

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الـ ماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء البيداغوجي في مؤسسات
التعليم العالي - دراسة حالة جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
منصة progres

من إعداد الطالبين:

- تومي حسين

- بختي عبد القادر

تحت اشراف:

ا. ريان امينة

لجنة المناقشة:

- صفرائي عائشة

- ريان امينة

- حلموس الامين

أستاذ التعليم العالي

أستاذ محاضر ا.ا.

أستاذ محاضر ا.ا.

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الـ ماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء البيداغوجي في مؤسسات
التعليم العالي - دراسة حالة جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
منصة **progres**

من إعداد الطالبين:

- تومي حسين

- بختي عبد القادر

تحت اشراف:

ا. ريان امينة

لجنة المناقشة:

- صفرائي عائشة

- ريان امينة

- حلموس الامين

أستاذ التعليم العالي

أستاذ محاضر ا.ا.

أستاذ محاضر ا.ا.

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

إهداء

نهدي ثمرة هذا العمل الى كل من ساهم فيه من قريب او من بعيد.

كلمة شكر

نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير الى كل من ساعدنا في انجاز هذه
المذكرة وخاصة الأستاذة المشرفة " ريان امينة " على النصائح
والتوجيهات القيمة التي لم تبخل بها علينا

الى كل من قدم لنا يد العون ماديا ومعنويا والى كل من ساهم في
توجيهنا وإرشادنا طيلة المشوار الجامعي خاصة أساتذة كلية العلوم
الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

فهرس

المحتويات

الصفحة	الفهرس
-	اهداء وشكر
-	ملخص الدراسة
١- و	المقدمة
	الفصل الأول: الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي
08	تمهيد
09	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية
09	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإدارة الالكترونية
12	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية
16	المطلب الثالث: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية
19	المطلب الرابع: مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية
21	المبحث الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية
21	المطلب الأول: دوافع الانتقال إلى الإدارة الالكترونية والآثار المترتبة عنها
24	المطلب الثاني: مراحل الانتقال إلى الإدارة الالكترونية
26	المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات الانتقال إلى الإدارة الالكترونية
32	المطلب الرابع: البنية الشبكية للإدارة الالكترونية
36	المبحث الثالث: وظائف التسيير في ظل الإدارة الالكترونية
36	المطلب الأول: التخطيط الالكتروني
38	المطلب الثاني: التنظيم الالكتروني
39	المطلب الثالث: القيادة الالكترونية
41	المطلب الرابع: الرقابة الالكترونية
43	المبحث الرابع: الأداء البيداغوجي في ظل الإدارة الالكترونية
43	المطلب الأول: ماهية أداء مؤسسات التعليم العالي.
47	المطلب الثاني: دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري في الإدارات الجامعية.
49	المطلب الثالث: اثر الخدمات الالكترونية على أداء الطالب والأستاذ الجامعي.
51	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الجامعية عمار ثليجي الاغواط	
61	تمهيد
62	المبحث الأول: دراسة استطلاعية لمنصة بروغرس
62	المطلب الأول: تقديم عام لمنصة بروغرس
67	المطلب الثاني: نتائج الدراسة الاستطلاعية
68	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية الاحصائية
68	المطلب الأول: تخطيط الدراسة
70	المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة
71	المطلب الثالث: اختبار ثبات أداة الدراسة
73	المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات
73	المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة
75	المطلب الثاني: نتائج عينة الدراسة
80	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
81	خلاصة الفصل
83	الخاتمة
86	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الأشكال

والجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية	01
35	الفرق بين الانترنت والانترنت	02
37	الانتقال من القواعد القديمة الى القواعد الجديدة في التخطيط الالكتروني	03
38	الانتقال من التنظيم التقليدي الى التنظيم الالكتروني	04
40	مقارنة بين القائد التقليدي والقائد الالكتروني	05
41	الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية	06
62	مستويات سلم ليكرت	07
63	معامل الثبات الفاكارونباخ الاجمالي	08
64	معامل الثبات الفاكارونباخ لكل محور	09
65	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	10
65	توزيع عينة الدراسة حسب السن	11
66	توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية	12
66	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	13
67	اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور الأول (دعم الإدارة)	14
68	اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني (توفر البنية التحتية)	15
69	اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور الثالث (إدارة الموارد البشرية)	16
70	اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور الرابع (الخدمات التعليمية)	17
71	اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات القسم الثالث (الأداء البيداغوجي)	18
72	اختبار المعنوية الاجمالية للنموذج	19
72	اختبار فرضيات الدراسة	20

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
	نموذج الدراسة	01
15	اهداف الإدارة الالكترونية	02
55	الصفحة الرئيسية للمنصة الالكترونية بروغرس	03
56	بوابة الطالب في المنصة الالكترونية بروغرس	04
56	بوابة الأساتذة والموظفين في المنصة الالكترونية بروغرس	05
57	بوابة خاصة بالشكاوى في المنصة الالكترونية بروغرس	06

تعتبر الإدارة الالكترونية احد اهم الاستراتيجيات المتبعة في تفعيل وتسيير المؤسسات الجامعية والمرفق العام وتقريب الإدارة من المتعاملين وتحسين الخدمة، وما افرزته هذا المشروع من تحولات على مستوى المرافق العامة وهذا ما جعلنا نتجه نحو مقولة نهاية الإدارة التقليدية، خاصة وان نموذج الإدارة الالكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة والجودة في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات وبالتالي فهو يمثل نقلة نوعية في تسهيل وتقديم الخدمة، بالرغم من وجود الكثير من النقائص والعراقيل التي تواجه هذا الأسلوب المستحدث في الإدارة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة. قد حاولنا من خلال بحثنا هذا تسليط الضوء على أهمية الإدارة الالكترونية للمؤسسات الجامعية ودورها تحسين الأداء الوظيفي فيها باعتبارها موضوع عصري ويواكب الاحداث الحالية.

الملخص باللغة الاجنبية

E-management is one of the most important and exhausting strategies in operationalizing and running university institutions and public facilities, bringing management closer to customers and improving the service, And the transformations that this project has brought about in terms of public services are what led us to the end of traditional administration, The e-management model provides a lot of opportunities for success, clarity, accuracy and quality in service delivery and transaction delivery and thus represents a qualitative shift in the facilitation and delivery of the services, Although there are many shortcomings and obstacles to this approach in Algeria's administration in general and university institutions in particular. Through our research, we have tried to highlight the importance of electronic management of university institutions and their role in improving their functioning as a modern subject and keeping pace with current events.

هفتاد و نه

يشهد العالم في القرن الحادي والعشرون تطورا تكنولوجيا سريعا، فلا احد يختلف حول التغييرات الكبيرة التي خلقتها التطورات التكنولوجية السريعة والمتواصلة خلال هذا القرن، فالعالم يعيش اليوم عصر السرعة والمعلوماتية مما يفرض تحديات كبرى للتأقلم مع مختلف المستجدات، وذلك بالتخلي عن أساليب التسيير القديم والبحث عن طرق جديدة تكفل له مواجهة هاته التحديات بأساليب جديدة تمكن من تأهيل المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة من اجل إعطائها القدرة على منافسة المؤسسات الأجنبية، الأمر الذي يحتم عليها مراجعة كل المناهج الخاصة بالتسيير باعتماد الأساليب الحديثة.

وفي ظل مختلف التغييرات التي يمر بها الاقتصاد العالمي بجانب التغييرات التقنية التي اتاحتها تقنيات المعلومات والاتصالات وخاصة الانترنت والتطور في الفكر الإداري، فان إدارة الموارد البشرية تتعرض لتغيير جذري في مفاهيمها وسياستها واستراتيجياتها وممارساتها.

لقد غزت تكنولوجيا المعلومات مختلف جوانب العمل الإداري في منظمات الاعمال ولا نجد منظمة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية مختلفة فقد أصبحت قواعد البيانات من ضروريات المنظمة العصرية وبدونها لا تستطيع المنظمة العصرية الاستمرار في العمل.

تعتبر الإدارة الالكترونية من المفاهيم الحديثة، التي ظهرت نتيجة للتطور الحاصل في المعلوماتية وثورة الاتصالات الحديثة وتزايد استخدام الكمبيوتر وشبكات الاتصال وتطبيقاتهما، ومن ناحية أخرى تسعى جميع المؤسسات الى تطوير اعمالها والاستفادة من التقدم العلمي واستخدامه في التعاملات الإدارية وإنجاز اعمالها.

كما ان الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجامعية من شأنها تطوير وتحسين الأداء البيداغوجي عند الموظفين والأساتذة وكذلك عند الطلبة، ولذا جاءت هذه الدراسة لتوضح مدى تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء البيداغوجي إيجابا سواء من ناحية الجهد او الوقت واستغلال الفرص.

ومن خلال دراستنا حاولنا اسقاط المفهوم ومناقشة وتحليل مختلف المفاهيم المرتبطة بالإدارة الالكترونية ومدى تأثيرها على الأداء البيداغوجي وقد اخترنا المؤسسة الجامعية عمار ثليجي الاغواط لإسقاط الدراسة النظرية والتعرف على توجه الموظفين والأساتذة فيها نحو الإدارة الالكترونية وبيان أثرها على الأداء الوظيفي لهم.

الإشكالية الرئيسية:

مؤسسات التعليم العالي في الجزائر شأنها شأن باقي المؤسسات المختلفة تتطلع الى مواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق الاستفادة منه خاصة في التعاملات الادارية وللوقوف على مدى تأثير الإدارة الالكترونية فيها نطرح الإشكالية التالية:

ما دور الإدارة الالكترونية على الأداء البيداغوجي في مؤسسات التعليم العالي؟

ومن خلال هذه الإشكالية تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية ذات صلة بالدراسة وهي:

- ما هو الإطار المفاهيمي الذي يضبط مصطلح الإدارة الالكترونية والأداء البيداغوجي؟
 - ما هو أثر الإدارة الالكترونية بمختلف ابعادها على الأداء البيداغوجي في المؤسسة الجامعية
- عمار تليجي بالأغواط؟

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على الأداء البيداغوجي

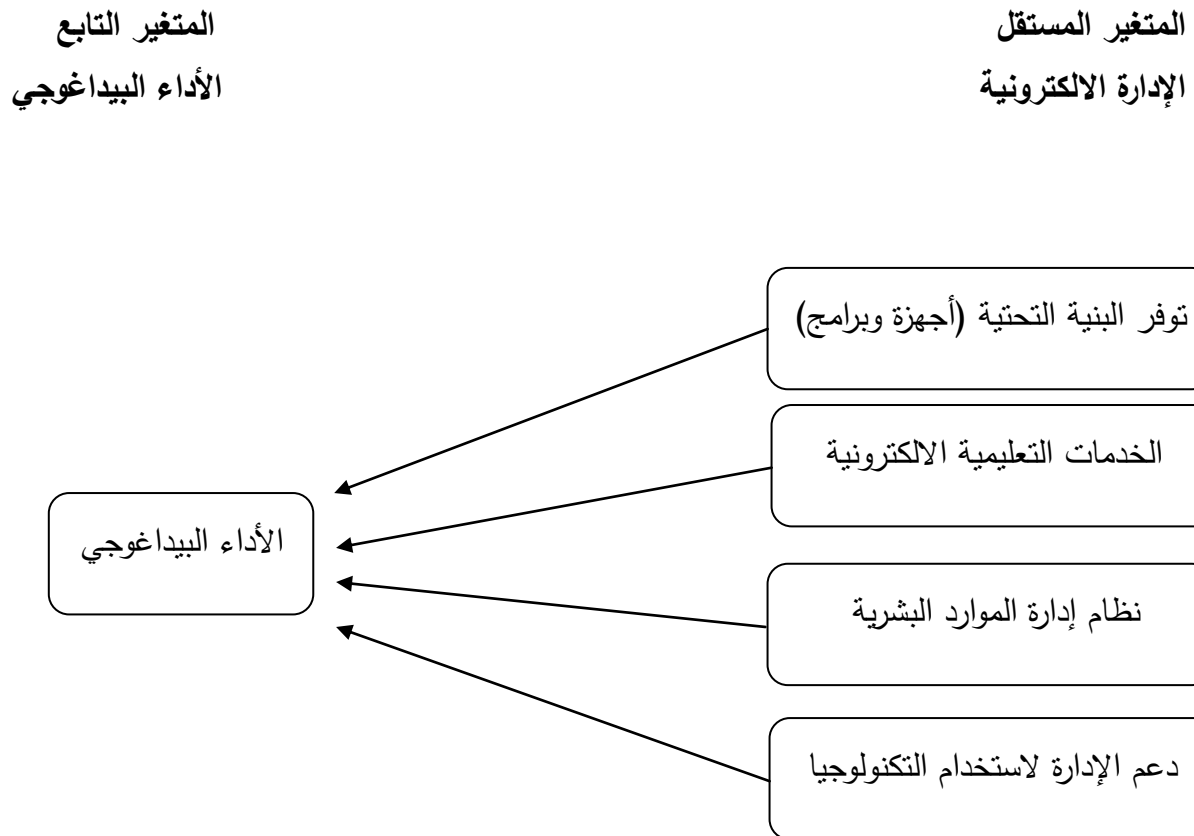
وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية الى مجموعة من فرضيات الفرعية كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر البنى التحتية للإدارة الإلكترونية على الأداء البيداغوجي في المؤسسة الجامعية عمار تليجي بالأغواط؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم المنظمة للإدارة الالكترونية على الأداء البيداغوجي في المؤسسة الجامعية عمار تليجي بالأغواط؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء البيداغوجي في المؤسسة الجامعية عمار تليجي بالأغواط؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر خدمات التعليم الإلكتروني على الأداء البيداغوجي في المؤسسة الجامعية عمار تليجي بالأغواط؟

نموذج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على النموذج التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



أهمية الموضوع:

تتبنق أهمية الموضوع من الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تحقيق الأهداف التسييرية للمؤسسات وذلك باستخدام المعدات الالكترونية وشبكة الانترنت في تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية بالإضافة الى التطور التكنولوجي المستمر الذي تحاول تحقيقه لتنويع الخدمات المقدمة والرفع من الأداء وذلك باستخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية وتوفير قاعدة بيانات تساعد على تطوير وتحسين الأداء البيداغوجي للموظفين الإداريين والأساتذة، وكذلك الطلبة.

وهذا بالإضافة الى ما يوليه الموضوع من مكاسب علمية ومعرفية قيمة وما تقدمه للمؤسسات من مزايا التي من شأنها رفع مستوى الأداء لديها.

اهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيس من هذه الدراسة تقديم الإطار النظري والفكري لمفهوم الإدارة الالكترونية والأداء البيداغوجي من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء البيداغوجي لمؤسسات التعليم العالي.
 - التعرف على أبعاد الإدارة الالكترونية وتحليل العلاقة تربطها بتطور الأداء في مؤسسات التعليم العالي.
 - السعي الى تقديم توصيات واقتراحات تساعد مؤسسات التعليم العالي على تطوير من أدائها من خلال الإدارة الالكترونية.

دوافع اختيار الموضوع:

- طبيعة التخصص الذي ندرسه ورغبة في التعمق في المجال مستقبلا ومحاولة لفت انتباه المؤسسات الى ضرورة تبني خيار الإدارة الإلكترونية باستعمال الوسائل الحديثة.
- تسليط الضوء على الإدارة الالكترونية ومختلف تأثيراتها ونتائجها وتبنيها.
- التعرف على مدى مواكبة المؤسسات الجامعية تقنيات الإدارة الكترونية.

حدود الدراسة:

بغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية المقترحة، وبغية تحقيق اهداف البحث قمنا بوضع حدود للدراسة، والمتمثلة أساسا في اختيارنا لمؤسسة الجامعية عمار تليجي بالأغواط، لإسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة ومحاولة التعرض لاهم المجالات التي تخص موضوعنا وهذا لتوافق المؤسسة التي اخترناها مع موضوع البحث، وكانت الحدود الزمنية هي الفترة الممتدة من افريل 2022 الى غاية اوت 2022.

صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي موضوع او بحث علمي من الصعوبات، ومن جملة الصعوبات التي وجهناها في هذا المجال:

- صعوبة اسقاط الدراسة النظرية على الدراسة الميدانية نظرا لشمولية الموضوع.

منهج الدراسة:

من اجل دراسة إشكالية الموضوع وتحليل ابعاده، جوانبه، نتائجه، والاجابة على تساؤلات الدراسة واثبات صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز اهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والالمام بها، ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور الى الجانب التطبيقي، والذي كان بالمؤسسة الجامعية عمار تليجي بالأغواط، واعتمدنا على منهج دراسة حالة محاولين اسقاط ما جاء في الجانب النظري على المؤسسة الجامعية وتبيان مدى استخدام المفاهيم الواردة سابقا.

أدوات الدراسة:

تتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

الدراسة النظرية: فقد استخدمنا المسح المكتبي بجمع المراجع والوثائق المكتبية التي كان باستطاعتنا جمعها، والغرض منها الوقوف على ما تناولته المصادر العربية والأجنبية منها، وكذا الدراسات السابقة من خلال بعض اطروحات الدكتوراه.

دراسة حالة: استخدمنا شبكة الانترنت في بعض الأحيان لجمع الاحصائيات او بيانات او معلومات أخرى من شأنها افادتنا في الموضوع، هذا الى جانب الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة عن طريق البريد الالكتروني، وهذا بعد عرضه على مجموعة من المحكمين حيث تم استرجاع 58 استمارة صالحة للدراسة الإحصائية من أصل 80 استمارة موزعة.

الدراسات السابقة:

من خلال بحثنا في المكتبات والانترنت توصلنا الى الدراسات التالية:

- دراسة رحمانى سناء (2017) تحت عنوان "دور الإدارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017 هدفت الدراسة الى التعرف على مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير مؤسسة كوندور
- دراسة بوزكري جيلالي (2016) تحت عنوان "الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وافاق" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة الجزائر 03، هدفت الدراسة الى التعرف على دور الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية، حيث سعت الى لمعرفة اهم التحديات والعراقيل التي واجهتها المؤسسات الجزائرية واهم متطلبات تطبيقها.

هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات تم تقسيم هذا البحث الى جانب نظري واخر تطبيقي سبقتهم مقدمة وتلتهم خاتمة تحتوي ملخص عام للدراسة متبوعا بأهم النتائج التي تم التوصل اليها من الجانب النظري والتطبيقي وتقديم التوصيات والاقتراحات.

يشمل الجانب النظري على فصل واحد:

- الفصل الأول:

يتضمن ثلاث مباحث، عرضنا من خلالها الإطار العام للإدارة الالكترونية من خلال تبيان المفاهيم التي تخص الموضوع والمجالات التي يخدمها والمعوقات التي تعترضه وفي المبحث الخامس تم عرض مفهوم الأداء البيداغوجي.

- الفصل الثاني:

جاء الفصل الثاني تحت عنوان دراسة أثر الإدارة الالكترونية على الأداء البيداغوجي في المؤسسة الجامعية ويتضمن ثلاث مباحث قمنا بدراسة استطلاعية والتعريف بالمنصة الالكترونية للجامعة بروغرس ومن خلال المبحث الثاني قمنا بالدراسة التطبيقية وتوضيح الإطار المنهجي للدراسة وتفريغ بيانات الاستبيان الموجه الى العينة وتصنيف المعلومات احصائيا ومعالجتها وفي المبحث الثالث قمنا بتحليل نتائج توجه افراد العينة نحو الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

الفصل الأول

تمهيد:

مع زيادة التحول التكنولوجي الرقمي للمنظمات والشركات أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية، وأصبحت العلاقات بين أصحاب الأعمال والمديرين والعاملين تتم عن طريق الشبكات الداخلية والخارجية والإنترنت، فالإدارة الإلكترونية تكلف المال، ولكن تجاهل الإدارة الإلكترونية يكلف ثروة، ويمكن أن تكون التقنية الحديثة مفيدة في إنشاء سياسة استراتيجية للمؤسسة وخفض التكاليف، وزيادة الإنتاجية، وزيادة جودة القوى العاملة لدى المؤسسة، ومسؤولية أكبر للمديرين والموظفين في تنفيذ مهامهم وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: وظائف التسيير في الإدارة الإلكترونية

المبحث الرابع: الأداء البيداغوجي في ظل الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

نظرا للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والتسابق في استخدامها في المجال الإداري واستخدام شبكة الانترنت في جعلها أكثر تأثيرا في انجاز الاعمال والوظائف الادارية لأن استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة تساعد في تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق الى اقل ما يمكن وريج الوقت وتقليل الجهد المستعمل.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإدارة الإلكترونية

أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة في مجال العلوم الإدارية فقد استخدم مصطلح المكتب اللاورقي لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة في إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي، وفي عام 1974 أخذت مؤسسة "زيروكس" تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل.

أما في سنة 1996 فكانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان، من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسساتها، مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جدا، وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية واعتمدها كوسيلة لتوفير الخدمات عن بعد.¹

وفيما يلي استعراض لبعض التعريفات التي وردت بشأن الإدارة الإلكترونية:

يعرف عبود نجم الإدارة الإلكترونية بأنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال، في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".²

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: "دمج آثار وفرص تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في العمليات الإدارية".³

¹ عزب محمد عزب، اساسيات الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، دار الكتاب العامة للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2003 ص9.

² نجم عبود نجم، الادارة الإلكترونية (الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات)، دار المريخ، الرياض، السعودية، ص126.

³ Jean-Jacques Pluchart, *Le changement organisationnel des entreprises de la net -économie*, La Revue des Sciences de Gestion (n° 234), 2008/6, p 17.

كما يعرفها Vrhovšek & Spalević بأنها: "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين عمليات الإدارة والحكومة"¹.

وبالتالي يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: عملية استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وربطها بكافة النشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها وتحسينها، وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة الانجاز بأقل تكلفة وفي اقصر وقت وبدقة عالية.

ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية

تشمل خصائص الإدارة الإلكترونية ما يلي:²

1- إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

2- إدارة بلا مكان: تتمثل في مواقع الإدارة المتاحة عبر الانترنت حيث ان وصلات شبكتها الداخلية او وصلات شبكة الانترنت ليست في حاجة الى مبان ضخمة ونما مكان صغير ومحدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ولواحقها.

3- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو، لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.

4- إدارة بلا تنظيمات: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

بالإضافة الى الخصائص السابقة يمكن ذكر ما يلي:³

1- السرعة والوضوح: في ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج انجازها إلى وقت طويل ليس انجازها فحسب، بل نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها، ثم انتظار عودتها وامكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ ما وربما البدء من جديد في حال ضياع تلك الأوراق وهذه كلها أمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية في ظل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائماً عاجزة عن تبديل شيء من هذا الواقع، وهي

1- Abdelrazaq Salem F. Alrahahe, The **Impact of E-Management and the Role of Human Resource Development in Improving the Performance of the Organization**, International Journal of Business and Social Science, Center for Promoting Ideas, USA (www.ijbssnet.com), Vol. 5, No. 10; September 2014. p266

2 طارق عبد الرؤف عامر، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 18.

3 أحمد المعاني، وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 ص 85.

مشكلات أصبح بالإمكان تجاوزها في ظل سيطرة الإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضاً ضمان سرعة انجاز المعاملات الفائقة وارسالها استقباليها.

2- ادارة المعلومات لا الاحتفاظ بها: لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة ومن تلك البرامج ما يتيح للمراجع انجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية ولا تعني هذا أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الآمنة، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بطريقة إلكترونية، حيث يتم استعادتها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما، أو بناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها.

3- المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متجاوزة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، ما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبداً بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

4- الرقابة المباشرة والصادقة: أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر الكاميرات الرقمية التي في وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا أصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها وتتابع مواقعها باطمئنان بعيداً عن أسلوب المتابعة بالذكراوات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات.

5- السرية والخصوص: توفر الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة لما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للوصول إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية الذي تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا أنه لا ينطبق على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، ما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمراً بالغ الصعوبة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية

توفر الإدارة الإلكترونية العديد من الفرص والمزايا للمؤسسات، والتي تتمثل فيما يلي:¹

1- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة: فالإدارة الإلكترونية تؤدي إلى تخفيض التكاليف الخاصة بإنشاء وتشغيل المتاجر، واستخدام يد عاملة أقل وبالتالي رواتب أقل، كما تقلل من مخاطر تراكم المخزون السلعي، لأنها تخفض الوقت المستغرق في معالجة البيانات والمعلومات والبيانات المتعلقة بالطلبات، بالإضافة إلى هذا فهي تخفض تكاليف الإجراءات الإدارية وعمليات التبادل التجاري، كل هذا يؤدي إلى تخفيض أسعار بيع المنتجات للزبائن والمستهلكين، وبالتالي زيادة مبيعات المؤسسة وزيادة ربحيتها.

2- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة: حيث أن الإدارة الإلكترونية تمكن المؤسسات من اقتحام أسواق جديدة على المستويين المحلي والعالمي، بقدرتها على تخطي حواجز الزمان والقيود الجغرافية وهو ما يتطلب من المؤسسات التجديد المستمر في المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين والمصادقية في عرض البيانات وصحتها، والاستثمار المتواصل في البرمجيات، ومتابعة التطورات الحديثة في التقنية والمعلوماتية.

3- توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين: يوفر العمل وفقاً لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومات دقيقة عن احتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، حيث في ضوء هذه المعلومات تتمكن المؤسسات من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء الزبائن والمستهلكين الأمر الذي يزيد من مبيعاتها وربحيتها.

4- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المؤسسة: تتيح الإدارة الإلكترونية للمؤسسة التواجد المستمر في الأسواق، ومعرفة رغبات المستهلكين وإشباع احتياجاتهم، وتحسين خدمات ما قبل البيع، وما بعد البيع، وهذا يؤدي إلى تحسين درجة التنافسية للمؤسسة.

5- تجنب مخاطر التعامل الورقي: لأنه باستخدام الحاسوب يمكن تخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وأعمال المخازن، وتوفير السجلات والدفاتر، الأمر الذي يقضي على التعامل الورقي وأثاره السلبية كالجهد وضياع الوقت، وزيادة التكاليف والتعرض للتلف والضياع.

¹ رحمانى سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوعرييج - أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016، ص 35.

6- تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة أساسية في تنفيذ هذه الإدارة؛ عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة، والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

بالإضافة الى ما سبق تحقق الإدارة الإلكترونية المزايا التالية:¹

- **رفع كفاءة الأداء الإداري:** ويتم ذلك أساسا عن طريق توفير أحدث وأشمل المعلومات المطلوبة، مع سهولة الحصول على أي منها بعد تصنيفها إلكترونيا، وكذلك تسهيل تبادل المعلومات وسبل الاتصالات الإلكترونية بين الإدارات المعنية، كما أن تدوير المعلومات يتم إلكترونيا من مرحلة التقديم إلى الحصول على الموافقة بين الإدارات المختلفة والمتعاملين معها، بمعنى أن الإجراءات يمكن أن تتجز خلال دقائق أو ثوان بدل ساعات أو أيام.

- **زيادة دقة البيانات:** نظرا لتوفر إمكانية الحصول على المعلومات المطلوبة من جهة الإدخال الأولية أي أن الثقة بصحة البيانات المتبادلة التي أعيد استخدامها ستكون مرتفعة، ويغيب القلق من عدم دقة المعلومات والأخطاء الناجمة عن الإدخال اليدوي.

- **تقليص الإجراءات الإدارية:** مع توفر المعلومات بشكلها الرقمي تتقلص الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدويا، كما تنعدم الحاجة إلى تقديم نسخ من المستندات الورقية طالما أن إمكانية تقديمها إلكترونيا متاحة وترافق مع هذا الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، فإذا ما تم احتواء المعلومات بشكل رقمي فإن ذلك سيؤدي إلى سهولة تحركها وإعادة استخدامها إلكترونيا من مكان لآخر، وسيصبح من الممكن توجه الطاقات البشرية للعمل على مهام وأعمال أكثر إنتاجية.

- **الحد من الفساد الإداري:** توفر الإدارة الإلكترونية للمواطن أمران في غاية الأهمية وهما الوقت والمال فالإجراءات تصبح أكثر يسرا وأقل تكلفة، ومن هنا ظهر دور الإدارة الإلكترونية في القضاء على الفساد الإداري والمالي، فالتحول إلى التقنية قضى على الروتين القاتل للموظفين وخاصة الذين يعملون بشكل مباشر مع الجمهور، كما تحد بشكل كبير من عملية الرشوة إن لم نقل تقضي عليها بشكل نهائي.

¹ حنان محمد القيسي، الإدارة الإلكترونية وتقديم الخدمات العامة، مجلة الحقوق، الجامعة المستنصرية، المجلد 4 الاصدار 17، العراق 2012 ص 26

ثانيا: اهداف الإدارة الإلكترونية

إن الهدف من تطبيق الإدارة الإلكترونية هو الاستفادة من المميزات التي تتيحها، والتي تتمثل فيما يلي:¹

1- أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين والعملاء المستفيدين للمؤسسة:

- التقليل من التعقيدات الإدارية؛
- تحقيق الإفادة القصوى لعملاء المؤسسة؛
- تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد؛
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين؛
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.

2- أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري:

- تحسين مستوى الخدمات؛
- تخفيض التكاليف؛
- الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات؛
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية؛
- استمرارية عمل المؤسسة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد؛
- تقليل الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية وتحويلها إلى أداء المهام الأساسية للمؤسسة.

3 - أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفعالية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية:

- المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني؛
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد؛
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية لمتخذي القرار؛
- تسهيل الحصول على الخدمات في أي زمان ومكان وبشكل آلي؛
- تجميع البيانات من مصادرها بأسلوب موحد؛
- تقليل معوقات اتخاذ القرار.

4- أهداف تتعلق بزيادة قدرة المؤسسة التنافسية محليا وعالميا:

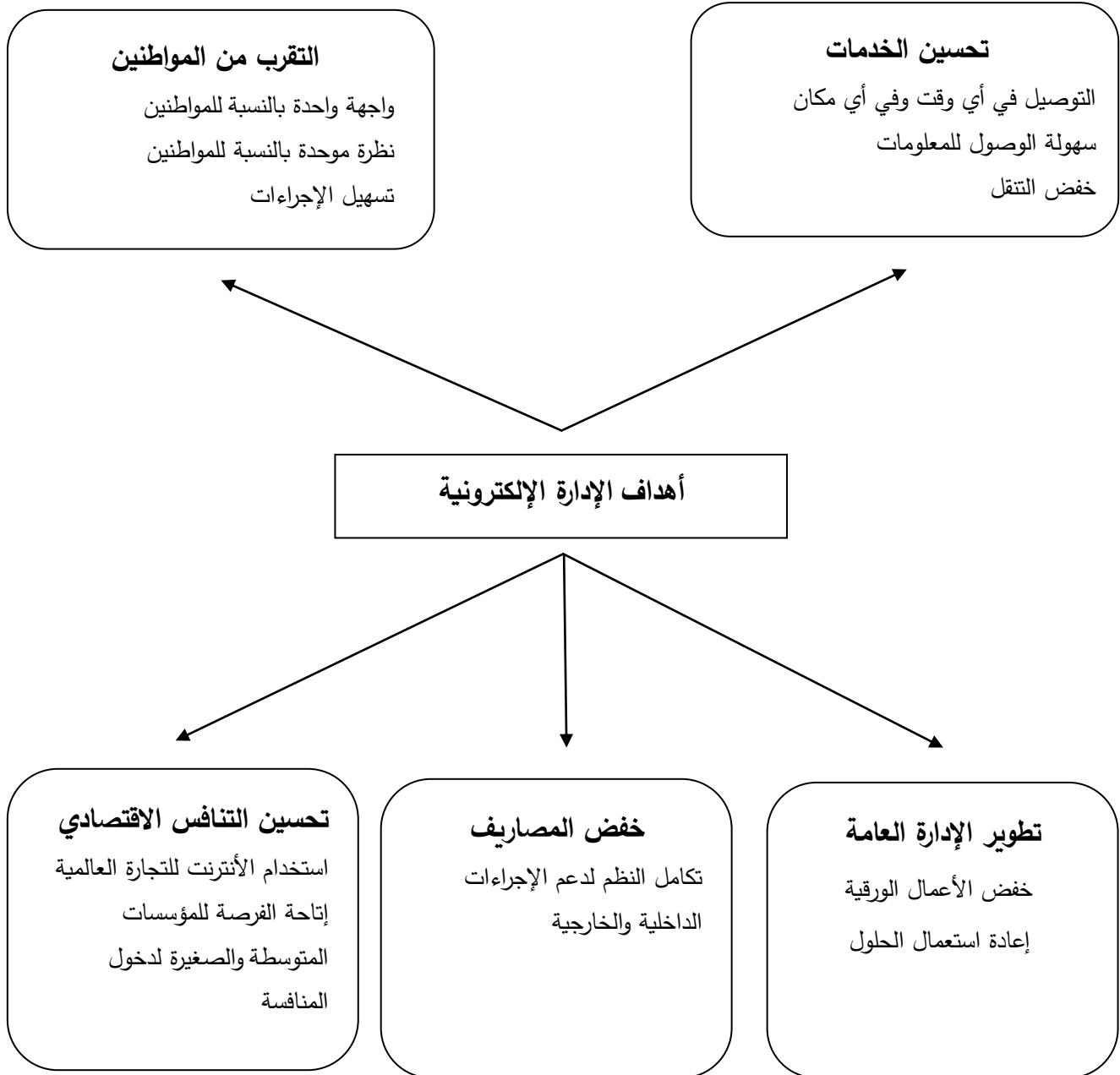
- التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني بقوة؛
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات بمختلف أنواعها؛

1 دميثان المجالي، أسامة عبد المنعم، التجارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص99.

- الحد من الفساد الإداري؛
- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال؛
- تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المؤسسة في تقديم الخدمات.

ومن خلال الشكل التالي نستعرض أهداف الإدارة الإلكترونية كالآتي:

الشكل رقم (01): أهداف الإدارة الإلكترونية



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2012، ص.71

المطلب الثالث: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

يمكن توضيح الفروق الأساسية بين كل من المفهوم التقليدي والإلكتروني للإدارة فيما يلي:¹

1- طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف: تشير ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة إلى الاعتماد على استخدام الاتصالات المباشرة بين أطراف التعامل المختلفة، أو استخدام الوسائل التقليدية كالمؤسسات التسويقية أو المراسلات وغير ذلك من الوسائل التقليدية بينما تشير ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط إلكتروني، بحيث يتم تداول البطاقات والوثائق إلكترونياً وذلك من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية

2- طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل: تشير ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة إلى أنه غالباً ما توجد علاقة مباشرة بين أطراف التعامل، كما تشير أيضاً إلى أنه قد توجد علاقة غير مباشرة بين هذه الأطراف، حيث تستخدم الاتصالات الشخصية، والمراسلات لإنجاز الأعمال، بينما تشير ممارسات المفهوم الإلكتروني للإدارة إلى عدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، وأن ذلك يعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الإلكترونية، حيث توجد أطراف التعامل معاً وفي نفس الوقت على شبكات الاتصال الإلكترونية والتي يتعاملون من خلالها، وتعتبر بمثابة الوسيط الدائم بينهم.

3- طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل: تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي، حيث غالباً ما يحتاج إلى مرور وقت كافي حيث تؤدي عمليات الاتصال باستخدام وسائلها التقليدية المختلفة آثارها المرجوة لكل طرف من أطراف هذا التعامل، كما يتطلب هذا الأمر أيضاً إعادة إرسال رسالة ما بحيث يتكرر عدد الإرسال وفقاً لأعداد من ترسل إليهم مما لا يحقق التفاعل الجماعي أو المتوازي بين أطراف التعامل، بينما تمكن ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية أحد أطراف التعامل من إرسال رسالة إلكترونية إلى عدد لا نهائي من المستقبلين لها من الأطراف الأخرى في نفس الوقت وذلك دون الحاجة إلى إعادة إرسالها في كل مرة، وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تحقق التفاعل الجماعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.

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

1 احمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ط1، 2009، ص 31.

5- مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية: توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما في ظل ممارسات الإدارة الإلكترونية فإنه يمكن تحقيق ذلك، حيث يمكن تسليم المنتجات غير المادية من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية، وذلك كما هو الحال عند استخدام الفاكس في إرسال صورة طبق الأصل من التقارير المكتوبة.

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

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

8- نوعية الهيكل التنظيمي: أن الإدارة بمفهومها القديم قائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى مقابل تنفيذ للخطط والأوامر في الأسفل، كما أنها ارتكزت على تراث يقوم على نمط مدير يرتبط به وفق نطاق الإشراف مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين كانت تقوم على إدارة الغير، كما أنها ارتكزت على هرمية المعلومات مدير لديه معلومات أكثر كثافة وسعة مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها على قدر ما يسمح به تقسيم العمل.

كما يمكننا عرض أهم الفروقات بشكل مختصر في الجدول التالي:

الجدول رقم: (01) الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الحفظ والضياع	معلومات الوسائط الورقة تتعرض للتلف مع مرور الوقت، مع إمكانية كبيرة لضياع بعض الملفات والوثائق أو الأوراق	الملف الإلكتروني في مأمن من التلف والتفاد ويمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط تخزين إلكتروني. مع صعوبة فقدان أية معلومات أو معاملات أو ملف من الملفات التي تم حفظها
الاسترجاع	صعوبة الاستخراج.	سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أي ملف.
التكاليف	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات والمعاملات وإعادة استخراجها.	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت عليها المعلومات سلفاً.
المكان	تحتاج الى مخازن ضخمة وعمالة خاصة	تحتاج الأجهزة المحملة عليها الملفات الى غرفة صغيرة.
الحماية	صعوبة تأمين الوثائق والمعاملات.	تتضمن برامج الحماية عدم التلاعب بالملفات والمعاملات سواء بالحذف او الإضافة.
التوثيق والضبط	تتأثر بالعامل البشري	البرامج التقنية تسجل أي إجراء يتم على الشبكة الإلكترونية للإدارة بالساعة والدقيقة والساعة والثانية التي يتم فيها.
الاجراءات	ضرورة التعامل مع الموظف مباشرة.	يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب.
طبيعة اللقاء	مباشرة بين الطرفين او من خلال وسائط بشكل مباشر كالتلفون	لقاء افتراضي، يقوم على اجراء معاملة بين طرفين لا يوجد الا أحدهما فقط والأخر هو برنامج حاسوبي او بريد إلكتروني.
التفاعل	يمتاز بالبطء	تتميز بالتفاعل السريع اذ يمكنها استقبال الاف الطلبات او الرسائل في زمن قصير، وارسال رسائل لعدد كبير.
مدة الخدمة	محدودية ساعات الدوام الرسمي	تقدم خدماتها 4 ساعة يوميا.
المهام	صعوبة انجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة.	سهولة انجاز المهام الخاصة بسهولة ويسر.
استثمار الموارد	لا يتوفر لها إمكانية الاستفادة من الموارد المعلوماتية	تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية وتخزينها، ووضع البرامج التي تلائم الإدارة في التحكم في هذه المعلومات وادارتها.
أسلوب الإدارة	تعتمد على الأشياء أكثر من المعلومات	تعتمد على المعلومات أكثر من الأشياء.

المصدر: حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان الأردن، ط1، 2011 ص 47

المطلب الرابع: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يمكن للإدارة الإلكترونية أن تطبق في كافة مجالات العمل وجوانبه المختلفة في كل المؤسسات، وذلك بعد وضع كافة الأنظمة الإدارية التي تحكم تعاملات تلك المؤسسات، والخدمات التي تقدمها على شبكة محلية أو شبكة الإنترنت في موقع واحد، وذلك بوضعها على قواعد بيانات مترابطة تسهل عملية تنفيذ المعاملات بشكل إلكتروني ومتربط بين إدارات المؤسسة الواحدة وفق اختصاصاتها.

ومن أهم تلك المجالات التي يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها ما يلي:¹

1- مجال الأعمال الإدارية:

- تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات إلكترونياً؛
- حفظ الصور والوثائق الإلكترونية في الأرشيف الإلكتروني، مما يسهل عملية الرجوع لتلك الوثائق في أي وقت ومن أي مكان؛
- تسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية من صادر ووارد والمعاملات وتصويرها رقمياً بشكل منظم ومفهرس ومبواب.

2- مجال الأعمال المالية:

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

3- مجال أعمال الميزانية:

- عدادها ومناقشتها إلكترونياً، والتخطيط للميزانية؛
- عمل الحصر والارتباط على الميزانية إلكترونياً.

4- مجال الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية والقوى العاملة:

- إدارة القوى العاملة على مختلف وظائفها وتخصصاتها؛
- الرجوع لبيانات العاملين وتنفيذ الأعمال الخاصة بهم إلكترونياً مثل الإعلان عن الوظائف، الاختيار التعيين، الإجازات، الترقيات، الأجور والرواتب، التنقلات، المكافآت، الانتدابات والفصل في غير ذلك والترشح للتدريب والتأهيل و....

1 حسين مصطفى هلاي واخرون، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص 84.

5- مجال أعمال المشتريات والتموين:

- تحديد احتياجات المؤسسة وتأمينها؛
- الإعلان عن المناقصات والمشاريع؛
- نظام إدارة الموارد والتحكم فيها والتوزيع وفق الاحتياج والأهمية؛
- مراقبة المخزون والحصول على بيانات بصفة فورية ودائمة عن موجودات المستودعات من الأصناف الموردة والمصروفة، مما يساعد على تقنين المشتريات.

6- مجال المؤتمرات الإلكترونية:

حيث تعقد الاجتماعات عن بعد محليا ودوليا دون انتقال المجتمعين من مقراتهم.

7- مجال المتابعة الإلكترونية:

حيث تتم المراقبة والمتابعة عن بعد واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ، وهذا ما يوفر التوجيه والمعالجة الفورية للأخطاء.

8- مجال الأعمال التي تقدمها المؤسسة للجمهور المستفيد من خدماتها:

قد يكون ذلك عن طريق خدمة تقديم الطلبات إلكترونيا وقبولها، أو خدمة الاستفسار الهاتفي (الرد الآلي)، أو خدمة البريد الإلكتروني.

9- أي مجال آخر يمكن أن تقوم به المؤسسة بالاشتراك مع مؤسسات أخرى:

يكون ذلك إما لتداخل الاختصاص أو الترابط بينها كأن تشترك مؤسستين أو أكثر في تقديم الخدمة للجمهور، وكذلك العلاقات بين المؤسسات من تبادل للمعلومات وتقديم للخدمات. هذه المجالات على سبيل المثال التي يمكن أن يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، إلا أن هناك مجالات لا يمكن تطبيقها فيها كتلك التي تحتاج إلى مجهود حركي أو نقل تخصصات فنية تحتاج إلى القيام بعمل ما، فهذه المجالات يمكن أن تنفذ إجراءاتها الإدارية إلكترونيا إلا أنه لا بد من قيام العنصر البشري لتنفيذ إجراءاتها العملية كصيانة السيارات وغيرها.

المبحث الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب، وبالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف، فالتكنولوجيا عامل أساسي بالنسبة للإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: دوافع الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية والآثار المترتبة عنها

أولاً: دوافع الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية

يمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية فيما يلي:¹

1- **التقدم الكبير في تقنيات الحاسوب وتطبيقاته:** انعكس التطور السريع في تكنولوجيا الحاسوب على نظريات الإدارة حيث أصبحت الآلات تتخذ كثير من القرارات المبرمجة مكان الإنسان ولعل الكثير من كتاب الإدارة يتنبؤون بأن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية.

2- **التقدم السريع في شبكة الاتصالات والانترنت:** هذا التقدم أدى إلى تغييرات مهمة في الإدارة والتجارة العالمية، فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها عبر دول العالم كافة، بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف زهيدة وهذا يقود إلى الإسراع في التحول إلى الإدارة عبر شاشة الحاسوب وليس الإدارة الورقية.

3- **العولمة:** ساعدت العولمة على دفع المؤسسات إلى محاولة الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة في مجالات الحاسب الآلي والانترنت والاتصالات، من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، وهو ما مهد لقيام الإدارة الإلكترونية لإثبات الذات في السياق العالمي المتسارع الخطى.

4- **انتشار الثقافة الإلكترونية:** ففي عصر انتشرت فيه وسائل التعليم عن بعد، ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية ومقاهي الانترنت، أصبح من السهل التعامل مع التقنية الرقمية، حيث لم يعد الأمر يتطلب حصول المتعامل مع تلك التقنية على شهادة جامعية متخصصة في الحاسب الآلي وبالتالي أصبح هناك ميل كبير نحو الإدارة الإلكترونية.

5- **الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها:** إن انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية في كثير من المؤسسات والمجتمعات، يحتم على كل المؤسسات العامة والخاصة اللحاق بركب التطور، تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلومات والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناء على معايير السهولة والفعالية والكفاءة والتنوع الملائمة.

¹ سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، السعودية، الطبعة 6، 2006، ص 400.

6- التحولات الديمقراطية وما رافقتها من متغيرات وتوقعات اجتماعية: ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان، في إحداث تغييرات في البناء المجتمعي عموماً وطبيعة الأنظمة السياسية والإدارية والقضائية.

ثانياً: الآثار المترتبة عن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية

تظهر آثار التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية واضحة لدى الدول المتقدمة التي تمتلك تجارب ناجحة في هذا المجال، أما بالنسبة لمجتمعاتنا النامية فيصعب تحديد الآثار الناجمة على هذا التحول نظراً لحدثة مشروع الإدارة الإلكترونية، حيث ينصب تركيز الخبراء والباحثين على الآثار الإيجابية لمشروع الإدارة الإلكترونية مع القليل من التنبيه للآثار السلبية التي يمكن استنتاجها من طبيعة العمل الإلكتروني، كما يمكن حصر الآثار المتوقعة للتحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية في عدة مجالات تتضمن:¹

1- المجال الإداري: نظراً لأن مفهوم الإدارة الإلكترونية يندرج ضمن مفهوم الفكر الإداري التنظيمي، فإن غالبية آثاره تظهر ضمن المجال الإداري لنشاطات المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، حيث تنعكس تلك التأثيرات على وظائف الإدارة الرئيسية، والعناصر الرئيسية للنشاط الإداري، وبصفة خاصة عمليات تهيئة وإصلاح البنية التنظيمية، وقد لاحظنا ذلك عند التطرق لوظائف الإدارة الإلكترونية.

2- المجال السياسي: يؤدي التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية إلى تطوير نظام الحكم الإلكتروني

والشؤون العامة، ويتم ذلك بإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة في إدارة شؤون الدولة من خلال:

- البدء بعملية جمع المعلومات حول أسس تطوير السياسات، ثم نشرها للمواطنين لزيادة وعيهم السياسي وإدراكهم لكيفية وضع السياسات التي تخص الدولة؛
- استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجهات الاستراتيجية للدولة؛
- استخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية الانتخابات والتمثيل السياسي.

كما يمكن أن توفر:

- اتساع قاعدة المواطنين المشاركين في القرار السياسي، وزيادة قدرة المواطنين على تبادل القيم الديمقراطية وثبوت حق الحصول على المعلومات وتبادل الآراء؛
- في ظل الإدارة الإلكترونية ستتخلص الحكومة والقيادات السياسية من روح المركزية والانفراد بالقرارات السائدة في ظل الإدارة البيروقراطية، كما تتحول الدولة من دور القائد إلى دور الوسيط.

1 حسين محمد حسن، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2011، ص165.

3- المجال الاقتصادي: تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل مباشر على النواحي الاقتصادية في شتى بقاع العالم وأهم تأثيراتها على الفعالية الاقتصادية هي:

- تسريع التطور الاقتصادي من خلال فتح قطاعات جديدة للاستثمار تتضمن قطاع التقنيات المعلوماتية وما يمكن أن تحدته كاستثمار معلوماتي في القطاع الاقتصادي للدولة؛
- تحفز الثورة المعلوماتية الرقمية على مبدأ التنافسية بفتح أسواق جديدة؛
- تخفيف أعباء التعامل بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص وبقية أطراف الخدمة؛
- تحسين ميكانزمات الأداء الإداري في كل القطاعات وزيادة فعالية عمل المسيرين ومتخذي القرار في كل المستويات، كما تشجع العمل عن بعد؛
- زيادة فاعلية العمليات الإنتاجية من خلال تحسين البنية التحتية الوطنية، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج وتحفيز زيادة الإنتاجية، المساعدة على دخول سلع جديدة للسوق المحلي.

4- المجال الاجتماعي: تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل مباشر على النواحي الاجتماعية من خلال:

- ظهور أنظمة جديدة أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العصر وملاءمة لمظاهر التغير المتسارع؛
- تآكل البيروقراطية، وظهور هياكل تنظيمية جديدة تعتمد على استخدام المجموعات المؤقتة؛
- زيادة درجات الحرية المتاحة للفرد؛
- تعاظم دور المرأة، وزيادة فرص مشاركتها اجتماعيا؛
- سيادة قيم الشفافية والمشاركة والصراحة والوضوح، وكذلك الثقة التي يشعر بها الأفراد، والقدرة على إبداء الرأي والمشاركة إيجابيا.

وعلى الرغم مما توفره الإدارة الإلكترونية من إيجابيات فإن لها انتقادات (مأخذ) عديدة، إلا أنها لم ترق لتكون عائقا وسببا للتخلي عن خيار الأخذ بها، وأهم هذه المآخذ هي:¹

1- التجسس الإلكتروني: يعود ذلك لكون الإدارة الإلكترونية تعتمد على الأرشيف الإلكتروني الذي يعرضه لمخاطر كثيرة تكمن في التجسس على الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر أمنية كبيرة على المعلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء تعلق الأمر بالأشخاص أو المؤسسات أو الإدارات أو حتى الدول؛

2- زيادة التبعية للخارج: تصنع تقنيات الإدارة الإلكترونية غالبا في الدول الكبرى الصناعية وهذا ما يجعل دولنا رغم الجهود المبذولة تابعة لهذه الدول فيما لا يخص هذه التقنيات، الأمر الذي ينعكس بشكل خاص على الجانب الأمني كما ذكرنا؛

1 محمود الفتوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار الشامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص251.

- 3- شلل الإدارة: قد يؤدي التحول غير التدريجي في أسلوب الإدارة الإلكترونية إلى شلل وظائف الإدارة؛
- 4- الكلفة الباهظة لبناء البيئة الإلكترونية: 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.

كما يؤخذ على الإدارة الإلكترونية انها تتسبب في:¹

- 1- مشكلة البطالة: يؤثر الاعتماد على الأجهزة الإلكترونية في القيام بالأنشطة المختلفة بدلاً من الإنسان في سوق العمالة والطلب عليها ، بالرغم مما يمكن أن توفره من فرص جديدة للعمل؛
- 2- التهديد الأمني: مما يجعلها عرضة للاختراق والعبث؛
- 3- التخوف من اقتصار العمل على فئة محدودة من العمال، أو على أنواع متدنية من تبادل المعلومات عوضاً عن تبادل المعلومات المفيدة، وكذلك التخوف من تدني نسبة المشاركة نظراً لعدم وجود المستوى الثقافي المعلوماتي الكافي بين افراد المجتمع؛
- 4- تضائل شخصية الفرد، والخسارة المستمرة للذات الشخصية؛
- 5- تشديد الرقابة على فكر الفرد؛
- 6- اتساع الفجوة بين المديرين والمبدعين وبين العاملين في المستويات الدنيا في التنظيم.

المطلب الثاني: مراحل الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية

لوصول إلى تطبيق سليم لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد يمكن تقسيم خطة الوصول إلى التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية إلى مراحل، لتتمكن المؤسسة من الاندماج الكلي والتأقلم مع الإدارة الإلكترونية، فالتغيير إذا حدث دفعة واحدة قد يقابل بالرفض والمقاومة وعلى العموم يتم تقسيم هذه المراحل كالتالي:²

المرحلة الأولى: مرحلة الميلاد

تتمثل في دخول الحواسيب إلى العمل الإداري، مما يسهل العملية الإدارية إلى حد كبير، ففيها يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تتميتها وتطويرها، في الوقت الذي يتم البدء فيه وبشكل مواز التخطيط لتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، وفي هذه المرحلة يتم تحديد مدى أهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية لأعمال المؤسسة، وإظهار مدى قدرة المؤسسة على القيام بذلك، بما يخدم المركز التنافسي للمؤسسة في ضوء مبادرات المؤسسات المنافسة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، ولا بد في هذه المرحلة من الحصول على

1 حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 185.

2 رحمانى سناء، مرجع سبق ذكره، ص 48-49.

دعم من الإدارة العليا، وإيجاد التحمس للإدارة الإلكترونية من بين أعضاء الإدارة العليا والذي يكون الصوت المدافع باستمرار على مبادرة الإدارة الإلكترونية في الظروف المختلفة كما تقوم المؤسسة بإنشاء موقع ويب بسيط، يمكن للزبائن من خلاله الحصول على المعلومات حول المنتجات التي يريدون شراءها ويعرفون أكثر عن المؤسسة ومنتجاتها.

المرحلة الثانية: مرحلة التصعيد

هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة الموالية، حيث يتم فيها تفعيل استخدام التكنولوجيا كأتمتة بعض الخدمات، وتطبيق نظام المعلومات الإدارية. وخلال هذه المرحلة يكون هناك تفاعل بين المؤسسة وزبائنها، فموقعها الإلكتروني يمكن أن يقدم نوعين من التفاعل، الأول يكون باستخدام الزائرين للبريد الإلكتروني من أجل الحصول على معلومات أكثر، أو الاستفسار، أو الاتصال بجهات معينة في المؤسسة، أما النوع الثاني من التفاعل فيكون من خلال قاعدة البيانات التي يمكن للمؤسسة إضافتها لتتيح للزبائن إمكانية البحث للتعرف على مدى توافر المنتجات، واحتساب تكاليف المنتج، ورسوم الشحن وتحديد المدة التي يأخذها التوريد، ويمكن للمؤسسة أيضا في هذه المرحلة استخدام صور ثلاثية الأبعاد ومقاطع فيديو قصيرة، ونماذج مبسطة للمنتجات، لاختبارها من طرف الزبائن، كما تتميز هذه المرحلة بربط أنشطة المؤسسة بالشبكة الداخلية أو ما يسمى بالإنترنت.

المرحلة الثالثة: مرحلة الذروة

وهي مرحلة تفعيل الأداء الإلكتروني، فتصبح صفقات الزبائن كلها يمكن أن تنجز باستخدام الإنترنت فالزبائن يمكن أن يحصلوا على كل ما هو ضروري عن المنتج، والأسعار والشحن... الخ، كما تتاح لهم فرصة الطلب حسب الحاجة والدفع من أجل الطلبية، وتعقب الشحنة إلى أن يتم استلامها. وفي هذه المرحلة يتم تطوير الشبكة الداخلية، وتصبح المؤسسة تعتمد أيضا على ما يسمى بالشبكة الخارجية (الإكسترنات Extranet)، والتي تربط المؤسسة بشركائها من موردين، وزبائن، ومساهمين... وغيرهم، أي أنه في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، وتصبح كل نشاطات ومهام المؤسسة يمكن إنجازها بالاعتماد على التكنولوجيا المطلوبة، سواء عن طريق الإنترنت أو الإنترنت أو الإكسترنات.

المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية

أولاً: متطلبات الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية شأنها شأن أي مشروع يمكن اقامته او هدف نسعى للوصول اليه لابد من توفير وتهيئة العديد من المتطلبات لتطبيق هذا المشروع وتحتاج لجعل تطبيقاتها على أرض الواقع توفير متطلباتها الأساسية.

تعتمد توفير تلك المتطلبات بتقنية الإدارة الإلكترونية من حيث تقديم الخدمات ووسائل نقل المعلومات وطلب الخدمات من قبل المستفيدين على مبدئين أساسين هما:¹

- المبدأ الأول تقني

يتضمن تمثيل المعلومات الكترونيا وتناقلها عبر شبكات الاتصال الانترنت مع ضمان سريتها، ويمثل جوهر العمل الالكتروني الذي يعتمد على الخصائص الأساسية لتقنية المعلومات، وهي:

- التخزين: حفظ المعلومات الهائلة في احوام صغيرة، كتحويل الملفات الورقية الى ملفات الكترونية صغيرة الحجم تستوعب الكم الهائل من المعلومات؛

- النقل: انتقال المعلومات المخزنة الكترونيا عبر وسائط الاتصال الالكترونية الى مواقع جغرافية أخرى سواء كانت في إطار المؤسسة ذاتها أو محليا أو حتى عالميا؛

- المعالجة: اجراء مختلف العمليات المطلوبة للبيانات والمعلومات المخزنة الكترونيا بسرعة كبيرة جدا بواسطة أجهزة الكمبيوتر التي تعمل وفقا لبرامج متنوعة تلبى احتياجات المستفيدين المتنوعة، بغض النظر عن كمية المعلومات والبيانات المخزنة.

- المبدأ الثاني اجرائي

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

في ضوء هذين المبدئين فان الإدارة الإلكترونية تمثل تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست مجرد شعار يرفع او طموح يمكن تحقيقه من خلال وصفا جاهزة او خبرة مستوردة، بل هي عملية معقدة تشمل على نظام متكامل من

1 حسين مصطفى هلالى واخرون، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص 86.

المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبشرية، وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لإخراجها الى الواقع العملي، ويمكن عرض هذه المتطلبات كما يلي:¹

1- مجموعة المتطلبات التنظيمية والإدارية

تتطلب الإدارة الإلكترونية تغييرا جذريا في طريقة تفكير المسؤولين وطريقة ادارتهم لمسؤولياتهم وفي كيفية نظرتهم الى وظائفهم وفي طريقة تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات ومع القطاع الخاص والعام ومع المواطنين.

كما تحتاج عملية التحول للإدارة الإلكترونية القناعة التامة والرؤية الاستراتيجية الواضحة للقيادة العليا في المؤسسة او الوزارة او الدولة لتحويل جميع المعاملات الورقية الى الكترونية وتقديم الدعم الكامل والامكانيات اللازمة لهذا التحول.

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

- تشكيل لجنة عليا تتولى وضع الاستراتيجيات لمشروع الإدارة الإلكترونية وتعمل على تخطيط ومتابعة وتنفيذ هذه الإستراتيجيات؛

- وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الإلكترونية؛

- الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في دراسة ووضع الخطط؛

- التكامل والتوافق بين المعلومات المترابطة بأكثر من جهة؛

كما يجب على الدول والمؤسسات القيام بتهيئة عامة لأفراد المجتمع والمؤسسات لتقبل فكرة تطبيق اعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال مجموعة من السياسات والبرامج الأساسية التي تتمثل أساسا في تطوير نظم التعليم التقليدية، والعمل على توعية المواطنين في الدولة والموظفين في المؤسسات بجدوى وأهمية تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية ، كما يجب الاهتمام بإعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الصلة بالبنية المعلوماتية الأساسية، وتأكيد وتفعيل التعاون بين كل قطاعات الدولة وبين وحدات المؤسسات نفسها.

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

1 حسين مصطفى هلالى وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 86.

- إعادة هيكلة المؤسسة بشكل يلبي متطلبات الإدارة الإلكترونية، وذلك بإعادة تشكيل الهرم الإداري وإعادة تخطيط القوى العاملة، وتقسيم الاعمال وتوزيع المسؤوليات والسلطات بشكل متوازن وتشجيع تفويض الصلاحيات وبيان حدود السلطات والمسؤوليات الواجبات؛
- استحداث إدارات جديدة بالمؤسسة او الغاء او دمج إدارات قائمة بها، وإعادة هندسة الإجراءات الإدارية وتبسيطها لتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية؛
- تحديث أساليب عمل الإدارة الإلكترونية ومهامها على النحو شامل ودقيق وتوضيح اليات التنفيذ بمختلف مراحلها، وكل ذلك يتطلب الدعم والمساندة من قبل المستويات الإدارية العليا عن طريق القيادة السياسية التي تتولى وضع السياسات العامة للمؤسسات الحكومية، وعن طريق القيادة التنفيذية التي تتولى وضع السياسات العامة للمؤسسات موضوع التنفيذ، فتبني مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج الى دعم حقيقي ومؤثر.

2- مجموعة المتطلبات البشرية

- ان ضمان استيعاب جميع أفراد المجتمع بالإضافة الى العاملين بالمؤسسات لمفاهيم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية يتطلب تهيئتهم لهذا التحول، ويكون ذلك من خلال مجموعة من الآليات منها:
- البدء بإعادة الفئة المستهدفة قبل البدء بجلب التقنية وتطبيقاتها أو القيام بالمهمتين على التوازي المهم الا يكون هذا الواقع مفاجأة لتلك الفئة، والا يفرض عليها التعامل مع التقنية، وهي لا تتعلم ابجديات التعاطي معها؛
 - عقد المحاضرات والندوات والمؤتمرات عن تقنية المعلومات والاتصالات لجميع أفراد المجتمع لتنمية الأنماط السلوكية العصرية من جانب العاملين والمفاهيم والقيم المترابطة التي يلم بها ويدركها العاملون بالمؤسسات وذلك لتوفير كادر بشري استثماري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة وكادر بشري تقني قادر على القيام بعملية الدعم الفني المستمر وتطوير النظم المعلوماتية المختلفة بالإضافة الى اطلاق برامج التوعية لشرح برامج الإدارة الإلكترونية، وآليات عملها، والتعامل معها وإظهار فوائدها من خلال قنوات الاعلام المتاحة؛
 - اجراء ودعم البحوث والدراسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للاستفادة من التقنيات المعلوماتية واتقان مهارات العمل، وتهيئة العاملين بالمؤسسة للتعامل مع تلك المستجدات من التقنيات والوسائل من خلال توفير فرص التدريب وإعادة التأهيل لتطوير أدائهم وتحفيزهم على التفاعل الإيجابي معها؛

- إطلاق برامج إعلامية لتثقيف جميع افراد المجتمع، فالثقافة الاجتماعية بما يتم في علم الإدارة الالكترونية تسهم في توضيح فوائد التحول نحو المجتمع الرقمي، كما تلعب الثقافة التنظيمية بالإدارة الالكترونية دورا بارزا في ضمان نجاح المشروع؛
 - المشاركة الجدية للأطراف المستفيدة من المشروع يعطي دعم للمشروع ويساعد على نجاحه؛
 - تطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلاءم والتحول نحو الإدارة الالكترونية.
- وبناء على ما سبق نجد اللتي:
- ان يكون شرط اختيار العاملين لشغل الوظائف في المؤسسة، اجادة التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
 - ضرورة تطبيق المؤسسة معيار اجادة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظام تقارير الأداء لتقييم أداء العاملين بها؛
 - تدريب وتنمية العاملين في كافة المستويات الإدارية على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
 - توفير الوسائل التدريبية اللازمة لبرامج التدريب الالكتروني؛
 - ان يكون أساس الترقية للوظائف الأعلى هو كفاءة التعامل مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

3- مجموعة المتطلبات التشريعية والقانونية

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

وحتى تضمن الجهات القائمة على وضع التشريعات والأنظمة والقوانين الخاصة بالإدارة الالكترونية فعالية هذه التشريعات والأنظمة، ودقتها في ضبط الأداء النظامي القانوني للتعاملات الالكترونية، فإنه يجب عليها مراعاة الاتي:

- إعطاء المشروعية للأعمال الالكترونية الخاصة بالإدارة الالكترونية، وتحديد المباح والمحرم منها والعقوبات المفروضة؛
- تحقيق سهولة الوصول الى المعلومات، ووضوح الإجراءات التي تحكم هذه العملية؛

- تحقيق الأمن الوثائقي وخصوصية وسرية المعلومات، وتحديد معايير ثابتة وشفافة لجميع التطبيقات الإلكترونية؛
- إعطاء مشروعية لاستعمال الوثائق الإلكترونية كإثبات الشخصية الإلكترونية، واستخدام التوقيع الإلكتروني، والبصمة الإلكترونية وما إلى ذلك؛
- تسهيل التعاملات الإلكترونية، كالمعاملات المالية الإلكترونية، وعمليات البيع والشراء الإلكتروني والبريد الإلكتروني؛
- وضع الأطر التشريعية اللازمة للإدارة الإلكترونية وتحديثها وفقاً للمستجدات؛
- تنظيم الإطار القانوني للاستثمار المعلوماتي والخدمات الإلكترونية من التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والبنوك الإلكترونية وأنظمة الدفع الإلكترونية والتعليم عن بعد.

4- المتطلبات الأمنية

- يقصد بأمن المعلومات الإلكتروني ضمان بقاء المعلومات الخاصة بالجهة أو المؤسسة أو المنظمة التي تدار الكترونياً في مأمن من الوصول إليها والتلاعب بها، والأمر نفسه ينطبق على المؤسسة نفسها، والعاملين فيها، وأجهزة الحاسوب المستخدمة، ووسائط التخزين التي تحوي أسرار المؤسسة وبياناتها، وذلك بتأمين أكثر من وسيلة حماية، كالبرامج المضادة للقرصنة لضمان سلامة المعلومات التي تعد أعلى ما تملكه المؤسسة.
- وهناك عدة إجراءات يمكن أن تضمن الأمن المعلوماتي وبالتالي لا بد من تحقيقها وهي:
- التوثيق أو التأكد من المستخدم: بمعنى التأكد من الأطراف المشاركة في العملية هم المعنيون؛
 - التصديق: أي التأكد على السماح بالوصول إلى المعلومات الإلكترونية للأشخاص المحددين فقط؛
 - التكامل: أي التأكد من أنه لم يجري أي تلاعب أو تعديل بالبيانات أثناء نقلها، منذ اللحظة التي أرسلت فيها من المرسل إلى أن وصلت إلى المستقبل؛
 - السرية: وتعني تأكيد عدم إفشاء المعلومات إلى الأطراف غير المصرح لهم بالاطلاع عليها.
- ويستلزم تحقيق الأمن الإلكتروني توفر العديد من المتطلبات أهمها:
- وضع السياسات الأمنية لتقنية المعلومات؛
 - تكوين فرق لمتابعة وتطوير المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية؛
 - استخدام برامج الحماية وتطبيق أنظمتها في كل المستويات الإدارية؛
 - تطوير أدوات التشفير التي تسمح للأفراد بالدخول على المعلومات والبيانات وتسمح للإدارات بالوصول إلى حسابات الأفراد والمؤسسات البنكية، خاصة في التعاملات التي تكون الانترنت وسيطاً لنقلها، مما يمكن المستخدم من الحفاظ على بياناته وحساباته على الانترنت.

5- المتطلبات التقنية (البنية التحتية)

تتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية (عن بعد) والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة أعمال الإدارة الإلكترونية وتبادل المعلومات إلكترونياً. كما يمكن اقتصار في عرض المتطلبات المختلفة لبناء الحكومة الإلكترونية رغم كونها تتمثل في متطلبات تقنية وإدارية وقانونية وبشرية في:

- حل المشكلات القائمة في الواقع الحقيقي قبل الانتقال الى البيئة الإلكترونية، ولتتمثيل على أهمية هذا المطلب، فإنه يجب على الحكومات ان تقوم بتوفير المعلومات اللازمة لمواطنيها عبر الانترنت، وان تضع سياسة يتم بموجبها تحديد جميع الوثائق والمعلومات والنماذج الحكومية مباشرة عبر الانترنت؛
- حل المشكلات قانونية للتبادلات التجارية، وتوفير وسائلها التقنية والتنظيمية، ذلك ان جميع المبادلات التي تتعامل بالنقود يجب وضعها على الانترنت مثل إمكانية دفع الفواتير؛
- توفير البنى التحتية والاستراتيجيات المناسبة الكفيلة ببناء المجتمعات، فبناء المجتمعات يتطلب انشاء وسيط تفاعلي على الإنترنت يقوم بتفعيل التواصل بين المؤسسات الحكومية وبينها وبين المواطنين وبينها وبين مزوديها.

ثانياً: معوقات الانتقال الى الإدارة الإلكترونية

على الرغم من الحاجة الملحة في المجتمعات التي تعتم تطبيقات تقنية على دوائرها الإدارية الى خوض هذه التجربة، الا ان هذا المشروع الحضاري قد يعترضه عدد من المعوقات، وعلى مختلف الأصعدة الإدارية والبشرية، المالية، الفنية، التشريعية، التنظيمية، والأمنية، تحد هذه المعوقات من فرص التطبيق أو تعطل تطبيق المشروع، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:¹

- 1- عدم الاستقرار السياسي، حيث يمكن ان يؤدي التخبط السياسي الى مقاطعة مبادرة الإدارة الإلكترونية وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطراً كبيراً على مشروع الإدارة الإلكترونية؛
- 2- قلة توافر المواد اللازمة لتمويل مبادرة الإدارة الإلكترونية وخاصة في حالة تدني العائدات المالية للدولة؛
- 3- الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع داخلي والتي يمكنها أن تعطل البنية التحتية لفترة من الزمن ما من شأنه أن يعيق تنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية؛
- 4- التأخير المتعمد أو غير المتعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب، والذي يشكل أساساً لأي عملية تنفيذ للإدارة الإلكترونية؛

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمجالات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 137.

5- مقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الإدارية؛

6- ضعف استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية، والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت، نظرا للأزمات الاجتماعية والاقتصادية، خاصة إذا كانت هذه العملية مادية؛

7- نقص القدرات المحلية على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أو دعم غير كافي من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية الى تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

ونضيف بعض المعوقات التي تتمثل فيما يأتي:

تداخل المسؤوليات والمهام، وضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة؛

1- قلة الوعي بالمزايا المرجوة من تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

2- غياب الشفافية، ونفوذ سيطرة أصحاب المصالح؛

3- معوقات أخرى ثقافية، كاستعمال اللغة الإنجليزية؛

المطلب الرابع: البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية

تعتبر البنية التحتية هي المكون الطبيعي لمشروع الإدارة الإلكترونية، فلا يمكن قيام المشروع بدونها فكلما كانت البنية التحتية قوية كلما زادت قدرتها على الوفاء بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الحاضر مع استيعاب الزيادة والتوسع المستقبلي، وتشمل البنية التحتية على تحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل للاتصالات في آن واحد.¹

الشبكات الإلكترونية: تعرف شبكة الحاسب بأنها تمثل "مجموعة الحواسيب المترابطة مع بعضها لنقل وتبادل المعلومات تحت شروط تقنية معينة، وهناك أنواع مختلفة من ربط الحواسيب مع بعضها لتكوين الشبكات الحاسوبية". وقد تزايد الاهتمام بالشبكات الإلكترونية نتيجة للأسباب التالية:²

- أهمية تبادل المعلومات في مجالات التنمية العلمية، التربوية، الثقافية والاقتصادية للمؤسسات؛
- ضخامة الإنتاج الفكري العالمي كمصادر للمعلومات المختلفة في أشكالها وموضوعاتها ولغاتها؛
- تشتت المعلومات ومصادرها، وكثرة المعوقات أمام الوصول إليها واسترجاعها؛
- تطور صناعة تكنولوجيا المعلومات بشكل عام والحواسيب بشكل خاص، وتكنولوجيا الاتصالات مما أدى إلى تسهيل فكرة الشبكات وانتشارها.

1 هيثم محمود الشلبي، إدارة المنشآت المعاصرة، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 428.
2 مزهر شعبان العاني، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الأثر والانتشار والتوزيع، الشارقة، 2008، ص 196.

يمكن عرض البنية الشبكية الإلكترونية للإدارة الإلكترونية كما يلي :

1- شبكات الاتصال المحلية: Local Area Network

يستخدم هذا النوع من الشبكات كما هو واضح من اسمها في الإطار المحلي، وتعمل هذه الشبكات خلال نطاق محدد إما داخل مؤسسة (مبنى) واحدة أو مجموعة مؤسسات متصلة مع بعضها البعض (شبكة محدودة المسافة)، وتتيح هذه الشبكة إمكانات متعددة بالنسبة لمستخدميها داخل المؤسسة ومن أهمها المشاركة في مصادر البيانات والمعلومات على النحو التالي:¹

- المشاركة في الملفات.
- نقل أو تحويل الملفات.
- المشاركة في التطبيقات.
- المشاركة في بعض الأجزاء.
- البريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة.
- المشاركة على خط واحد: تتيح الشبكة دخول أكثر من جهاز كمبيوتر على خط واحد من خطوط الإنترنت الخاص بالمؤسسة.

2- شبكات الاتصال الإقليمية: Metropolitan Area Network

صممت لنقل البيانات عبر مناطق جغرافية شاسعة ولكن ماتزال تقع تحت مسمى المحلية وهي تصلح في ربط مدينة أو مدينتين متجاورتين ويستخدم في ربط هذا النوع من الشبكات الألياف البصرية أو الوسائل وتتميز بالسرعة والفعالية ومن عيوبها أنها مكلفة LAN الرقمية، ويمكن أن تحتوي على عدد من الشبكات وصيانتها صعبة.

3- شبكات الاتصال الواسعة: (المترامية) Wide Area Network

هي شبكة ذات انتشار واسع مثل شبكة التليفونات وتقوم على حساب مضيف Host يقوم بخدمة نهايات طرفية مختلفة موجودة بالشبكة، وهذا النوع يختلف عن سابقه من حيث قدرته العالية ومداه الواسع. والشبكة الواسعة تستخدم الأجهزة الموجهة أو المسيرة (Reteure) والخطوط المتخصصة لنقل البيانات رقميا L.S بحيث يمكن لها اختيار المسار المناسب لنقل البيانات، وتعتبر شبكة الإنترنت مثالا لها.

1 نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2005، ص154.

4- الإنترنت: Internet

الإنترنت هي شبكة الشبكات، وتعتبر بمثابة الشبكة العالمية فلقد توسعت وانتشرت وضمت في داخلها كل أنواع الشبكات WAN / MAN / LAN.¹

قبل دخول الأنترنت كانت الإدارة الإلكترونية بكل أنماطها في مرحلة تطور خطية بطيئة لكنها بفضل استخدام تقنية الأنترنت حققت قفزة كبيرة، وللأنترنت أهمية كبرى في بناء الإدارة الإلكترونية والاقتصاد الرقمي من خلال الخدمات الأساسية التي تقدمها أهمها:²

- البريد الإلكتروني (E-mail) : يمثل البريد الإلكتروني إحدى المميزات الرئيسية للإنترنت وأكثر خدماتها انتشار في جميع الشبكات المرتبطة بها، يعني البريد الإلكتروني ببساطة إرسال الرسائل من حاسوب إلى آخر عبر الشبكة وإلى أي مستخدم في أي مكان وفي أي وقت، يشبه نظام البريد الإلكتروني التقليدي؛ القائم على استخدام صناديق بريدية لكل مشترك، ففي عالم البريد الإلكتروني هناك صندوق بريد إلكتروني خاص لكل مشترك، والذي يعرف بواسطة عنوانه الإلكتروني الفريد. والبريد الإلكتروني عبارة عن إرسال وتلقي رسائل إلكترونية عبر شبكة الإنترنت أو عبر شبكات لا سلكية مثل الهواتف النقالة، وللبريد الإلكتروني عدة مميزات أهمها:

- سرعة وصول الرسالة إلى المستقبل؛
- شبه مجاني ولا يحتاج إلا لبعض الإعدادات البسيطة للبرامج المستخدمة في تلقي وإرسال الرسائل؛
- أنه يمكن إرسال الرسالة إلى أكثر من عنوان وفي نفس الوقت؛
- أنه يمكن أتمتة الرد على الرسائل بشكل آلي وبدون تدخل العنصر البشري؛
- عدم ضياع الرسالة الإلكترونية؛
- يمكن ترك الرسالة الإلكترونية على حالها أو طباعتها، كما يمكن إعادة إرسالها ومعاينتها؛
- التفاعلية بمجرد وصول رسالة جديدة يؤشر لها عند وقت الاستعمال؛
- مجهولية صاحب الرسالة حيث لا يظهر على الشاشة.

5- الشبكة الداخلية (الانترانت):

وتعرف الانترانت بأنها: "عبارة عن شبكة معلومات محلية خاصة بمؤسسة معينة وتعمل ببروتوكولات وقواعد التي تبنى عليها الأنترنت خصوصا بينهم TCP/IP وذلك ليتمكن للأفراد داخل المؤسسة الاتصال فيما بينهم والوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع وأكثر كفاءة وبأقل تكلفة"³

1 خضر مصباح الطيطي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2012، ص69.

2 STEVE SLEIGHT, INTERNET ET ENTREPRISE, MANGO Pratique editions, France, 2001, P 55.

3 إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص22.

يمكن إبراز أهم الفروقات بين الإنترنت والانترنت في الجدول التالي:

الجدول رقم: 02 الفرق بين الانترنت والانترنت

الفروقات	الانترنت	الانترنت
الملكية	غير مملوكة لاحد	ملك للمؤسسة التي تستضيفها
الوصول	أي شخص يمكنه الوصول اليها	وصول الأشخاص المسموح لهم فقط
المحتوى	تحتوي على معلومات مختلفة	تحتوي على معلومات خاصة بالمؤسسة.

المصدر: ابراهيم بختي، التجارة الإلكترونية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005 ، ص35

6- الشبكة الخارجية (الاكسترانت):

تعرف على أنها: "نتاج تزاوج كل من الانترنت والانترنت، فهي شبكة انترنت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها والتي لها علاقة بطبيعة نشاطها بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة بالمرور عبر جدران نارية (جدران حماية) التي تمنع ولوج الدخلاء والوصول لبيانات المؤسسة (أو على الأقل جزء منها)، وقد يكون هؤلاء الشركاء موردين، موزعون، عملاء أو مراكز بحث تجمع بينها شراكة عمل في مشروع واحد"¹

فالاكسترانت إذن وجدت قصد الاستجابة للتعامل مع المحيط الخارجي، أي توفير السهولة والسرعة في التعامل مع الاطراف الخارجية عن المؤسسة، وتستخدم في ذلك تطبيقات شبكة الانترنت في نقل وتحويل ويتم بناء تطبيقات الاكسترانت في مجالات عديدة منها مثلا شبكات البنوك والتعاملات المصرفية، وأيضا نجدها في نظم التعليم الواسعة النطاق مثل الجامعات ومراكز التدريب الأكاديمية.

¹ ابراهيم بختي، نفس المرجع السابق، ص 37.

المبحث الثالث: وظائف التسيير في ظل الإدارة الإلكترونية

نسعى من خلال هذا المبحث إلى محاولة إيضاح وظائف التسيير في ظل الإدارة الإلكترونية وما يرتبط به من مفاهيم وهذا من خلال عرض أهم الجوانب التي تخص التسيير الإلكتروني من تخطيط والتنظيم والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية وكذا طرق فاعليتها.

المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني

التخطيط هو عملية ذهنية بطبيعتها يقوم بها المديرون، وهي تعتمد على تفكيرهم الخلاق، حيث في ضوءها يتم بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين.¹

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها، إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات:²

- إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في المستقبل، وعادة تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط؛
- التدفق المستمر للمعلومات على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط يحوله من التخطيط المنقطع إلى التخطيط المستمر؛
- ان فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة التخطيط وعمال الخط الامامي ينفذون، يتم تجاوزها تماماً في الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الامامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن ان يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في موقع وفي كل وقت لكي تتحول الى فرصة عمل.

وفي البيئة الرقمية حيث التغيير يتم فيها بسرعة انتقال الومضات إلى ذاكرة الحاسوب والنقرات عبرة الشبكة العالمية، وحيث أن نماذج الأعمال الجديدة التي تأتي بأعمال وأسواق جديدة ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة فإن قوة التخطيط الإلكتروني لا تكمن فقط في المحافظة على قدرات وفرض الشركة الحالية، وإنما بدرجة أكبر تكمن في القدرة على الإتيان بما هو جديد من الأفكار، الأسواق، الخدمات التي لا تزال غير موجودة (ما هو خارج اهتمام التخطيط في العادة)، وهذا التحدي أخذ يؤدي إلى استخدام المزيد من الفرق المدارة ذاتياً والعاملين المدارين ذاتياً أو الذين يعملون على أساس إدارة الذات.

1 بشير عباس العلق، الإدارة الحديثة، النظريات والمفاهيم، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 120.
2 خليفة مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والاداريين المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، مجاد9، عدد 2، 2013، ص 200.

والجدول التالي يوضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني:

الجدول رقم 03: الانتقال من القواعد القديمة الى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني

الفقرات	التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
عدد الخطط	خطة واحدة توجه اعمال واتجاه المؤسسة	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
افق التخطيط	-خطة طويلة او متوسطة او قصيرة لا يقل امدها عن سنة واحدة. -الخطة تحدد الأهداف ومراحل تنفيذها ووسائلها.	-خطط متعددة وانبة امدها أيام، أسابيع، شهر، او فصل. -الخطة قواعد بسيطة او مبدا عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد.
المرونة	الالتزام بالخطة ضروري لكل المستويات للتنسيق ووحدة الاتجاه.	الخطة مرنة جدا من اجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.
التركيز	الخطة تركز على قدرات المؤسسة	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الانية والمحتملة.
المخاطرة	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة الأفضل.	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة
الابتكار	الابتكار ضروري من اجل وضع الخطة الأفضل	الابتكار ضروري من اجل التنفيذ للاستجابة للظرف المتغيرة
المخططون	المدراء هم المخططون والعاملون هم المنفذون.	المخططون هم المدراء والعاملين (مدخل جميع في كل الاتجاهات الشبكية)
الأهداف	الأهداف واضحة ومحددة بدقة لضمان النجاح	الأهداف عامة، غامضة واحتمالية بدرجة عالية.
الوسائل	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن.
المعايير	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.	الثقة هي الأداة الرئيسية فيما هو مطلوب انجازه من اجل المؤسسة.

المصدر: نيا مؤيد عبد المحسن الطائي، إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية، دار الكتب القانونية، مصر 2011، ص84.

المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني

التنظيم هو: "عملية تجميع الأنشطة والموارد في شكل وحدات منطقية وبشكل مناسب، وتزويد كل وحدة بالقدر المناسب من السلطة والمسؤولية، وتحديد العلاقات بينها".

ومع الإنترنت يتم التحول من التنظيم التقليدي الصلب إلى التنظيم الشبكي الواسع (يعتمد على الشبكات الرسمية وغير الرسمية والشبكات الإلكترونية)، ومن التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى التركيز على الهدف الواحد المتقاسم، كما تحقق تشبيك فائق وواسع (شبكات داخلية) بين جميع العاملين تؤدي إلى الاتصالات الفائقة والآنية وفي كل مكان في المؤسسة على عكس الاتصالات الهرمية في التنظيم التقليدي (الأعلى يحصل على معلومات أكثر)، وكذلك تحول السلطة من داخل المؤسسة إلى الزبون.¹

الجدول رقم 04: الانتقال من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني.

التنظيم الإلكتروني	التنظيم التقليدي	المكونات التنظيمية
التنظيم المصفوفي (شبكي) او مشروعى والهيكلى قائم على فرق العمل الجماعية والتنظيم افقى والهيكلى غير محدد.	التنظيم العمودى وهيكلى قائم على وحدات ثابتة وتنظيم عمودى من الأعلى الى الأسفل وهيكلى تنظيمى محدد	الهيكل التنظيمى: الإطار الرسمى الذى يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها فى أقسام وإدارات والتنسيق بينها لتحقيق أهداف المؤسسة
قائم على أساس تحالفات داخلية وخارجية وفرق العمل	التقسيم الإدارى قائم على أساس الوحدات والأقسام	التقسيم الإدارى: هو قاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف فى إدارات وأقسام (حسب الوظيفة، المنتج....)
السلطة فى الوحدات الاستشارية وسلسلة الأوامر فى وحدات مستقلة والفرق مدارة ذاتيا والتنظيم ثنائى بمديرين او أكثر .	السلطة خطية والأوامر خطية والرئيس مباشر واحد يسمى المدير الفردى	سلسلة الأوامر: تمثل خط السلطة المستمر الذى يمتد من المستويات التنظيمى الأعلى الى الأدنى الذى يوضح من يأمر، ويمثل علاقات الاشراف او تبعية لابد من مراعاتها.
- سياسات مرنة. - إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا. - جداول عمل مرنة ومتغيرة.	- التعليمات الحرفية. -قواعد الإجراءات المحددة - جداول العمل القياسية ومجدولة مسبقا.	الرسمية: مجموعة اللوائح، السياسات، القواعد، والإجراءات المكتوبة التى توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم فى تأدية أعمالهم.
تعدد مراكز السلطة واللامركزية، لان الوحدات مستقلة والفرق مدارة ذاتيا.	المركزية يعنى السلطة فى القمة واللامركزية هى السلطة الموزعة.	المركزية واللامركزية: الأولى تركيز سلسلة اتخاذ القرار فى المستوى التنظيمى الأعلى، واللامركزية توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقترابا من المستويات الدنيا.

المصدر: محمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر، مصر، 2011، ص144

1 نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 252..

إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكة الأفقية للتنظيم التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم. إنه يتعامل مع مديرين وعاملين (الإلكترونيين) في داخل المؤسسة وزبائن وموردين (الإلكترونيين) خارج المؤسسة، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المؤسسة وإدارة العلاقات مع الزبائن والموردين عبر الشبكة الخارجية التي تجعلهم جزء من تخطيط الموارد الصناعية للمؤسسة.

المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية

القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد (القائد) بالتوجيه والتأثير في أفكار ومشاعر افراد آخرين أو في سلوكهم لتحقيق هدف مشترك.¹

تتميز القيادة الإلكترونية بثلاث ابعاد أساسية على الأقل وهي:²

القيادة التكنولوجية للأجهزة (الصلبة): قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنت من أجل إدارة اعمالها وعلاقتها المختلفة بما يجعل منها إدارة مزايا وخصائص التكنولوجيا واكتساب ميزة تنافسية من استخدامها.

القيادة البشرية للبرمجيات (الناعمة): تحتاج الانترنت الى عاملين اكفاء ومبتكرين من النوع النادر خلافا للعاملين في العصر الصناعي، بالإضافة على إمكانية تأدية أعمالهم عن بعد، وهذا ما يفرض قيادة ذات رؤية تتضمن الولاء الإلكتروني للعاملين والزبائن.

القيادة الذاتية: تقليديا التخطيط المهني كان يؤكد على ضرورة فهم الذات من أجل تحديد الاختيارات المهنية للأفراد بطريقة موضوعية، ويتطلب أن يقوم الفرد بإعداد موازنة لنقاط القوة والضعف وإعداد مسح للتفضيلات الذاتية، وفي إدارة الأعمال على الإنترنت أصبحت قيادة الذات أكثر بروزاً، لحتمية اتخاذ القائد الإلكتروني القرارات فورية وسريعة، لذا يتصف قادة الذات بالقدرة على تحفيز أنفسهم والتركيز على انجاز المهمات والرغبة في المبادرة والبراعة والمهارة والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة، وتحمل المسؤولية على مسار العاملين المهنية وأنشطتهم وتصورهم، وقيادة الذات هي مزيج من إدارة التوتر وإدارة الوقت وحل المشكلات وصنع القرارات والتفكير الاستراتيجي.

كما يجب ان تتوفر في القيادة التي تستخدم الأسلوب الإلكتروني في انجاز عملها المهارات التالية:³

1 بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 281..

2 نبأ مؤيد محسن الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

3 احمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 82.

أ- مهارات المعارف التقنية: مثل تقنية المعلومات في الكمبيوتر وشبكات الاتصال الإلكترونية، والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها، بالإضافة الى تطوير الأنظمة المعلوماتية والمعرفية كل في مجال تخصصه التطبيقي.

ب- مهارات الاتصال الفعال مع الاخرين: حيث يتطلب هذا الامر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء اكانت مكتوبة او شفوية.

ج- مهارات إدارية: وهي تتضمن مهارات تحفيز الافراد الاخرين بالمؤسسة نحو العمل الجماعي والتعاون بالإضافة الى مهارات التخطيط، التنظيم، المتابعة والرقابة.

الجدول رقم 05: مقارنة بين القائد الإلكتروني والقائد التقليدي

القائد التقليدي	القائد الإلكتروني
خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد	متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات عدة
اهداف طويلة الاجل (معاش التقاعد أهمها)	اهداف متتالية وقصيرة الاجل
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية	يعتمد على عمله وجراته
يميل الى المركزية والتسلسل الهرمي معتمدا على نفسه اولا	يميل الى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت
يرتبط بالمؤسسة والافراد	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات
يهتم بالتفاصيل ويعرق فيها	يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز
يدير العمل بصوته ويجيد الكلام	يدير العمل بأفكاره المبتكرة ويجيد الانصات
يتجنب المخاطر ويلجئ لهامش الامان	يخاطر بمشروعات جديدة واحيانا يغادرها قبل ان تفشل
مظهره وملامحه اهم أدوات الادارة	أسلوبه في الاتصال وملامح لغته هي اهم أدوات الإدارة
محلي	عالمي، محلي
احادي المزاج، فهو اما سعيد واما حزين، طوال اليوم	متعدد الامزجة بتعدد نوافذ الاتصال و تعدد علاقاته ومهامه
انطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه	تواصلي ومنفتح على مؤسسات الاخرين
مجامل او صدامي من دون وسطية	محاور او مستمع
غير مضطر الى التعلم ويتعلم بالمصادفة او الاكراه	مضطر الى التعلم ويتعلم بالعمد والاختيار
يركز على مهمة واحدة قبل ان ينتقل الى مهمة اخرى	ينجز مهامه متعددة في التوقيت نفسه
ادواره هي: مسوق وبائع ومدير افراد	ادواره هي: مدير معلومات وشبكات وصانع معرفة

المصدر: بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي ط1، ص22.

المطلب الرابع: الرقابة الالكترونية

تعتبر الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة بانها: "عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع انجاز الأهداف".¹

ما يميز الرقابة التقليدية انها رقابة بعدية (بعد التنفيذ)، وتهتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية والأداء الفعلي من ناحية أخرى لتحديد الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف وتصميمه، بينما الرقابة في عصر الانترنت وشبكات الاعمال (الرقابة الالكترونية) أصبحت اكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وبالوقت الحقيقي، وبالتالي الاطلاع على اتجاهات النشاط خارج السيطرة واتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت الى المسؤولين عن التنفيذ، وبالتالي الغاء الفجوة الزمنية وتجاوز فجوة الأداء، وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة الالكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الخطأ في أنواع المؤسسات كافة، مما يؤدي الى تدخل حدود المسؤولية الإدارية للمدراء والتنفيذيين فالكل يعمل في وقت نفسه، ويؤدي المهمة نفسها، وهذا ينمي الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الالكترونية و الولاء الالكتروني سواء بين العاملين والإدارة او بين المستفيدين والإدارة، مما يعني ان الرقابة الالكترونية تكون اكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.²

والجدول رقم 06: يوضح الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية:

الجدول رقم 06: الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية

المعايير	الرقابة التقليدية	الرقابة الالكترونية
تتوافق مع التخطيط	بدرجة محددة	بدرجة متكاملة
استعمال الوسائل	وسائل يدوية	وسائل رقمية
التقارير	يدوية	رقمية
درجة التتبؤ	لفترة محددة	لفترة طويلة
البرمجيات	لا توجد	جاهزة حسب التصميم
الحاسبات	تستخدم الآلات الكاتبة	تستخدم لحساب الانحراف والاسترجاع
الاتصالات	مقطعة	فورية
مقاييس التركيز	المدى القصير	المدى البعيد

المصدر: نبا عبد المحسن الطائي، إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص 95

1 موسى خليل، الإدارة المعاصرة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2005، ص356
2 نبا مؤيد محسن الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

- لا شك في ان الرقابة الالكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة انية وشاملة وهذا ما يمكن ان يحقق لها مزايا كثيرة كالآتي: ¹
- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الان الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.
 - تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري.
 - الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة بسبب الرقابة بدلا من الرقابة الدورية.
 - تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة الى حد كبير فهي نمط الذي يمكن وصفه بـ الكل يعرف ماذا هناك، من اجل تحقيق مستلزمات ان الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في اعمال المؤسسة.

الصعوبات التي ترافق عملية الرقابة الالكترونية:

- مشكلات الامن حيث ان الرقابة الالكترونية تجعل المؤسسة ومعلوماتها معرضة عموما لأنشطة المخترقين وإمكانية العبث بقواعد بياناتها الخاصة بالأموال او المواد او الزبائن.
- الرقابة الالكترونية عادة ما تفتقر للتفاعل الإنساني الذي هو الأساس في كل تطوير حقيقي في المؤسسة سواء كتطوير للعاملين او الأنظمة او المعايير وغيرها.
- تقترن الرقابة الالكترونية لدى بعض المؤسسات بان الإدارة تراقب نشاطاتهم أولا بأول من دون علمهم خاصة وان البرمجيات الجديدة أصبحت تسجل عليهم نشاطاتهم على الانترنت سواء لأغراض الاتصالات الشخصية او ممارسة الألعاب او الإبحار في مواقع بحث عن العمل او مواقع التسلية.

1 محمد محمود المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

المبحث الرابع: الأداء البيداغوجي في ظل الإدارة الإلكترونية

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص، نظراً لما يمثله من أهمية في الوصول إلى الأهداف المنشودة للمؤسسات بمختلف أنواعها، وتعد مؤسسات التعليم العالي واحدة منها، من هذا المنطلق سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية حول الأداء البيداغوجي لمؤسسات التعليم العالي.

المطلب الأول: ماهية أداء مؤسسات التعليم العالي

يعتبر مصطلح الأداء مصطلحاً متعدد الجوانب والابعاد لاقتترانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له، وهذا ما يفسر اختلاف الباحثين في تحديد مفهومه، وفيما يلي توضيح لمفهوم الأداء وتحديد مفهوم لبعض المصطلحات المرتبطة بها.

أولاً: مفهوم الأداء والمصطلحات المرتبطة به

1- المفهوم الأداء

ان مصطلح الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة **performance** ويمكن إعطائه المعاني التالية:¹

- الأداء هو عبارة عن دالة لتمثيل الناجح، فتتغير هذه الدالة بتغير المؤسسات او العاملين فيها.
- الأداء هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.
- الأداء هو نتيجة عمل، بمعنى ان الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة، وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة.
- الأداء يعني إنجاز الأعمال كما يجب أن تُتجز، فهو يعد مفهوماً شمولياً وهاماً بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وتباين نشاطها، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية.²
- وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، حيث ان الخلاف حول المفهوم ينبع من اختلاف المعايير التي تعتمد في دراسته والتي يستخدمها الباحثون مع ان هذا الاختلاف إنما يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم.

2- المصطلحات المرتبطة بمفهوم الأداء: يرتبط مصطلح الأداء بمصطلحي الكفاءة والفاعلية حيث ان

الكفاءة ترتبط بالمدى القصير والمتغيرات ذات الطابع الكمي بينما الفعالية ترتبط بالمدى الطويل والمتغيرات النوعية، بينما الأداء فيعتبر بمثابة نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الكفاءة والفاعلية ومخرجاته

1 يوسف يومين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، ص 33.
2 حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 81.

تتمثل في تحقيق الأهداف المسطرة، ومن جهة أخرى يمكن اعتبار أن الأداء هو ناتج الحساب الرياضي لكل من الكفاءة والفعالية: الأداء = الكفاءة + الفعالية.

كما يمكن تحديد العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 07: العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية

المصطلح	الكفاءة	الفعالية	الأداء
المفهوم	فعل الشيء بطريقة صحيحة	فعل الشيء الصحيح	فعل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة
المدى	جزئي	شامل	متكامل
المتغيرات	كمية	نوعية	كمية ونوعية

المصدر: سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، 2018 ص 104.

ثانياً: الأداء في مؤسسات التعليم العالي

تعد مؤسسات التعليم العالي من المؤسسات الخدمية، إلا أن خصائصها تختلف إلى حد كبير عن خصائص باقي المؤسسات، وذلك نظراً لطبيعة عملها والتمثل في تقديم العلم والمعرفة وإجراء البحوث والدراسات العلمية، كما يقع على عاتقها مسؤولية مد المجتمع بالموارد البشري المؤهل لشغل مختلف الوظائف، لذلك فإن هذه المؤسسات تلجأ إلى تحقيق التميز في أنشطتها المختلفة من خلال توفير مستلزمات وإتباع أساليب معينة وتهيئة بيئة مناسبة تساعد الأفراد العاملين للوصول إلى الأداء المتميز وقبل التطرق إلى كيفية تحقيق التميز في الأداء فإن الأمر يستلزم توضيح ماهية الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي¹.

1- مفهوم الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي: يعرف الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي بأنه ذلك الأداء الذي يساعد هذه المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فالميزة التنافسية هي الأعمال التي يمكن أن تقوم بها أي مؤسسة من هذه المؤسسات بشكل أفضل من المنافسين، ولكن مجرد الاختلاف عن المنافسين لا يكفي لتحقيق ميزة تنافسية، إنما الاختلاف يجب أن يساعد المؤسسة على التخلص من البيروقراطية وتشجيع روح المنافسة، والتأكيد على قيم التجديد والابتكار، والمقارنة المرجعية مع التجارب الناجحة، فضلاً عن الاستعانة بالخبرات المتميزة من الخارج، والاستثمار الكفء في المورد البشري².

¹ سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة-، الجزائر، 2018 ص 104.

² الشريف بقة وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة للوضع الراهن بالجزائر، ورقة بحثية في إطار الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر ديسمبر 2008، ص 25.

- 2- خصائص الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي: تتصف مؤسسات التعليم العالي التي تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء بخصائص مغايرة للمؤسسات ذات الأداء التقليدي، فتميز أي مؤسسة في أدائها يعني ضرورة أن تتوافر فيها عوامل بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الأداء وهي:¹
- النزعة إلى الحركة والنشاط: حيث تتبع الإدارة في مؤسسات التعليم العالي ذات الأداء المتميز، أسلوب إدارة يطلق عليه الإدارة بالتجوال، وكذلك مفهوم الإدارة المرئية، وهي أساليب تساهم في ربط إدارة مؤسسات التعليم العالي بالواقع العملي، وتجعلها أكثر مرونة وحركة، وذلك عن طريق إتباع سياسة الباب المفتوح، وتجعل منها أيضا إدارة تسعى دائما إلى الحصول على المعلومات وتحليلها، واتخاذ القرارات المناسبة.
 - الاقتراب من المستفيد: باعتبار المستفيد هو المحرك الأساسي للعمل في أي مؤسسة، فإن تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي يتأتى عن طريق تكوين القيادات على قضاء الوقت الأكبر من العمل بين العملاء والمستفيدين، من أجل التعرف على انشغالاتهم والعمل على حلها.
 - تحفيز العاملين على الابتكار والتطوير: وذلك عن طريق تشجيع اللقاءات المباشرة بينهم، ومحاولة تحقيق الربط بين نظام الحوافز والقدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات التي تؤدي إلى التطوير والتحسين المستمرين في العمليات المختلفة.
 - السيطرة على القيم الأساسية: يتم ذلك بالتركيز والتأكيد على بعض القيم الجوهرية في مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال ما يلي:
 - * تعظيم الشعور بتحقيق التفوق والتميز في الأداء وتأكيد المسؤولية المشتركة للجميع في ذلك؛
 - * الاقتناع بمفهوم تحقيق الجودة، وعدم الفشل من محاولات الابداع والتطوير؛
 - * تدعيم المناخ التنظيمي لأنه من أهم عوامل النجاح في تدعيم القيم والثقافة المشتركة.
 - المرونة التنظيمية: تعتمد مؤسسات التعليم العالي ذات الأداء المتميز على هياكل تنظيمية مرنة وبسيطة لها قدرة كبيرة على مواكبة التغيرات.
 - القيادة الكفوة: تؤدي القيادة الكفوة دوراً كبيراً في تحقيق الأداء المتميز، حيث أن سلوك القيادة يعتبر عاملاً حاسماً وجوهرياً في تحقيق التميز في الأداء، وبصفة خاصة في كيفية تعامل القيادة مع ديناميكية الحوافز والثقافة وإدارة التغيير، كما أن هناك علاقة قوية بين القيادة والتميز في الأداء حيث تؤثر القيادة في المؤسسات المختلفة ذات البيئة المتغيرة تأثيراً رائداً في تحقيق التميز في الأداء؛ ذلك لأنها تنظر إلى الأزمات على أنها فرصة ووسيلة للتغيير نحو الأفضل.
 - توفر نظم الاتصال الداخلية الفعالة: يعد توفر نظم الاتصال الداخلية الفعالة من العناصر المهمة في تحقيق الأداء المتميز، حيث تؤثر تأثيراً فعالاً في وضوح رؤية مؤسسات التعليم العالي ونقلها إلى كافة المستويات الإدارية، وتتيح نظم الاتصال مع المستفيدين تكوين صورة واضحة عنهم وتوقع لحاجاتهم والسعي لتلبيتها.

¹ الحاج عرابة وآخرون، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات، ورقة بحثية في إطار الملتقى العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة البليدة 2، الجزائر، ماي 2008، ص 110.

- الالتزام بتعيين الموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات العالية: السعي نحو تعيين الموارد البشرية ذوي كفاءات وقدرات تمكنهم من الابتكار والتطوير، لأن هؤلاء الموارد البشرية هم مفاتيح النجاح والتفوق، وهم القادرون على إنشاء الفرق الذي يدفع مؤسسات التعليم العالي نحو تحقيق أعلى مستويات الأداء.
- الاستثمار في التكوين وتنمية الكفاءات: يعد الاستثمار في التكوين وتنمية الكفاءات مدخلاً أساسياً لتحقيق الأداء المتميز، فمؤسسات التعليم العالي تسعى دائماً إلى إكساب عاملها المهارات والكفاءات والقدرات اللازمة لمواجهة التحديات التنافسية، وإلى التفكير في استراتيجيات جديدة وفاعلة تسمح لها بالاستثمار بدرجة عالية في تنمية كفاءات مواردها البشرية.
- نظم الجودة الشاملة: تتلخص مبادئ نظم الجودة الشاملة لنموذج التميز في الأداء فيما يلي:
 - * القيادة والالتزام وتحقيق رضا المستفيدين؛
 - * التطوير والتحسين المستمرين، والاندماج الكامل في العمل؛
 - * التكوين والتعليم والحوافز، وأشكال التقييم الفعال للعاملين؛
 - * الإجراءات المتبعة لمنع الأخطاء، والتعاون الكلي بين أطراف المشاركة في التقييم من مواقعهم المختلفة لتعزيز الأداء.

3- طرق تحقيق الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي: في ظل التحولات الأساسية في مفاهيم إدارة مؤسسات التعليم العالي، وتعاطم الدور الذي يؤديه المستفيدون من الخدمات في تحديد المعايير الخاصة بتصميمها وأساليب تقديمها، ولضمان بقائها واستمرار نشاطها، أصبح من الضروري أن تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تطوير أدائها في مختلف المجالات بما يضمن تحقيق أداء متميز لها، وذلك من خلال ما تقدمه من أنشطة مرتبطة بخدمات ذات جودة عالية.

في هذا الصدد هناك مجموعة من الخطوات التي تمثل مداخل حديثة، يمكن إتباعها لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، والوصول بها إلى مستويات التميز والتفوق، ومن أبرز هذه الخطوات ما يلي:¹

- وضع معايير عالية للأداء لكل الأفراد العاملين بمؤسسات التعليم العالي، والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي؛

- تطوير الموظفين بمؤسسات التعليم العالي خاصة فئة الرؤساء، وذلك بإسناد أعمال جديدة إليهم واتباع أسلوب التناوب الوظيفي، والحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر، وعدم إبقاء الأفراد ذوي القدرات الجامعية من الموظفين في مراكزهم نفسها مدة أطول من الحد المقرر؛

- العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر، كالثقافة التنظيمية وسياسة مؤسسات التعليم العالي وبنيتها؛

¹ بسام عبد الرحمان يوسف، اثر تقنية المعلومات وراس المال الفكري تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الموصل العراق، 2005، ص 51.

- القيام بتزويد كل مستوى من مستويات مؤسسات التعليم العالي بمواهب وكفاءات جديدة، وتوظيف مديرين مناسبين لحل المشكلات التنظيمية بمختلف وحداتها.

المطلب الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في الإدارات الجامعية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارات الجامعية من شأنه تحقيق المزيد من المرونة الإدارية من خلال استخدام ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات والاتصال من تقنيات حديثة، والتي ساهمت في إحداث تغييرات عميقة في عملياتها الإدارية، وهو ما سيتم توضيحه في هذا المطلب.

أولاً: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط

تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط بالإدارات الجامعية من خلال:¹

- إلزام المؤسسات الجامعية على تحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين كأسبقية تنافسية، يتخذ على أساسها المستفيد قراراً عن مدى استمراره مع هذه المؤسسة الجامعية من عدمه كتحديد دورات تكوينية، لأن المستفيد في ظل موقعه الإلكتروني سيوصل احتياجاته فوراً إلى هذه المؤسسة وعلى هذه الأخيرة أن تستجيب فوراً لتلبيتها.
- نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية، وهذا ما يساهم في تنمية قدراتهم من جهة، وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية من جهة أخرى؛
- جعل محور التخطيط ليس بالبيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية فحسب بل احتياجات المستفيدين المحتملة وعلى هذا الأساس ستكون المؤسسة الجامعية ملزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات سوق العمل وحاجات المستفيدين من خلال فتح تخصصات وشعب تواكب ذلك، وهو ما يعد أحد مؤشرات البقاء؛
- زيادة قدرة المؤسسة الجامعية على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات؛
- دعم قدرة المؤسسة الجامعية على تحديد البدائل المختلفة، وتقييم كل بديل؛
- زيادة قدرة المؤسسة الجامعية على محاكاة الواقع والنمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الإلكترونية؛
- القدرة على تفعيل ودعم القرارات؛

ثانياً: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم

يمكن توضيح كيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم بالإدارات الجامعية كالتالي:²

- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد داخل الإدارات الجامعية؛

¹ سمير عماري، مرجع سبق ذكره، ص 149.

² سمير عماري، مرجع سبق ذكره، ص 149.

- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية ما يحقق الصلات الفائقة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة، وبالتالي تجاوز هرمية الاتصالات التنظيمية التقليدية؛
- تحويل المستفيدين من مستقبلين سلبيين للخدمة إلى مشاركين فعالين؛
- تحقيق تغييرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على التنظيم داخل المؤسسة، وهذه التغييرات بالإمكان إيجادها على الأقل في جانبين مهمين هما :
- استخدام عاملين ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيين وعمال المعرفة؛
- استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب، يرتبطون بالمؤسسة الجامعية عبر علاقات قائمة على الثقة، وعلى علاقات أفقية لا هرمية ذات طابع انتشاري تنظيمي وجغرافي أكثر من علاقات هرمية ذات طابع إداري مركزي.

ثالثاً: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية القيادة

- يمكن توضيح مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية القيادة بالإدارات الجامعية من خلال النقاط التالية:
- توفير كم هائل من المعلومات يومياً في كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم؛
 - توفير الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين من خلال الشبكة الداخلية؛
 - توفير الاتصال المستمر بين القادة والشركاء الآخرين عبر شبكة الإنترنت؛
 - زيادة القدرة على الإبداع والتحفيز وإنجاز المهام وزيادة الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات؛
 - زيادة المرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة وخدمة العاملين والمستفيدين بشكل أفضل.

رابعاً: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية الرقابة

- تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية الرقابة بالإدارات الجامعية من خلال ما يلي:
- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنفقات (عن طريق الحاسوب) بدلاً من الرقابة بالتقارير؛
 - أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية بما يولد تدفقاً مستمراً للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلاً من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري؛
 - تساعد على انخراط الجميع في معرفة ما يحدث في المؤسسة الجامعية إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والتقليل من المفاجآت والأزمات الداخلية في أعمال المؤسسة الجامعية، وهذا بسبب وجود الرقابة الفورية عليها وتصحيحها؛
 - إن الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا ما يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة؛
 - توسيع الرقابة إلى العاملين عن بعد وهذا ما لم يكن ممكناً في ظل الرقابة التقليدية؛

المطلب الثالث: أثر الخدمات الإلكترونية على أداء الطالب والأستاذ الجامعي.

إن إدخال الحاسوب والإنترنت في نطاق العملية التعليمية بالمؤسسات الجامعية، من شأنه أن يؤدي إلى إحداث تغييرات على أداء الطلبة والأساتذة الجامعيين، ليصبح على هؤلاء القيام بمجموعة من الأدوار الجديدة تتماشى مع التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل، ومع مطالب الثورة المعلوماتية، وهذا ما سيتم توضيحه.

أولاً: تأثير استخدام الحاسوب والإنترنت على أداء الطالب

كي يتم تحقيق أهداف العملية التعليمية الجامعية بشكل عام، لا بد للطالب أو المتعلم من اللجوء إلى استخدام التقنيات التعليمية خاصة الحاسوب والإنترنت، لِمَا لها من أهمية في تحقيق فكرة أن الطالب هو محور العملية التعليمية، وعليه هناك بعض المبادئ الأساسية التي يجب تحقيقها عن طريق التطبيقات الحديثة لتقنيات التعليم فيما يتعلق بالطالب أو المتعلم، وهي على النحو الآتي¹:

- يجب على الطالب أن يتعلم بنفسه من خلال التعلم الذاتي، بحسب سرعته وقدراته الخاصة، حيث يلاحظ أن هناك تفاوت كبير في معدلات التحصيل العلمي عن طريق استخدام البرامج التعليمية المختلفة؛
- أن يتعلم الطالب قدرًا أكبر من الخبرات والمهارات حين يقوم بتنظيم المادة التعليمية، كما يجب أن تعزز كل خطوة من خطواته بشكل فوري من خلال التغذية الراجعة، وذلك عن طريق استخدام التعليم المبرمج؛
- أن يتقن الطالب كل خطوة من خطواته إتقانًا تامًا قبل أن ينتقل إلى الخطوة الموالية؛
- تزداد دافعية الطالب إلى التعلم عندما تتاح له الفرصة بأن يكون هو المسؤول عن تعلمه ويعطى الثقة لنفسه، وواضح أن جميع تطبيقات تكنولوجيا التعليم تهتم بتحقيق ذلك، وبالتالي فإن موقف الطالب هنا يمكن وصفه بأنه موقف نشط، ومشارك، وفعال في الموقف التعليمي، ومتقن للعملية التعليمية؛
- يجب أن يكون للطالب القدرة على تنظيم المعلومات بطريقة الخاصة مستخدمًا خبراته ومهاراته؛
- يجب على الطالب أن يتعلم توفير المعلومات على أشكال مختلفة الكتب والدورات وبرامج الحاسوب وغيرها؛
- يجب على الطالب أن يتوصل للمعرفة بجهده الخاص من خلال التركيز على الكيفية التي تمكنه من ذلك. كذلك فإن الطالب في عصر الحاسوب والإنترنت يجب أن يتعلم كيف يتعلم، بالإضافة إلى قدرته على:
- تحديد متى تكون هناك حاجة للمعلومات وتحديد المعلومات المطلوبة في موضوعات معينة؛
- البحث والوصول إلى المعلومات المطلوبة وتقييمها واختيار المناسب منها؛
- ترتيب المعلومات وتنظيمها واستخدامها بصورة فعالة ومحقة للأهداف المرجوة؛
- الفهم والاستنتاج والتركيز بشكل كبير على المهارات الأساسية؛
- التصور والإبداع والقدرة على الاتصال وحل المشاكل والتفكير الناقد.

¹ سمير عماري، مرجع سبق ذكره، ص 172.

ثانياً: تأثير استخدام الحاسوب والإنترنت على أداء الأستاذ الجامعي

بالرغم من الدور الذي يمكن أن يؤديه توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية بالمؤسسات الجامعية فإنه لا يمكن إلغاء دور الأستاذ الجامعي أو الاستغناء عنه، فالأستاذ الجامعي هو الركيزة الأساسية في العملية التعليمية، ولكن ظهرت أدوار جديدة للأستاذ الجامعي يجب أن يقوم بها، يمكن تحديدها فيما يلي:¹

- دور الشارح باستخدام الوسائل التقنية: وفيها يقدم الأستاذ للطالب المحاضرة مستعيناً بالحاسوب والشبكة العالمية والوسائل التقنية السمعية منها والبصرية لإغنائها، ولتوضيح ما جاء فيها من نقاط غامضة ثم يكلف الطلبة بعد ذلك باستخدام هذه التكنولوجيا كمصادر للبحث والقيام بالمشاريع المكتبية، كذلك على الأستاذ بعد أن يهيئ الطالب لاستخدام هذه الوسائل، أن يشرح له كيفية استخدامها في الدراسة، ويوضح له بعض النقاط الغامضة، ويجب عن تساؤلاته واستفساراته كافة.
- دور المشجع على التفاعل في العملية التعليمية: وفيها يساعد الأستاذ طلبته على استخدام الوسائل التقنية، والتفاعل معها عن طريق تشجيعهم على طرح الأسئلة والاستفسار عن نقاط تتعلق بتعلمه م، وكيفية استخدام الحاسوب للحصول على المعرفة المتنوعة، وكذا تشجيعهم على الاتصال بغيره من الأساتذة الذين يستخدمون الحاسوب عن طريق البريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت.
- دور المشجع على توليد المعرفة والإبداع: وفيها يشجع الأستاذ الطالب على استخدام الوسائل التقنية من تلقاء نفسه وعلى ابتكار وإنشاء البرامج التعليمية اللازمة لتعلمه كصفحة الويب (Web Pages) ، والقيام بالكتابة والأبحاث الجامعية مع الطلبة الآخرين وإجراء المناقشات عن طريق البريد الإلكتروني، وهذا كله يحتاج من الطالب أن يتعاون مع زملائه وأساتذته في التخصص.

إن الأستاذ بهذه الأدوار يحاول أن يساعد الطلبة ليكونوا معتمدين على أنفسهم، ونشطين، ومبتكرين وصانعي مناقشات ومتعلمين ذاتيين بدل أن يكونوا مستقبلي معلومات، كذلك فإن للأستاذ في عصر الإنترنت والحاسوب دور مرتبط بأربع مجالات واسعة هي: تصميم التعليم، وتوظيف التكنولوجيا في التعليم، وتشجيع تفاعل الطلبة في عملية التعلم، وكذا تطوير التعلم الذاتي للطلبة لاستثمار قدراتهم في المشاركة في عملية تعلمهم، وأدوار أخرى كثيرة، كما تجدر الإشارة إلى أن الأستاذ الجامعي حتى يمكنه القيام بأدواره الجديدة لا بد من امتلاكه لعدد من الكفاءات المهنية والتقنية التي تساعده على أداء أدواره المختلفة والتعامل مع التقنيات الحديثة واستخدامها في عملية التعليم، كأن يكون متقناً لمبادئ وطرق التدريس، ومتمكناً في مجال تخصصه، وفاهماً لعمليات التعلم واحتياجات الطلبة الحقيقية، وعلى دراية واسعة بالأدوات التكنولوجية التعليمية الجديدة، ومتمن لمهارة توجيه الطلبة أثناء عملية التعلم.

¹ سمير عماري، مرجع سبق ذكره، ص 174.

خلاصة الفصل الأول:

بعدما تعرضنا الى كل من مفهوم الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، نرى بان الإدارة الإلكترونية حتمية تفرضها التغيرات العالمية والتقدم العلمي والتقني، كما يحتاج إلى وجود استراتيجية متكاملة تضمن الانتقال السليم من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في العمل الإداري واستخدام التقنيات الحديثة لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وانجاز الأعمال وبالتالي تقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة عالية وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.

الفصل

الثاني

تمهيد:

لقد حاولنا خلال الفصل السابق تقديم صورة عامة حول الإدارة الالكترونية والأداء البيداغوجي من خلال هذا الفصل عملنا على إسقاط هذه الدراسة على واقع الادارة الالكترونية في المؤسسة الجزائرية للوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة لمدى تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء البيداغوجي وبالتحديد في المؤسسة الجامعية " عمار ثليجي بالأغواط" حيث حاولت المؤسسة التكيف مع المعطيات الجديدة الناجمة عن تأثيرات العولمة وتبعتها. ومن هذا المنطلق حاولنا أن نركز في دراستنا على واقع تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة الجامعية وذلك من خلال اراء الأساتذة والموظفين الإداريين في الجامعة ومدى تأثيره على الأداء البيداغوجي.

وحتى نستطيع الإلمام بنقاط الفصل التطبيقي، اقترحنا العناصر التالية:

المبحث الاول: الدراسة استطلاعية لموقع بروغرس

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية الاحصائية

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

المبحث الأول: دراسة استطلاعية لموقع بروغرس

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة ضرورية في انجاز البحث العلمي، إذ لا بد لنا قبل البدا في إجراءات البحث التطبيقي القيام بدراسة استطلاعية للتعرف على الظروف التي سيتم فيها تطبيق الدراسة، ومكان ومجتمع الدراسة، كما تساعد على جمع المعلومات والمعطيات عن الظاهرة المراد دراستها، ويكمن الهدف من القيام بها في:

- التأكد الفعلي من تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال نظام بروغرس في الجامعة.
- جمع معطيات دقيقة حول منصة بروغرس ومدى مساهمته في زيادة الأداء البيداغوجي.
- الوصول الى صياغة نهائية مناسبة للاستبيان.

المطلب الاول: تعريف المنصة الرقمية بروغرس progrès

تعتبر منصة (progrès) الأداة الرقمية التي قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتطويرها والغرض منها تحسين الخدمات لصالح أسرة الجامعة، حيث تعتبر هذه المنصة نظام معلوماتي متكامل ومتناسق حيث يشمل جميع نواحي التسيير الإداري ويمكن من تسيير شامل لكل شؤون الجامعة، وتعمل الجامعة الجزائرية على أن تكون هذه المنصة نظام معلوماتي شامل يوفر قاعدة معطيات متكاملة عن الطلبة والأساتذة والعمال، هذا وقد تم البدء في تطبيق الفعلي لنظام برغرس في سنة 2016 وتم بطريقة تدريجية، يمكنكم الولوج إلى هذه المنصة عبر موقع الجامعة التالي:

<https://www.mesrs.dz/index.php/progres-ar>

أولاً: الخدمات التي تقدمها المنصة

تقدم المنصة العديد من الخدمات والتي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

بالنسبة للطلاب:

- تكوين حياة طلابية من اول يوم تسجيل بالجامعة الى يوم تخرجه ونهاية مسيرته الجامعية، وحصوله على الشهادة، من خلال منح الطالب حساب يتبعه طيلة مساره الدراسي ويطلع عليه كل أموره البيداغوجية.
- حفظ شامل لمسار الطالب الدراسي.
- منصة خاصة بالخدمات الجامعية تقدم خدمات الإقامة والمنح الدراسية والمواصلات.

بالنسبة للأساتذة والموظفين الإداريين:

- إدارة الموارد البشرية وإدارة المسار المهني للأساتذة والعمال والمتابعة الطبية واعداد كشوف الرواتب.
الإدارة المالية والمحاسبية اعدا الميزانية والتسميات الخاصة بحسابات الخزينة، بالإضافة الى انشاء ميزانية التشغيل.

- إدارة عروض التكوين، التدريس، بداية العام الدراسي، المنهج الدراسية والمراقبة التربوية للطلاب.

- تسجيل الطلبة الجدد وتوجيههم وتحويلهم.

- صياغة برامج التوزيع الزمني والحجم الساعي للأساتذة.

- تسيير عملية المداولات.

ثانيا: عرض موقع بروغرس

1- الصفحة الرئيسية: يقدم الموقع الإلكتروني بروغرس عرض لمختلف الخدمات ويتيح إمكانية التواصل من مختلف مواقع التواصل الاجتماعي ومن خلال شريط التواصل يمكن التعمق أكثر في الموقع والبحث في مواضيع ذات صلة بالمؤسسات الجامعية.

الشكل رقم (02) : الصفحة الرئيسية للموقع الإلكتروني بروغرس

المصدر: الموقع الإلكتروني <https://www.mesrs.dz/index.php/progres-ar>

2- بوابة الطالب: وتقدم مجموعة من الخدمات كما هو موضح في الاتي:
الشكل رقم (03) : بوابة الطالب في الموقع الإلكتروني بروغرس



المصدر: الموقع الإلكتروني <https://www.mesrs.dz/index.php/progres-ar>

3-بوابة للأساتذة والموظفين

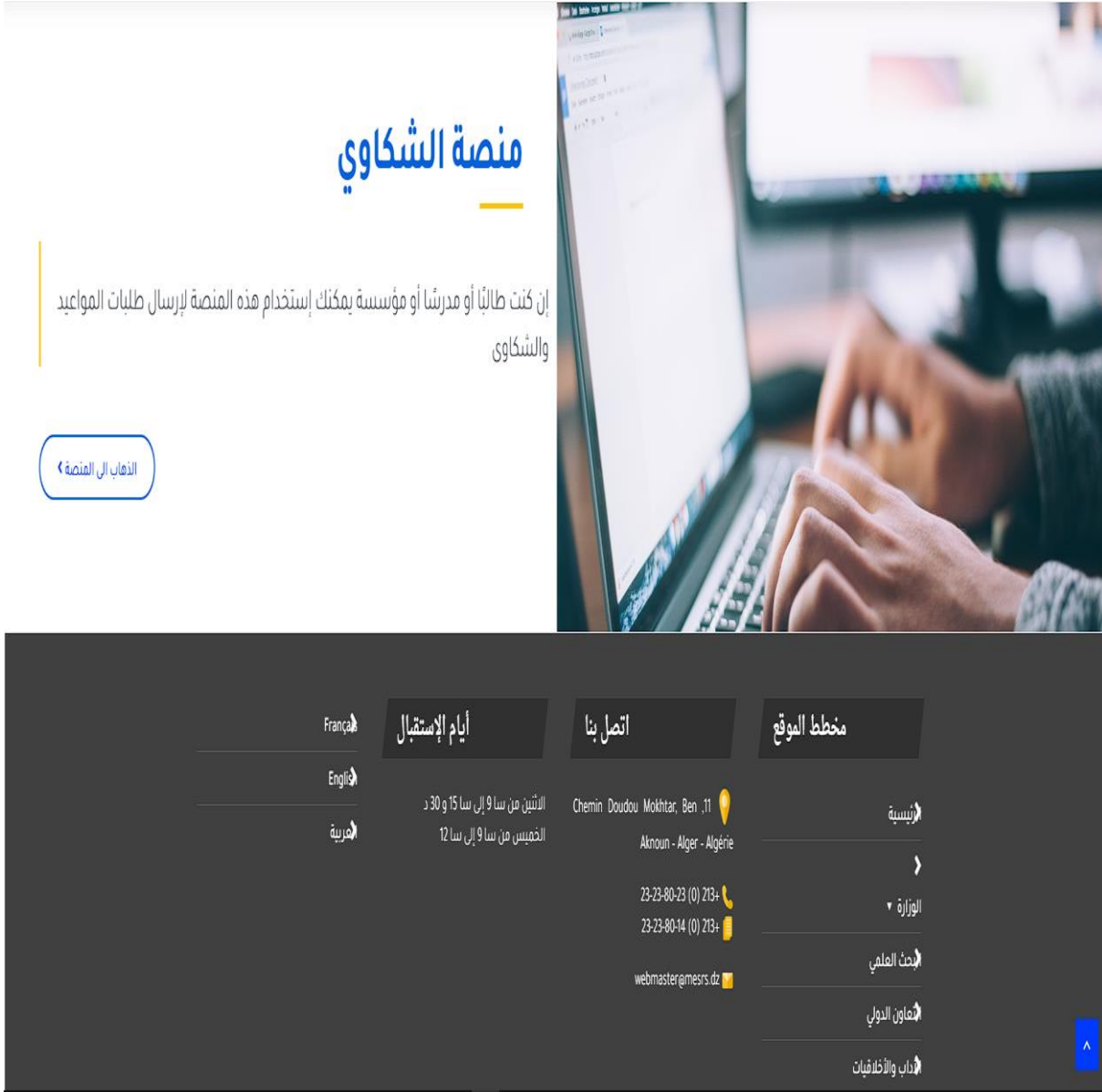
الشكل رقم (04) : بوابة الأساتذة والموظفين في الموقع الإلكتروني بروغرس



المصدر: الموقع الإلكتروني <https://www.mesrs.dz/index.php/progres-ar>

4-بوابة خاصة بالشكاوي وطلب المواعيد

الشكل رقم (05) : بوابة خاصة بالشكاوي في الموقع الإلكتروني بروغرس



المصدر: الموقع الإلكتروني <https://www.mesrs.dz/index.php/progres-ar>

بعد اختيار البوابة التي تناسبك بحيث إذا كنت طالبا فتذهب الى البوابة الخاصة بالطلبة ونفس الشيء اذا كنت أستاذ او موظف او مؤسسة تذهب الى البوابة التي تناسبك وعند الدخول فيها يطلب منك اسم المستخدم والرقم السري الخاص بك والذي تطلبه مسبقا من إدارة الجامعة وتأتي الصفحة على الشكل التالي:

- بوابة خاصة بالطلبة

PROGRES

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Les étudiants orientés vers les filières paramédicales ne sont pas concernés par l'opération de changement d'affectation autorisée

En cas de problème d'accès (Erreur 403), veuillez fermer toutes les pages de navigateur ou utiliser une navigation privée

ETU Progiciel de Gestion Intégré
Portail Etudiant

Nom d'utilisateur

Mot de passe

Se connecter

Mot de passe oublié ?

Copyright 2022 Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

المصدر: الموقع الإلكتروني <https://www.mesrs.dz/index.php/progres-ar>

بوابة خاصة بالموظفين

PROGRES

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Progiciel de Gestion Intégré
Gestion des ressources humaines

Nom d'utilisateur

Mot de passe

Se connecter

Rester connecté

Mot de passe oublié ?

Copyright 2022 Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

المصدر: الموقع الإلكتروني <https://www.mesrs.dz/index.php/progres-ar>

المطلب الثاني: نتائج الدراسة الاستطلاعية

أولاً: النتائج المحققة بعد تطبيق نظام بروغرس

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها تأكدنا من مساهمة الإدارة الالكترونية من خلال تطبيق منصة بروغرس الذي اعتمدهت الوزارة الوصية في الإدارة الجامعية حيث تم التوصل الى ما يلي:

يساهم البروغرس في زيادة أداء الموظف الإداري من خلال سرعة تأدية المهام ومتطلبات الوظيفة، سهولة المعلومة والتدقيق فيها، الامن والصرامة، الممارسة، التحكم في الأداء البيداغوجي ويظهر من خلال مؤشرات سرعة تنفيذ المهام، وبالتالي يقلل من عبء العمل على الموظف الإداري بالجامعة الذي كان في وقت مضى يعاني من ضغط مهني رهيب نتيجة التعامل بطريقة تقليدية يتم فيها استعمال الكثير من الورق الذي يعد تكلفة وتتطلب الكثير من الوقت والجهد الكبير في الإنجاز.

ان التحول الى الإدارة الالكترونية واستخدام الطرق الجديدة في العمل تساهم في عصنة الإدارة الجامعية وتقليل العبء على الموظفين، ومن خلال اراء الأساتذة والموظفين تم التوصل الى:

- سرعة تأدية المهام الموكلة للموظف الإداري بالجامعة.
- سهولة التعامل في منصة بروغرس.
- الشفافية في إعطاء البيانات بكل دقة وموضوعية.
- تقليل الوقت والجهد المبذول في انجاز المهام.
- المرونة في التعامل.
- سهولة الولوج الى الموقع واستخدامه.

ثانياً: الصعوبات التي يواجهها تطبيق نظام بروغرس

- توجد بعض الصعوبات التي واجهت تطبيق نظام البروغرس في الجامعة منها:
- صعوبات تقنية خارجة عن نطاق الجامعة متمثلة في انقطاع الانترنت.
 - نقص الجودة وثقل في الخادم، خاصة في بداية العمل به.
 - نقص التأهيل والتكوين (الكفاءة).

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية الإحصائية

سنقوم من خلال هذا البحث بعرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية، حيث سنتطرق لكيفية تصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز مشكلة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، نوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تم تغطيتها لنتقل بعدها الى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، ونختم هذا البحث بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى ثباتها.

المطلب الأول: تخطيط الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء البيداغوجي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=5\%$)؟

ومنه يمكننا طرح أسئلة الدراسة كما يلي:

1- الإشكالية الفرعية الأولى

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية توفر البنية التحتية (أجهزة وبرامج) على الأداء البيداغوجي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=5\%$)؟

2- الإشكالية الفرعية الثانية

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الخدمات التعليمية الإلكترونية على الأداء البيداغوجي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=5\%$)؟

3- الإشكالية الفرعية الثالثة

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء البيداغوجي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=5\%$)؟

4- الإشكالية الفرعية الرابعة

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة لاستخدام التكنولوجيا على الأداء البيداغوجي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=5\%$)؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في الأداء البيداغوجي عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha=5\%)$.

H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية والأداء البيداغوجي عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha=5\%)$.

وتتفرع الى الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة للإدارة الإلكترونية في الأداء البيداغوجي عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha=5\%)$.

H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة للإدارة الإلكترونية في الأداء البيداغوجي عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha=5\%)$.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر البنية التحتية والأداء البيداغوجي عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha=5\%)$.

H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر البنية التحتية والأداء البيداغوجي عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha=5\%)$.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء البيداغوجي عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha=5\%)$.

H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء البيداغوجي عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha=5\%)$.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات التعليمية الإلكترونية في الأداء البيداغوجي عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha=5\%)$.

H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات التعليمية الإلكترونية في الأداء البيداغوجي عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha=5\%)$.

رابعاً: مجال وحدود الدراسة

- الحدود الزمنية: من 2022/03/16 الى غاية 2022/08/30.

- الحدود المكانية: على مستوى جامعة عمار ثليجي الاغواط.

المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الأساتذة والموظفين من أجل قياس أثر الادارة الإلكترونية على الأداء البيداغوجي، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 58 فرد بين موظفين واساتذة.

ثانياً: أسلوب جمع البيانات الأولية

قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال استخدام استبيان الكتروني في جمع البيانات الأولية وقد تم تصميمه وتقسيمه إلى ثلاث أقسام هي: (انظر الملحق)

القسم الأول:

يحتوي على البيانات الخاصة بأفراد العينة من حيث (الجنس، السن، الوضعية المهنية المستوى العلمي).

القسم الثاني:

يحتوي على المتغيرات المستقلة والتمثلة في عناصر الادارة الإلكترونية وهي على التوالي:

- المتغير الأول: دعم الادارة ويتكون من خمس عبارات.

- المتغير الثاني: توفر البنية التحتية ويتكون من خمس عبارات.

- المتغير الثالث: نظام إدارة الموارد البشرية الالكترونية ويتكون من خمس عبارات.

- المتغير الرابع: الخدمات التعليمية الإلكترونية ويتكون من خمس عبارات.

القسم الثالث: يحتوي على المتغير التابع بعنوان الأداء البيداغوجي في ظل الإدارة الالكترونية ويتكون من خمس عبارات.

كما تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لتقييم إجابات الموظفين والاساتذة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كالاتي:

الجدول رقم (07): مستويات سلم ليكرت

المستوى	من 01 الى 1.65	من 1.66 الى 2.31	من 2.32 الى 3
المتوسط المرجح	غير موافق	محايد	موافق

المصدر: من اعداد الطالبين

ثالثا: أساليب تحليل البيانات

تم الاستعانة ببرنامج spss في عملية التفرغ، والتحليل الاحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الفا كارونباخ من اجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
- التكرار والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة افرادها على عبارات الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات افراد العينة.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

رابعا: ظروف عملية اعداد وتنفيذ الدراسة الميدانية.

قمنا بإعداد الاستبيان وعرضه على الأستاذ المشرف، وبناء على رايه أجرينا تعديلا واستقر الاستبيان على وضعه النهائي (أنظر الملحق رقم 01) ، ثم تم تنفيذ الاستبيان لعينة مكونة من 80 أستاذ وموظف اداري من كلا الجنسين وتم استرجاع 58 استبيان ومعالجته.

المطلب الثالث: اختبار ثبات أداة الدراسة

للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقض عباراتها بمعنى قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة بالاستعانة ببرنامج وتحت نفس الظروف، قد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات الداخلي وفي الجدول التالي ما تم الحصول عليه من نتائج spss19 :

الجدول رقم (08): معامل الثبات ألفا كرونباخ الاجمالي

معامل الثبات الفا كارونباخ	برنامج الـ spss
0.746	25

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss

الجدول رقم (09): معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور

معامل الفكارونباخ	عدد العبارات	المتغير	
0.686	05	البنية التحتية	الإدارة الإلكترونية
0.732	05	دعم الإدارة	
0.688	05	الخدمات التعليمية الإلكترونية	
0.626	05	نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	
0.734	05	الأداء البيداغوجي في ظل الإدارة الإلكترونية منصة بروغرس	

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معامل الفكارونباخ الكلي يساوي 0.746 ومنه يمكن القول ان أداة الدراسة جيدة فيما يخص عينة الدراسة تكاد تقارب 0.8 وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقضي منهم عبر الزمن مع توفر نفس الظروف، وبالتالي يمكن تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيتم عرض خصائص عينة الدراسة وكذا عرض لنتائج الدراسة، كما سيساهم هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء البيداغوجي.

المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة

1- الجنس: من مجموع 58 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	38	65.5%
انثى	20	34.5%
المجموع	58	100%

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسبة الذكور تفوق نسبة الاناث، حيث نجد ان نسبة 65.5% من عينة الدراسة من الذكور 34.5% منها من الاناث وهذا ما تفسره طبيعة الدراسة.

2- السن: من مجموع 58 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 40 سنة	8	13.8%
من 41 الى 50 سنة	34	58.6%
اكثر من 51 سنة	16	27.6%
المجموع	58	100%

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان ما نسبته 13.8% من عينة الدراسة أعمارهم تقل عن 40 سنة بينما الفئة العمرية من 40 الى 50 سنة فهي تشكل النسبة الأعلى في عينة الدراسة وهي تشكل الأغلبية من افراد العينة الذين تم استطلاعهم بنسبة 58.6% اما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة فهي تشكل ما نسبته 27.6%.

3- الوضعية المهنية: من مجموع 58 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية

الوضعية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أكاديمي	45	77.6%
أكاديمي وإداري	03	5.2%
إداري	10	17.2%
المجموع	58	100%

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان ما نسبته 05.2 % من عينة الدراسة اكايمييين وإداريين (رئيس قسم / نائب رئيس قسم) بينما اكايمي (الأساتذة) فهم يشكلون النسبة الأعلى في عينة الدراسة وهي تشكل الأغلبية من افراد العينة الذين تم استطلاعهم بنسبة 77.5 %.

4- المستوى العلمي: من مجموع 58 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	3	05.2%
جامعي	10	17.3%
دراسات عليا	45	77.5%
المجموع	58	100%

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المستوى العلمي الذي غلب على افراد عينة الإحصائية هم أصحاب المستوى العالي المشكل من أساتذة جامعيين بنسبة 80% من عينة الدراسة ثم يليه أصحاب المستوى الجامعي بنسبة 15% بينما أصحاب المستوى الثانوي فهم يشكلون النسبة الأقل في عينة الدراسة الذين تم استطلاعهم بنسبة 05 %.

المطلب الثاني: نتائج عينة الدراسة

لاختبار مدى موافقة افراد العينة على محاور الاستبيان، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة الدراسة كل على حدى حسب مقياس ليكرت ذو الخمس درجات وهذا ما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (14): اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور الأول (دعم الإدارة)

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول:
موافق	0.86	2.44	التحول الى الإدارة الالكترونية يتناسب مع استراتيجية الجامعة
موافق	0.65	2.76	توجد قرارات رسمية تخص التحول الى الإدارة الالكترونية
موافق	0.87	2.5	توفر الجامعة بريد الكتروني لكل أستاذ وموظف
موافق	0.73	2.69	المراسلات الالكترونية معتمدة رسميا في الجامعة
غير موافق	0.07	1.65	توفر الجامعة الدعم المالي للتحول الى الإدارة الالكترونية
موافق	0.39	2.4	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 14 نلاحظ ان غالبية عبارات المحور اتجهت اجاباتها نحو الموافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.4 من إجابات افراد العينة حيث نالت العبارة الأولى من المحور على أكبر نسبة موافقة بـ 100 %، والتي مفادها ان التحول الى الإدارة الالكترونية يتناسب استراتيجية الجامعة، ولا يمنع الاتجاه الإيجابي لأفراد العينة ملاحظة ان هناك نقص في التدريب على استعمال الأجهزة الالكترونية وتوفير الدعم المادي وهذا من خلال نتائج الاستبيان.

الجدول رقم (15): اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني (توفر البنية التحتية)

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول:
غير موافق	0.54	1.64	أجهزة الحاسوب تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية
موافق	0.80	2.85	الشبكة الداخلية المتوفرة تعتبر كافية عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية
غير موافق	0.78	1.65	اتصال الانترنت المتوفر يعتبر كافي عمليا لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية
موافق	0.79	2.74	أنظمة المعلومات الإدارية المتوفرة تعتبر كافية لبناء نظام الإدارة الالكترونية.
موافق	0.77	2.86	يتوفر أنظمة معلومات إدارية لكافة الأنظمة الإدارية في الجامعة
موافق	0.73	2.34	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ ان غالبية عبارات المحور اتجهت اجاباتها نحو موافق بمتوسط حسابي قدر بـ 2.34 من إجابات افراد العينة، نستنتج من خلاله انه رغم ان الجامعة تتوفر على بنية التحتية من أجهزة ومعدات لا بأس بها ولكن تعد غير كافية لتبني مشروع الإدارة الالكترونية بالكيفية اللازمة ويلزم بذل المزيد من الجهود خاصة من طرف الوزارة الوصية والجهات الفاعلة في الدولة للتحويل من الإدارة التقليدية الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم (16): اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني

(نظام إدارة الموارد البشرية الالكترونية)

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول:
غير موافق	0.75	1.45	تتم عملية التوظيف بطريقة الكترونية
موافق	0.77	2.36	يتم تخطيط المسار الوظيفي الكترونيا
غير موافق	0.74	1.45	يتم تدريب الموظفين باستخدام وسائل التدريب الالكترونية المختلفة
غير موافق	0.75	1.45	يتم تقييم أداء الموظفين من قبل المشرف الكترونيا
غير موافق	0.73	1.45	يتم ممارسة عملية الرقابة على أداء الموظفين الكترونيا
غير موافق	0.75	1.63	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 16 نلاحظ ان كل عبارات المحور اتجهت اجاباتها نحو غير موافق بمتوسط حسابي قدر 1.63 من إجابات افراد العينة، نستنتج من خلاله ان نظام إدارة الموارد البشرية الالكترونية للمؤسسة الجامعية لا يعتمد تماما نظام الإدارة الالكترونية رغم ان ذلك يتناسب وإدارة الجامعة ولكن تبقى الإرادة الفعلية من الطرف إدارة الموارد البشرية على مستوى الوزارة مرتبكة والتطبيق يسير بطريقة تدريجية وبوتيرة بطيئة جدا الى منعدمة.

الجدول رقم (17): اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني

(الخدمات التعليمية الإلكترونية)

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول:
موافق	0.73	2.63	تتبنى الجامعة استراتيجية واضحة في مجال تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية.
موافق	0.52	2.71	تستغل التكنولوجيا بالشكل الأمثل بما يخدم مجال التعليم الإلكتروني.
موافق	0.50	2.74	تتوفر خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب لدى الجامعة.
موافق	0.89	2.8	يتم استخدام أنظمة التعليم عن بعد.
موافق	0.47	2.76	توفر الجامعة الوصول الى منصات وقواعد للمعلومات الإلكترونية.
موافق	0.87	2.68	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان كل عبارات المحور اتجهت اجاباتها نحو الموافقة بمتوسط حسابي قدر 2.68 من إجابات افراد العينة، نستنتج من خلاله ان الخدمات التعليمية الإلكترونية للمؤسسة الجامعية تعد أولوية بالنسبة للجامعة ويتم استغلالها بما يخدم مجال التعليم الإلكتروني حيث توفر الجامعة منصة لما يلزم، تبقى فقط التجاوب والتطبيق يسير بطريقة تدريجية وبوتيرة بطيئة جدا بطريقة متفاوتة.

الجدول رقم (18): اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني

(الأداء البيداغوجي في ظل الادارة الإلكترونية منصة بروغرس)

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول:
موافق	0.80	2.53	يساهم بروغرس في استخدام التقليل من الورق في انجاز المهام الموكلة اليك.
موافق	0.75	2.59	يساهم بروغرس في تخفيض تكاليف الخدمات والمهام الموكلة اليك.
موافق	0.79	2.58	يساهم بروغرس في تحسين مجالات التسيير البيداغوجي.
موافق	0.75	2.64	يساهم بروغرس في انجاز المهام الموكلة اليك بجهد ووقت قليل
موافق	0.56	2.75	يساهم بروغرس في تحسين نوعية الخدمات الالكترونية المقدمة.
موافق	0.36	2.62	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم 18 ان كل عبارات المحور الذي يهتم بالأداء البيداغوجي في ظل الإدارة الالكترونية من خلال تطبيق نظام بروغرس اتجهت اجاباتها نحو الموافقة بمتوسط حسابي قدر 2.62 من إجابات افراد العينة، نستنتج من خلاله ان نظام البروغرس يساهم وبطريقة جيدة في تحسين الأداء البيداغوجي وهو ما يظهر جليا في مرحلة التسجيل الاولي للطلبة على سبيل المثال بالإضافة الى باقي الخدمات الالكترونية التي تقدمها المنصة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية والتي مفادها ن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على الأداء البيداغوجي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=5\%$).

الجدول رقم (19): اختبار المعنوية الاجمالية للنموذج

المتغير التابع				المتغير المستقل
الأداء البيداغوجي				الإدارة الالكترونية
قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	قيمة R	مستوى الدلالة	
39,185	2.65	0,66	0.000	

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS

يتضح من خلال النتائج أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية الاجمالية والمتمثل في $\text{sig} = 0.000$ للمتغيرات المستقلة مجتمعة أقل من مستوى الدلالة 0.05 وقيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، إضافة الى ذلك يبين الجدول رقم 19 أن هناك علاقة ارتباط متوسطة إيجابية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع "الأداء الوظيفي"، حيث بلغت القيمة الاجمالية للارتباط بين المتغيرين 66%، وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل للمتغير المستقل في علاقته مع المتغير التابع؛ ومن هذا المنطلق يتم رفض الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر إيجابي للإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (20): اختبار فرضيات الدراسة

SIG	T	Coeffi standar	Instantized coefficients		النموذج
		Bêta	STD ERROR	B	
0.000	22.59		0.120	2.269	(Constante)
0.000	4.087	0.311	0.064	0.241	دعم الإدارة للإدارة الالكترونية
0.000	6.032	0.557	0.036	0.570	البنية التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية
0.100	13.58	0.767	0.042	0.639	نظام إدارة الموارد البشرية الالكترونية
0.000	4.502	0.437	0.039	0.604	الخدمات التعليمية الالكترونية
a. Variable dépendante : الأداء البيداغوجي					

المصدر: من اعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS

- اختبار الفرضيات الفرعية التالية وإثبات صحتها والتي نوردتها كما يلي:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

- H_0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة للإدارة الإلكترونية في الأداء البيداغوجي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=5\%$).

- H_1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة للإدارة الإلكترونية والأداء البيداغوجي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=5\%$).

من الجدول رقم (20) أعلاه نلاحظ بأن قيمة $Sig=0.000$ وهي أصغر من $a = 0.05$ وقيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية عند المتغير دعم الإدارة للإدارة الإلكترونية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة للإدارة الإلكترونية في الأداء البيداغوجي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية 5%، علما ان معامل (Beta) قد بلغ (0.241) وهذه إشارة الى ان دور أثر المتغير المستقل في المتغير التابع دورا إيجابيا.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

- H_0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتوفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الأداء البيداغوجي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=5\%$).

- H_1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتوفر البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الأداء البيداغوجي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=5\%$).

من خلال الجدول رقم (20) يتبين أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وقيمة $Sig=0.000$ وهي أصغر من $\alpha=0.05$ فإننا نختار الفرضية البديلة التي تقول أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على متغير الأداء البيداغوجي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية 5%، كما ان معامل (Beta) الذي بلغ (0.57) يشير الى ان اتجاه دور المتغير المستقل في المتغير التابع دورا إيجابيا.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

- H0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنظام إدارة الموارد البشرية الإدارية الالكترونية في الأداء البيداغوجي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=5\%$).
- H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنظام إدارة الموارد البشرية الإدارية الالكترونية في الأداء البيداغوجي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=5\%$).

من خلال الجدول رقم (20) يتبين بان قيمة $\text{Sig}=0.1$ وهي أكبر من $\alpha=0.05$ فإننا نختار الفرضية الصفرية التي تقول إنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام إدارة الموارد البشرية الإدارية الالكترونية والأداء البيداغوجي في المؤسسة عند مستوى دلالة معنوية 5%، وهذا يؤكد ان اتجاه ودور المتغير التابع في المتغير المستقل "الأداء البيداغوجي" اتجاها سلبيا.

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

- H0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للخدمات التعليمية الالكترونية في الأداء البيداغوجي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=5\%$).
- H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للخدمات التعليمية الالكترونية في الأداء البيداغوجي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=5\%$).

من خلال الجدول رقم (20) يتبين بان قيمة $\text{Sig}=0.000$ وهي أصغر من $\alpha=0.05$ فإننا نختار الفرضية البديلة التي تقول إنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات التعليمية الالكترونية في الأداء البيداغوجي في المؤسسة عند مستوى دلالة معنوية 5%، ومعامل (Beta) ظهر في الجدول يساوي (0.604) وهذه تؤكد ان اتجاه ودور المتغير المستقل في المتغير التابع "الأداء الوظيفي" اتجاها إيجابيا.

خلاصة الفصل الثاني:

انطلاقاً من النتائج التي توصلنا إليها من خلال الاستمارات الموزعة على الأساتذة والموظفين الإداريين لدى جامعة عمار ثليجي بالانغواط وبالإضافة إلى المعلومات والوثائق التي استمديناها من الإدارة، وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير للإدارة الإلكترونية على الأداء البيداغوجي، وكانت أغلب العناصر مؤثرة وبهذا تكون الفرضية الرئيسية للدراسة محققة ميدانياً وهذه النتيجة مطابقة لنتائج الإطار النظري للدراسة.

خاتمة

تعتبر الإدارة الالكترونية نمط جديد من الإدارة الالكترونية ترك اثاره الواسعة على مستوى المؤسسات ومجالات عملها وعلى الإدارة واستراتيجياتها ووظائفها، حيث تعد المدرسة الاحداث في الإدارة التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الاعمال وما توفره من خصائص أداء الاعمال بسرعة ودقة عالية وبأقل تكلفة مع ضمان سرية وامن المعلومات في انجاز الوظائف الإدارية ووظائف المؤسسة بطريقة الكترونية.

ان عملية التحول الى الإدارة الالكترونية شأنه شأن أي مشروع او برنامج اخر يحتاج الى تهيئة البيئة المناسبة لطبيعة عمله، كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق والا سيكون مصيره الفشل ويسبب ذلك اهدار للمال والجهد والوقت.

يمكن تطبيق الإدارة الالكترونية في مجالات عديدة، وتعتبر حاجة ملحة للتطبيق بمجال عمل المنظمات التي تملك العديد من الموظفين ومتعاملين منها وذلك بتقديم أفضل الخدمات وبجودة عالية وبأقل جهد وتكلفة ممكن ومن أي مكان وفي أي زمان.

مكننا الدراسة الحالية التي استعرضت اثر الإدارة الالكترونية (ادخال نظام برغرس) في الأداء البيداغوجي حسب تصور الأساتذة والموظفين في الجامعة، دراسة ميدانية على مستوى جامعة عمار ثليجي بالأغواط من معرفة التغييرات المختلفة التي طرأت حتى تطبق العمل على نظام البرغرس لتفادي هدر الوقت والجهد من طرف الأساتذة والموظفين لذلك فهي تسعى التحسين وتطوير وتنمية الأداء المهني وذلك بتسريع في نوعية الخدمات والوصول بالجامعة الى مصاف الجامعات المتطورة.

وهذا ما تم تأكيده من خلال دراستنا، وذلك لحدثة موضوع الإدارة الالكترونية ومدى مساهمته في زيادة وتطوير أداء الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعة وتقليل العبء عليهم، وبالتالي فان الإدارة الالكترونية في المؤسسة الجامعية المجسدة في نظام بروغرس له علاقة بأدائهم الوظيفي وهذا ما توصلنا اليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع الذي يدخل ضمن الاهتمام بالعنصر البشري.

وبالتالي نستنتج ان الجامعة قد حققت نجاحا ملحوظا في التحول الى الإدارة الالكترونية من خلال ادخال نظام البروغرس ويمكن للمؤسسات الأخرى الاستفادة منه، حيث يعد الهدف هو الوصول الى مؤسسة الكترونية والاستغناء عن كافة مظاهر العمل الورقي في بيئة العمل المهني.

ان محاولتنا لدراسة دور الإدارة الالكترونية (نظام بروغرس) في تطوير الأداء البيداغوجي يعتبر خطوة إضافية تضاف الى ميدان علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية وذلك لحدثة موضوع الإدارة الالكترونية (نظام بروغرس)، وقد توصلت الدراسة الحالية الى استخلاص ان هناك تأثير إيجابي بين

الإدارة الالكترونية بمختلف عناصرها والأداء البيداغوجي وهوما تثبته الفرضية الرئيسية ويعد بمثابة إجابة على الإشكالية الرئيسية للموضوع.

الاقتراحات والتوصيات:

- إعادة هندسة الهياكل والعمليات والإجراءات للإدارات والاقسام في الجامعات التي يتقرر ان تدار الكترونيا.
- دعم الإدارة العليا للمؤسسة، حيث ينبغي على القائمين والمسؤولين على إدارة الجامعات ان يكون لديهم الفعالية التامة والرؤية الواضحة لتحويل التعاملات الورقية الى الكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والامكانيات اللازمة للتحويل الى الإدارة الالكترونية.
- تبني السلطات العليا على مستوى الدولة والوزارة الوصية للتعليم العالي والبحث العلمي فلسفة الإدارة الالكترونية، مما يجعل التطبيق أسهل وأسرع وقادر على تجاوز العقبات والمصاعب التي تحول دون ذلك، خاصة من ناحية التمويل.
- توفير البنية التحتية حيث ان الإدارة الالكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب ان لم نقل عال من البنية التحتية، من تامين أجهزة الحاسب الالي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرافقة معها، وتامين وسائل الاتصال الحديثة، وبرمجة المعاملات الورقية الأكثر انتشارا في جميع الأقسام وبرمجتها الى معاملات الكترونية للتقليل من اهدار الوقت.
- وجود لجنة محددة تتولى تطبيق المشروع وصياغة قوانين وتشريعات تسهل العمل بالطريقة الالكترونية وتوفر الامن الالكتروني والسرية وحماية المعلومات.
- تدريب وتأهيل الموظفين وذلك يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين.
- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة الكترونيا بواسطة الماسحات الضوئية وتصنيفها ليسهل الرجوع اليها.

افاق الدراسة:

يعتبر موضوع الإدارة الالكترونية موضوع هام وواسع لمن أراد ان يبحث فيه ويقوم بدراسة مستقبلية حيث نقترح دراسة مشابهة لدراستنا ولكن بزيادة عدد العينة للوصول الى نتائج أكثر دقة. كما تبقى هذه المذكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن ان نقدمها في سبيل اثراء البحث العلمي والمعرفة.

قائمة المراجع

أولاً: اللغة العربية

• الكتب:

- 1- أحمد المعاني، وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 2- احمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1 المنصورة، مصر، 2009.
- 3- إبراهيم بختي، التجارة الالكترونية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 4- بشير عباس العلق، الإدارة الحديثة، النظريات والمفاهيم، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
- 5- بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ط1، أبو ظبي الامارات، 2005.
- 6- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، مصر، 2006.
- 7- بيتريج ريد، ترجمة علاء احمد، القيادة المتميزة لصياغة استراتيجيات للتغيير، مجموعة النيل العربية القاهرة، مصر، 2005 .
- 8- جرادات أسامة محمد، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2001.
- 9- حسين مصطفى هلالى وآخرون، الإدارة الالكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2010.
- 10- حسين محمد حسن، الإدارة الالكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2011،
- 11- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت لبنان، 2002.
- 12- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 13- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 14- خضر مصباح الطيطي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار حامد للنشر والتوزيع ط1، الأردن، 2012.
- 15- دميثان المجالي، أسامة عبد المنعم، التجارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2012.
- 16- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية -رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

- 17- زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2008.
- 18- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، ط6 السعودية، 2006.
- 19- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر، ط2 ، عمان الأردن، 2006.
- 20- طارق عبد الرؤف عامر، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1 القاهرة، مصر 2007.
- 21- عزب محمد عزب، اساسيات الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- 22- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 23- محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار الشامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2010.
- 24- محمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون، ط1، القاهرة، مصر، 2011.
- 25- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية مصر، 2007.
- 26- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للنشر والتوزيع، سوريا، دمشق 2012.
- 27- مزهر شعبان العاني، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الاثراء للنشر والتوزيع، الشارقة 2008.
- 28- موسى خليل، الإدارة المعاصرة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان 2005.
- 29- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 30- نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2005.
- 31- نبا مؤيد عبد المحسن الطائي، إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية، دار الكتب القانونية، مصر 2011.
- 32- نبا عبد المحسن الطائي، إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية، دار الكتب القانونية، مصر، 2011.
- 33- هيثم محمود الشلبي، إدارة المنشآت المعاصرة، دار الصفاء للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 34- يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007.

• الرسائل والاطروحات

- 35- بوزكري جيلالي " الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وفاق" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015-2016.
- 36- رحمانى سناء، دور الإدارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوغريج - أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017.
- 37- بسام عبد الرحمان يوسف، اثر تقنية المعلومات وراس المال الفكري تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الموصل العراق، 2005.
- 38- حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2003.
- 39- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2008.
- 40- سمير عماري، دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، 2017-2018.

• المجلات

- 41- حنان محمد القيسي، الإدارة الإلكترونية وتقديم الخدمات العامة، مجلة الحقوق، الجامعة المستنصرية المجلد 4 الاصدار 17، العراق 2012.
- 42- خليفة مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والاداريين المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك اربد، الأردن، مجاد9، عدد 2، 2013.

• الملتقيات والمؤتمرات

- 43- الشريف بقة وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل للأداء المتميز بالنسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة للوضع الراهن بالجزائر، ورقة بحثية في إطار الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر ديسمبر 2008.

44- الحاج عرابة وآخرون، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات، ورقة بحثية في إطار الملتقى العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة البليدة 2، الجزائر، ماي، 2008.

• مواقع الانترنت

45- <https://www.mesrs.dz/index.php/progres-ar>

ثانيا: اللغة الأجنبية

• الكتب

46- STEVE SLEIGHT, INTERNET ET ENTREPRISE, MANGO Pratique editions, France, 2001.

• المجلات

47- Jean-Jacques Pluchart, **Le changement organisationnel des entreprises de la net -économie**, La Revue des Sciences de Gestion (n° 234), 2008/6.

48- Abdelrazaq Salem F. Alrahahle, **The Impact of E-Management and the Role of Human Resource Development in Improving the Performance of the Organization**, International Journal of Business and Social Science, Center for Promoting Ideas, USA (www.ijbssnet.com), Vol. 5, No. 10; September 2014.

الملاحق

الملحق 01: الاستبيان الموزع عن طريق الايميل

استبيان

نهدف من خلال هذا الاستبيان الى التعرف على " دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء الوظيفي من خلال منصة **progres** في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة عمارة نليجي بالاغواط " وذلك لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، ولتحقيق اهداف هذا البحث نرجو منكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان مع العلم ان صحة نتائجه تعتمد بدرجة كبيرة على دقة وصحة اجاباتكم، كما ان البيانات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

لكم منا جزيل الشكر على حسن تعاونكم

hocinovic1991@gmail.com (لا تتم مشاركته) [تبدیل الحساب](#)

محو النموذج [التالي](#)

لم يتم إنشاء هذا المحتوى ولا اعتماده من قبل Google. [الإبلاغ عن إساءة الاستخدام](#) - [شروط الخدمة](#) - [سياسة الخصوصية](#)

نماذج Google

البيانات الشخصية

الجنس

ذكر

أنثى

السن

اقل من 40 سنة

من 41 الى 50 سنة

اكثر من 51

الوضعية المهنية

اكاديمي (استاذ)

اداري

اكاديمي واداري

المستوى العلمي

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

محو النموذج [التالي](#) [رجوع](#)

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتناسب مع استراتيجية الجامعة

- موافق
 محايد
 غير موافق

توجد قرارات رسمية تخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية

- موافق
 محايد
 غير موافق

توفر الجامعة بريد الكتروني لكل موظف وأستاذ

- موافق
 محايد
 غير موافق

المراسلات الإلكترونية معتمدة رسمياً في الجامعة

- موافق
 محايد
 غير موافق

أجهزة الحاسوب المتوفرة تعتبر كافية عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.

- موافق
 محايد
 غير موافق

الشبكة الداخلية المتوفرة تعتبر كافية عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.

- موافق
 محايد
 غير موافق

اتصال الانترنت المتوفر يعتبر كافي عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.

- موافق
 محايد
 غير موافق

أنظمة المعلومات الإدارية المتوفرة تعتبر كافية لبدء نظام الإدارة الإلكترونية.

- موافق
 محايد
 غير موافق

يتم تقييم أداء الموظفين من قبل المشرف الالكتروني.

- موافق
 محايد
 غير موافق

يتم ممارسة عملية الرقابة على أداء الموظفين إلكترونياً.

- موافق
 محايد
 غير موافق

تكتبي الجامعة استراتيجية واضحة في مجال تقديم الخدمات التعليمية الالكترونية.

- موافق
 محايد
 غير موافق

تستغل التكنولوجيا بالشكل الأمثل بما يخدم مجال التعليم الإلكتروني.

- موافق
 محايد
 غير موافق

توفر خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب لدى الجامعة.

- موافق
 محايد
 غير موافق

يتم استخدام أنظمة التعليم عن بعد.

- موافق
 محايد
 غير موافق

توفر الجامعة للموظف الوصول إلى منصات قواعد المعلومات الإلكترونية.

- موافق
 محايد
 غير موافق

محو النموذج

التالي

رجوع

لم يتم إنشاء هذا النموذج ولا اعتماد من قبل Google. [الإبلاغ عن إساءة الاستخدام](#) - [شروط الخدمة](#) - [سياسة الخصوصية](#)

نماذج Google

الاداء الوظيفي في ظل الادارة الالكترونية (منصة progres).

يساهم بروعرس في استخدام التقليل من الورق في انجاز المهام الموكلة اليك.

- موافق
 محايد
 غير موافق

يساهم بروعرس في تخفيض تكاليف الخدمات والمهام الموكلة اليك.

- موافق
 محايد
 غير موافق

يساهم بروعرس في تحسين مجالات التسيير البيداعوي.

- موافق
 محايد
 غير موافق

يساهم بروعرس في انجاز المهام الموكلة اليك بجهد ووقت قليل

- موافق
 محايد
 غير موافق

يساهم بروعرس في تحسين نوعية الخدمات الالكترونية المقدمة.

- موافق
 محايد
 غير موافق

محو النموذج

إرسال

رجوع

لم يتم إنشاء هذا المحتوى ولا احتضاره من قبل Google. الإبلاغ عن إساءة الاستخدام - شروط الخدمة - سياسة الخصوصية

نماذج Google



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان

تحية طيبة وبعد...

نهدف من خلال هذا الاستبيان الى التعرف على " دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء البيداغوجي من خلال منصة **progres** في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة عمار ثليجي بالأغواط " وذلك لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية. ولتحقيق اهداف هذا البحث نرجو منكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان مع العلم ان صحة نتائجه تعتمد بدرجة كبيرة على دقة وصحة اجاباتكم، كما ان البيانات ستعالج تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

لكم منا جزيل الشكر على حسن تعاونكم

تحت اشراف الأستاذة/د:

- ريان امينة

من اعداد:

- تومي حسين

- بختي عبد القادر

القسم الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

انثى

ذكر

2-العمر:

أكثر من 50 سنة

من 41 الى 50 سنة

اقل من 40 سنة

3-الوضعية المهنية:

أكاديمي واداري

اداري

أكاديمي

4-المستوى العلمي:

دراسات عليا

جامعي

ثانوي

القسم الثاني: العبارات الخاصة بالإدارة الالكترونية والأداء البيداغوجي

الرقم	مضمون العبارة	موافق	محايد	غير موافق
دعم الإدارة				
01	التحول الى الإدارة الإلكترونية يتناسب مع استراتيجية الجامعة			
02	توجد قرارات رسمية تخص التحول الى الإدارة الإلكترونية			
03	توفر الجامعة بريد الكتروني لكل موظف وأستاذ			
04	المراسلات الإلكترونية معتمدة رسمياً في الجامعة			
05	توفر الجامعة الدعم المالي للتحول الى الإدارة الإلكترونية			
توفر البنية التحتية				
01	أجهزة الحاسوب المتوفرة تعتبر كافية عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.			
02	الشبكة الداخلية المتوفرة تعتبر كافية عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.			
03	اتصال الانترنت المتوفر يعتبر كافي عملياً لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.			
04	أنظمة المعلومات الإدارية المتوفرة تعتبر كافية لبناء نظام الإدارة الإلكترونية.			
05	يتوفر أنظمة معلومات إدارية لكافة الأنظمة الإدارية في الجامعة.			
نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية				
01	تتم عملية التوظيف في الجامعة إلكترونياً.			
02	يتم ادارة المسار الوظيفي إلكترونياً.			
03	يتم تدريب الموظفين باستخدام وسائل التدريب الإلكترونية المختلفة.			
04	يتم تقييم أداء الموظفين من قبل المشرف الكترونياً.			
05	يتم ممارسة عملية الرقابة على أداء الموظفين إلكترونياً.			
الخدمات التعليمية الإلكترونية				
01	تتبنى الجامعة استراتيجية واضحة في مجال تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية.			
02	تستغل التكنولوجيا بالشكل الأمثل بما يخدم مجال التعليم الإلكتروني.			
03	تتوفر خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية عبر الويب لدى الجامعة.			
04	يتم استخدام أنظمة التعليم عن بعد.			
05	توفر الجامعة للموظف الوصول إلى منصات وقواعد المعلومات الإلكترونية.			
الأداء البيداغوجي في ظل الإدارة الإلكترونية (منصة بروغرس)				
01	يساهم بروغرس في استخدام التقليل من الورق في انجاز المهام الموكلة اليك.			
02	يساهم بروغرس في تخفيض تكاليف الخدمات والمهام الموكلة اليك.			
03	يساهم بروغرس في تحسين مجالات التسيير البيداغوجي.			
04	يساهم بروغرس في انجاز المهام الموكلة اليك بجهد ووقت قليل			
05	يساهم بروغرس في تحسين نوعية الخدمات الإلكترونية المقدمة.			