



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم الاقتصادية علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: موارد بشرية

بعنوان:

## أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

دراسة حالة - جامعة غرداية -

من اعداد الطالبتين : سباق منال ، أولاد سعد اكرام

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/06/11

أمام اللجنة المكونة من السادة:

| الاسم واللقب    | الرتبة          | الجامعة | الصفة        |
|-----------------|-----------------|---------|--------------|
| شنيبي عادل      | أستاذ محاضر "أ" | غرداية  | رئيسا        |
| بوحفص بن أودينة | أستاذ محاضر "أ" | غرداية  | مشرفا ومقررا |
| بن الزين حمزة   | أستاذ محاضر "أ" | غرداية  | ممتحنا       |

الموسم الجامعي 2025/2024



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم الاقتصادية علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: موارد بشرية

بعنوان:

## أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

دراسة حالة - جامعة غرداية -

من اعداد الطالبتين : سباق منال ، أولاد سعد اكرام

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/06/..

أمام اللجنة المكونة من السادة:

| الاسم واللقب    | الرتبة          | الجامعة | الصفة        |
|-----------------|-----------------|---------|--------------|
| شنيبي عادل      | أستاذ محاضر "أ" | غرداية  | رئيسا        |
| بوحفص بن أودينة | أستاذ محاضر "أ" | غرداية  | مشرفا ومقررا |
| بن الزين حمزة   | أستاذ محاضر "أ" | غرداية  | ممتحنا       |

الموسم الجامعي 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# إهداء

إلى أمي.... من علمتني العطاء ، وغمرتني بحنانها وكرمها ، إلى من علمتني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض ،  
إلى نبع المحبة ، إلى من قدمت سعادتي وراحتي على سعادتها.

إلى روح أبي ...

من رحل عن عالمنا ، وأن غبت فأنت اجمل الحاضرين لست امام عيني لكن انت كل ما أرى.

إلى اخواني واختي و زوجة أخي ...

من تسعد عيني برؤية وجوههم ويفرح فؤادي بسماع رنات ضحكاتهم وامدوني بالقوة والتوجيه وامنوا بي  
ودعموني في الأوقات الصعبة لاصل الى ما انا عليه

إلى صديقاتي...

من علمني أن الحياة من دون ترابط وحب إلى كل من يحني بصدق وإخلاص

إلى جميع من تلقيت منهم النصح والدعم ...

إن إنتهائي عملي لم يكن ليتم لولا دعمكم، وأتمنى أن ينال رضاكم وأهديكم خلاصة جهدي.

سباق منال





# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الى من علمني العطاء بدون انتظار الى من احمل اسمه بكل افتخار الى من كلله الله بالهيبة و الوقار  
"والدي العزيز"

الى حبيبي قرة عيني الى القلب النابض الى من كانت دعواتها الصادقة سر نجاحي  
"امي الغالية"

ارجو من الله ان يمد في عمركم لترو ثماراً قد حان قطفها الى رفيقة الدرب الى من كانت دائماً  
حاضرة بابتسامتها و كلماتها المشجعة اختي الحبيبة انت النور الذي يضيئ ايامي.  
" الى اخوتي و سندي في الحياة"

ادامكم الله ضلعاً ثابتاً لي الى نفسي التي راهنت على النجاح اصبري و صابري لايزال الطريق طويلاً  
والى اصدقائي و زملائي دون استثناء الى الاساتذة الافاضل الذين قدموا لنا يد المساعدة وفقنا الله  
و اياكم.



أولاد سعد اكرام



# شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين..

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل فهو من أنار لنا الطريق وسدد لنا خطانا ، وما توفيقنا إلا  
بالله سبحانه.

نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما ونتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ القدير "بن أوزينة بوحفص" لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة،  
ونسأل الله أن يجازيه عنا كل الخير.

ونخص بالذكر السيدة نعيمة طرباقو، لهم منا كامل الاحترام والتقدير.

الشكر الخالص منا إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين لقبولهم دعوتنا لمناقشة مذكرتنا.

و في الاخير نتوجه بالشكر لكل من مد لنا يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد و نسأل الله ان يحتسبهم  
في ميزان حسناتهم .



## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي جامعة غرداية (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وإبراز واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى أداء الموظفين فيها. ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي عن طريق استخدام تقنية البحث الكمي بواسطة أداة الاستبيان من خلال استقصاء عينة قصدية قدرها (30) موظف من إجمالي تعداد المجتمع (30) موظف، حيث تم استرجاع (22) استبانة صالحة للتحليل. ولإثراء النتائج المتوصل إليها تم الاعتماد على تقنيات البحث الكيفي عن طريق إجراء مقابلة مع مسؤولة مصلحة مركز الإعلام الآلي بالمؤسسة محل الدراسة.

وبناءً على مخرجات برنامجي (SPSS.V20) ونتائج المقابلة خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة والأداء الوظيفي للموظفين في الجامعة، غير أن المؤسسة لا تتوفر على التجهيزات والأنظمة الرقمية الكافية التي تمكن الموظفين من تأدية مهامهم بالشكل المطلوب .

وفي الأخير توصي الدراسة إلى الاهتمام أكثر بتوفير البنى التحتية للإدارة الإلكترونية باعتبارها الأداة الرئيسية لدعم العملية التنموية نظراً لمساهمتها في تفعيل دور اقتصاد المعرفة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة إلكترونية، نظم معلومات، خدمات رقمية، أداء وظيفي.

## Abstract

This study aims to identify the role of electronic management in improving the job performance of employees at the University of Ghardaïa and to highlight the reality of implementing electronic management and the level of employee performance within it. To achieve these objectives, the descriptive approach was adopted for the theoretical part, and the case study approach was used for the practical part through the use of quantitative research techniques via a questionnaire. A purposive sample of 30 employees, representing the entire study population, was surveyed, with 22 valid questionnaires retrieved for analysis. To enrich the obtained results, qualitative research techniques were also used by conducting an interview with the head of the Computer Center at the institution under study.

Based on the outputs of the (SPSS.V20) program and the interview results, the study concluded several findings, the most important of which is the existence of a statistically significant impact between electronic management in its various dimensions and the job performance of university employees. However, the institution lacks sufficient digital systems and infrastructure that would enable employees to perform their tasks effectively.

Finally, the study recommends placing greater emphasis on providing the infrastructure necessary for electronic management, considering it a key tool to support the development process due to its contribution to activating the role of the knowledge economy.

**Keywords:** Electronic management, information systems, digital services, job performance



## قائمة المحتويات

| البيان                                                                                           | الصفحة |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| الاهداء                                                                                          | I      |
| الشكر                                                                                            | II     |
| ملخص الدراسة                                                                                     | I      |
| قائمة المحتويات                                                                                  | II     |
| قائمة الجداول                                                                                    | III    |
| قائمة الأشكال البيانية                                                                           | IV     |
| قائمة الملاحق                                                                                    | V      |
| مقدمة                                                                                            | أ-ز    |
| <b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الالكترونية و الأداء الوظيفي والدراسات السابقة</b>  |        |
| تمهيد                                                                                            | 9      |
| المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي                               | 10     |
| المطلب الاول: ماهية الإدارة الإلكترونية                                                          | 10     |
| المطلب الثاني: عموميات حول الأداء الوظيفي                                                        | 19     |
| المطلب الثالث: العلاقة بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي                                   | 25     |
| المبحث الثاني: الدراسات السابقة                                                                  | 28     |
| المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية                                                    | 28     |
| المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية                                                  | 32     |
| المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة                                   | 33     |
| خلاصة الفصل                                                                                      | 38     |
| <b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في الجامعة</b> |        |
| تمهيد                                                                                            | 40     |
| المبحث الاول: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة                                              | 41     |
| المطلب الاول: طريقة واجراءات الدراسة                                                             | 41     |
| المطلب الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة                                                          | 45     |
| المبحث الثاني: أساليب جمع البيانات صدق وثبات الاستبيان                                           | 51     |



|     |                                                            |
|-----|------------------------------------------------------------|
| 51  | المطلب الأول: الأساليب والأدوات المستعملة في الدراسة       |
| 53  | المطلب الثاني: عرض أداة الاستبيان وأساليب معالجته          |
| 56  | المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان والتوزيع الطبيعي |
| 63  | المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج             |
| 63  | المطلب الأول: عرض نتائج الاستبيان                          |
| 77  | المطلب الثاني: اختبار الفرضيات                             |
| 87  | المطلب الثالث: استكمال الدراسة الكيفية                     |
| 90  | المطلب الرابع: نتائج الدراسة                               |
| 93  | خلاصة الفصل                                                |
| 95  | الخاتمة                                                    |
| 101 | قائمة المصادر والمراجع                                     |
| 106 | الملاحق                                                    |

## قائمة الجداول

| الرقم  | عنوان                                                                          | الصفحة |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------|--------|
| (1-1)  | مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة                                   | 34     |
| (1-2)  | عدد الإستمارات الموزعة والمستردة على عينة البحث                                | 45     |
| (2-2)  | توزيع أفراد العينة حسب الفئات الجنس                                            | 46     |
| (3-2)  | توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية                                          | 47     |
| (4-2)  | توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة                                                 | 49     |
| (5-2)  | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية                                          | 50     |
| (6-2)  | مقياس ليكرت الخماسي                                                            | 52     |
| (7-2)  | الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة                                                 | 53     |
| (8-2)  | اختبار معامل الثبات ألفا كرومباخ للإستبيان                                     | 56     |
| (9-2)  | اختبار معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحاول للإستبيان                              | 57     |
| (10-2) | اختبار الإتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (التخطيط الإلكتروني)                | 58     |
| (11-2) | اختبار الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (التنظيم الإلكتروني)               | 58     |
| (12-2) | اختبار الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (الرقابة الإلكترونية)              | 59     |
| (13-2) | اختبار الإتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع (وجود الأجهزة ولواحقها)            | 59     |
| (14-2) | اختبار الإتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع (تطبيق الشبكات الإلكترونية)        | 60     |
| (15-2) | اختبار الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الأداء الوظيفي)                  | 61     |
| (16-2) | صدق الإتساق البنائي لمحاول الاستبيان                                           | 62     |
| (17-2) | إختبار التوزيع الطبيعي لمحاول الدراسة (كولجروف - سمرنوف) (K-S à 1 échantillon) | 62     |
| (18-2) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التخطيط الإلكتروني            | 64     |
| (19-2) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التنظيم الإلكتروني            | 66     |
| (20-2) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الرقابة الإلكترونية           | 68     |
| (21-2) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات وجود الأجهزة ولواحقها         | 70     |
| (22-2) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات تطبيق الشبكات الإلكترونية     | 72     |
| (23-2) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الوظيفي                | 74     |
| (24-2) | تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعد التخطيط الإلكتروني و الأداء الوظيفي        | 78     |

|    |                                                                                      |        |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 79 | تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعد التنظيم الإلكتروني والأداء الوظيفي               | (25-2) |
| 81 | تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعد الرقابة الإلكترونية والأداء الوظيفي              | (26-2) |
| 82 | تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعد وجود الأجهزة ولواحقها والأداء الوظيفي            | (27-2) |
| 84 | تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعد تطبيق الشبكات الإلكترونية والأداء الوظيفي        | (28-2) |
| 86 | تحليل التباين الأحادي لفحص المتغيرات (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، السن، الجنس) | (29-2) |
| 87 | نتائج إختبار (t) لفحص الفروق بين متغير (الجنس) على مستوى الأداء الوظيفي              | (30-2) |

### قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان                                   | الصفحة |
|-------|-----------------------------------------|--------|
| (1-1) | خصائص الإدارة الإلكترونية               | 15     |
| (2-1) | يوضح أهمية الإدارة الإلكترونية          | 17     |
| (3-1) | عناصر الأداء الوظيفي                    | 21     |
| (1-2) | متغيرات الدراسة                         | 44     |
| (2-2) | توزيع أفراد العينة حسب الفئات الجنس     | 47     |
| (3-2) | توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية   | 48     |
| (4-2) | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 49     |
| (5-2) | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية   | 50     |

### قائمة الملاحق

| الرقم | عنوان                              | الصفحة |
|-------|------------------------------------|--------|
| 01    | استكمال الدراسة الكيفية (المقابلة) | 106    |
| 02    | الاستبيان                          | 110    |
| 03    | المداول مخرجات الاستبيان           | 114    |
| 04    | قائمة الاستاذة المحكمين            | 131    |

# مقدمة

## مقدمة

### أولاً: توطئة

أضحت الثورة التكنولوجية الرقمية في العصر الحديث محركاً رئيساً للتحويلات الجذرية في النظم الإدارية والمؤسسية على المستوى العالمي، وفي خضم هذا التحول الرقمي المتسارع، برزت الإدارة الإلكترونية كنموذج إداري متطور يستجيب لمتطلبات العصر ويواكب تطورات المؤسسات نحو تحقيق الكفاءة والفاعلية في أدائها التنظيمي، وأكتسب هذه التحويلات أهمية خاصة في قطاع التعليم العالي، حيث تواجه الجامعات تحديات متزايدة تستدعي تبني استراتيجيات مبتكرة لتحسين أدائها الوظيفي وتعزيز قدرتها التنافسية.

وفرض التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مؤسسات التعليم العالي إعادة هيكلة نظمها الإدارية التقليدية وتحويلها إلى نظم إلكترونية متكاملة، وتلجى هذا التحول في تطوير منظومة شاملة من التطبيقات الإلكترونية التي غطت مختلف جوانب العمل الجامعي، بدءاً من إدارة تسيير الطلاب والتسجيل الإلكتروني، مروراً بأنظمة إدارة التعلم المتقدمة، وصولاً لتنظيم الموارد البشرية والمالية، وأسهمت هذه التحويلات في إحداث نقلة نوعية في مستوى الخدمات الجامعية.

وشهد الواقع المعاصر تنامياً متزايداً في الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية في إدارة المؤسسات الجامعية، حيث أصبحت هذه الأنظمة ركيزة أساسية في تحقيق التميز المؤسسي والأكاديمي، فإن عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الجامعات واجهت جملة التحديات التي تستدعي معالجة منهجية دقيقة، وتتمثل أبرز هذه التحديات في الحاجة إلى تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتأهيل الكوادر البشرية، وضمان أمن المعلومات وسرية البيانات، كما أن التكلفة المالية المرتفعة المرتبطة بتطبيق هذه الأنظمة تشكل تحدياً إضافياً يتطلب تخطيطاً استراتيجياً محكم التحديات التي تستدعي معالجة منهجية دقيقة، وتتمثل أبرز هذه التحديات في الحاجة إلى تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتأهيل الكوادر البشرية، وضمان أمن المعلومات وسرية البيانات، كما أن التكلفة المالية المرتفعة المرتبطة بتطبيق هذه الأنظمة تشكل تحدياً إضافياً يتطلب تخطيطاً استراتيجياً محكماً.

وفي ظل هذه المعطيات، تتمحور دراستنا في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية، حيث تسعى هذه الدراسة إلى تحليل الآثار المترتب على تبني الأنظمة الإلكترونية في إدارة العمليات الجامعية، وتقييم انعكاساتها على مستوى ساهم في تعزيز الشفافية وتحسين جودة القرارات الإدارية، فضلاً عن دورها في تسريع وتيرة العمل وتقليل الهدر في الموارد المؤسسية ومع ذلك فإن عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الجامعات واجهت جملة

## مقدمة

من ومع ذلك فإن عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الجامعات واجهت جملة من التحديات التي تستدعي معالجة منهجية دقيقة، وتتمثل أبرز هذه التحديات في الحاجة إلى تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتأهيل الكوادر البشرية، وضمان المعلومات وسرية البيانات، كما أن التكلفة المالية المرتفعة المرتبطة بتطبيق هذه الأنظمة تشكل تحدياً إضافياً يتطلب تخطيطاً استراتيجياً محكماً

### ثانياً: إشكالية الدراسة:

في ظل التوجه العالمي المتسارع نحو الرقمنة، أبرزت الإدارة الإلكترونية كأحد الركائز الأساسية لتحسين كفاءة المؤسسات، بما في ذلك المؤسسة الجامعية، ومع ذلك فإن طبيعة العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية بجميع أبعادها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات لا تزال تحتاج لمزيد من الاستكشاف، خاصة في ظل الدراسات التي ربطت بين أبعاد الإدارة، كما أن التحديات المرتبطة بتطبيق هذه الأنظمة، مثل نقص التدريب وضعف البنية التحتية، تعيق تحقيق الفعالية المرجوة، لذلك تُطرح إشكالية رئيسية حول:

### ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على مستوى الأداء الوظيفي في جامعة غرداية؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي إرتأنا تجزئته إلى أسئلة فرعية :

### 1- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة على مستوى الأداء الوظيفي في جامعة غرداية؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التخطيط الإلكتروني على مستوى الأداء الوظيفي ؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التنظيم الإلكتروني على مستوى الأداء الوظيفي ؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تطبيق الرقابة الإلكترونية على مستوى الأداء الوظيفي ؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تطبيق الشبكات على مستوى الأداء الوظيفي ؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تطبيق البرمجيات وقواعد البيانات على مستوى الأداء الوظيفي ؟

### 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو أداء الموظفين تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس،

العمر، الخبرة، المستوى التعليمي) ؟

### ثالثاً : فرضيات الدراسة

إنطلاقاً من الدراسات السابقة والأدب وبقصد الإجابة على الأسئلة الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

## مقدمة

1- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة على أداء الموظفين بالجامعة محل الدراسة؛

وللتعمق أكثر قمنا بتقسيم هذه الفرضية الخمسة فرضيات فرعية كالآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التخطيط الإلكتروني على مستوى الأداء الوظيفي في جامعة غرداية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التنظيم الإلكتروني على مستوى الأداء الوظيفي في جامعة غرداية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تطبيق الرقابة الإلكترونية على مستوى الأداء الوظيفي في جامعة غرداية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تطبيق الشبكات على مستوى الأداء الوظيفي في جامعة غرداية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تطبيق البرمجيات وقواعد البيانات على مستوى الأداء الوظيفي في جامعة غرداية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو أداء الموظفين تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي).

رابعا : مبررات إختيار الموضوع

أولاً: المبررات الذاتية.

- قلة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في الجامعات؛
- الحاجة إلى تطوير إطار نظري متكامل يربط بين متغيرات الدراسة.

ثانياً: المبررات الموضوعية

- أهمية دراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة غرداية؛
- الحاجة لتقييم أثر التحول الرقمي على أداء الموظفين؛
- المساهمة في تحديد معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وسبل تجاوزها.

خامسا: أهداف الدراسة.

يتمثل الهدف المحوري للدراسة في معرفة تأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين وإنبثق عن هذا الهدف

مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في ما يلي :

- تحديد مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية في الجامعة؛
- تحليل أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الأداء الوظيفي في جامعة غرداية؛
- قياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؛



## مقدمة

- تحليل أثر المتغيرات الديموغرافية على العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- تقديم توصيات لتحسين فعالية الإدارة الإلكترونية؛
- تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- اقتراح حلول عملية لتطوير الأداء الوظيفي من خلال التحول الرقمي.

### سادسا: أهمية الدراسة

تندرج أهمية هذه الدراسة ضمن مجموعة من المجالات العلمية والميدانية والشخصية الخاصة بالطالب والتي نوردها ضمن مجالين أساسيين هما:

#### • من الجانب النظري:

- 1- تقديم إطار مفاهيمي متكامل حول العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي؛
- 2- تأسيس قاعدة معرفية للباحثين المهتمين بالموضوع.

#### • من الجانب التطبيقي :

- 1- مساعدة متخذي القرار في تطوير استراتيجيات التحول الرقمي؛
- 2- تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في الجامعة؛
- 3- تقديم توصيات عملية لتحسين تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### سابعا : منهج الدراسة

يعتمد البحث على المزج بين المنهجين الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، ولتحقيق أهداف المرجوة اعتمدت الطالبتين في دراستهما على المناهج التالية:

- **الوصفي:** وصف ظاهرة الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بهدف استخلاص دلالاتها، كما يمكن من دراسة العلاقات بين المتغيرات وقياس أثرها، والتعرف على الممارسات السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

- **دراسة الحالة:** فيطبق على جامعة غرداية لتحليل الظاهرة في سياقها الواقعي بشكل معمق ودراسة جميع جوانب تطبيق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من أدوات

## مقدمة

جمع البيانات تشمل الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية من عينة قصدية من موظفي الجامعة، إضافة إلى المقابلات والملاحظة المباشرة، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، تشمل الإحصاء الوصفي والاستدلالي وتحليل الانحدار واختبارات الفروق، وذلك للوصول إلى نتائج دقيقة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

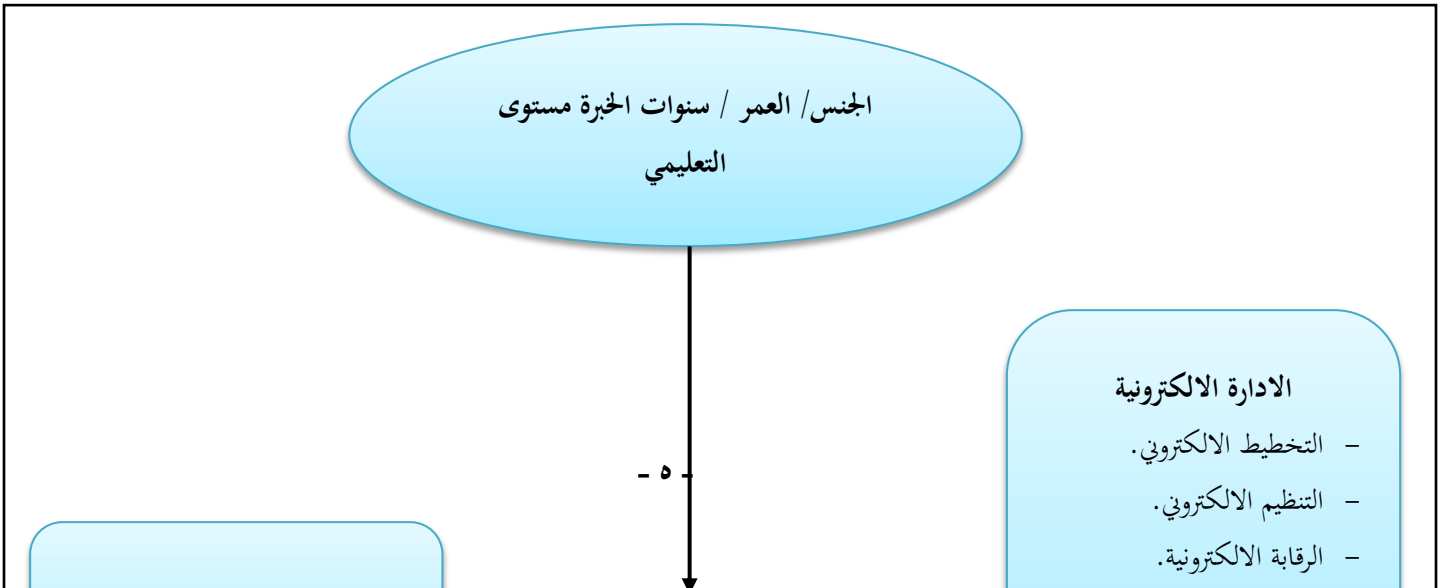
### ثامنا: مصادر جمع المعلومات.

اعتمدت الطالبتين على مصدرين أساسين لجمع المعلومات عن جامعة غرداية:

**1- المصادر الثانوية:** تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات والمقالات والأطروحات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

**2- المصادر الأولية :** وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، وزع على موظفي كلية جامعة غرداية ومعالجتها وتحليلها احصائيا للحصول على النتائج. وكذا استخدام المقابلة مع مسؤول الرقمنة في الجامعة محل الدراسة.

### تاسعا : نموذج الدراسة.



## مقدمة

---

**المصدر:** بالاعتماد على الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

**عاشرا: حدود الدراسة**

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- **الحدود المكانية:** استهدفت هذه الدراسة جامعة غرداية؛
- **الحدود الزمنية:** كانت فترة التبرص ممتدة من 15/02/2025 إلى غاية 12/03/2025 وتم توزيع الاستبيان على عينة من الموظفين داخل الجامعة قيد البحث؛
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بأداء الموظفين؛
- **الحدود البشرية:** قد تمت هذه الدراسة على عينة من الموظفين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قدرها (30) في جامعة غرداية.

**حادي عشر: صعوبات الدراسة**

- لقي إنجاز هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات تمثلت في:
- تأخر بعض المستجوبين في ارجاع استمارات الاستبيان بسبب انشغالهم.

**ثاني عشر: هيكل الدراسة**

قصد الإلمام بأهم جوانب موضوع البحث، وسعيا منا للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية لمذكرتنا ارتأينا تقسيم المذكرة إلى فصلين كالآتي:

سنتطرق في الفصل الأول لعرض المبحثين الأساسيين وهما:

## مقدمة

---

- 1-المبحث الأول: يتم عرض كل من مفهوم الإدارة الإلكترونية، أنواعه، مجالاته، مستوياته، أشكاله، عناصره، وأبعاده مزاياه ومقاومته، ثم أداء الموظفين، أهميته عناصره محدداته، العوامل المؤثرة عليه، أبعاده، وتقييم الأداء وكيفية تقويمه إضافة الى توضيح العلاقة بين المتغيرين حسب الدراسات السابقة؛
  - 2- المبحث الثاني: عرض لبعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت العلاقة بين التغيير التكنولوجي وأداء الموظفين ومقارنتها بالدراسة الحالية وابرز مجال الاستفادة منها ومايميز دراستنا عنها.
  - 3- المبحث الثالث: العلاقة الإلكترونية والأداء الوظيفي.
- وستتناول في الفصل الثاني مبحثين أساسيين وهما:
- المبحث الاول:طريقة والادوات المستخدمة في البحث
  - المبحث الثاني: اساليب جمع البيانات.



## الفصل الأول

الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية

والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية

والأداء الوظيفي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

### تمهيد:

في ظل الثورة التكنولوجية المتسارعة، شهدت المنظمات تحولًا جذريًا في أنماط عملها، حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية ركيزة أساسية لإعادة هندسة العمليات ورفع الكفاءة التشغيلية، و لم يعد التحول الرقمي ترفًا اختياريًا، بل ضرورة حتمية لمواكبة متطلبات العصر، خاصة مع تعقيدات البيئة التنافسية وارتفاع توقعات المستفيدين، حيث يُعد مفهوم الإدارة الإلكترونية نتاجًا طبيعيًا لهذا التحول، حيث يجسّد اندماج التقنيات الحديثة مع الوظائف الإدارية التقليدية لتحقيق سرعة الأداء، ودقة المخرجات، وشفافية العمليات.

من ناحية أخرى شكل الأداء الوظيفي مؤشرًا حيويًا لنجاح أي مؤسسة، سواءً عبر كفاءة الموظفين و فاعلية الخدمات المقدمة، ومن منطلق السياق، أبرزت العلاقة التكاملية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، حيث شكلت الأولى تحولًا نوعيًا في بيئة العمل، ما عكس إيجابًا على مؤشرات الأداء، وأكتسب هذا التفاعل أهمية مضاعفة في القطاعات الحيوية كالـتعليم العالي، حيث أعتبرت المؤسسة الجامعية مختبرًا حيًا لقياس تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

وعليه سنتعرف من خلال هذا الفصل على مبحثين:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده العالم، إذ ساهمت في تطوير أساليب العمل الإداري، وتحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات العامة.

#### المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

يمثل مفهوم الإدارة الإلكترونية الركيزة الأساسية لفهم هذا النمط الحديث من الإدارة، و هذا ما سنتطرق له في هذا المطلب.

#### أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية.

برز مفهوم الإدارة الإلكترونية مع مطلع الألفية الثالثة كنتاج طبيعي للثورة التقنية التي اجتاحت العالم، والتي ارتبطت بتحوّل المجتمعات إلى كيانات معلوماتية مترابطة، وبرز مفاهيم جديدة مثل حوكمة الملكية الفكرية الرقمية، وقد أسهمت العولمة التكنولوجية، التي جعلت العالم أشبه بـ "قرية صغيرة"، في تسريع تبني الحكومات لهذا النموذج الإداري الحديث سعياً لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وتحسين جودة الخدمات المقدمة عبر القطاعات كافة وجاءت كبديل استراتيجي للنموذج البيروقراطي التقليدي، الذي لم يعد قادراً على استيعاب تعقيدات العصر الرقمي ما دفع الحكومات لإعادة هندسة عملياتها عبر تبني حلول تقنية تدعم الشفافية، وتعزيز موثوقية تبادل المعلومات، وتسهيل التفاعل بين المؤسسات والمواطنين، وقد انعكس ذلك إيجابياً على تحقيق أبعاد تنمية شاملة (اقتصادية، واجتماعية وسياسية)، من خلال توظيف البنى التحتية الرقمية في تعزيز الكفاءة المؤسسية<sup>1</sup>.

وتُعد تجربة الولايات المتحدة الأمريكية رائدة في هذا المجال، حيث طبقت ولاية فلوريدا عام 1995 أول نموذج عملي للإدارة الإلكترونية عبر مؤسسة البريد المركزي، ما سمح للمواطنين بالحصول على الخدمات دون الحاجة للزيارة المادية وعلى الصعيد العربي، مثلت إمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة دراسة حالة بارزة، كأول كيان حكومي يعتمد هذا المفهوم بشكل منهجي، ما أسهم في وضع معايير رائدة لتحوّل الحكومات العربية نحو الرقمنة الشاملة<sup>2</sup>.

تعود الجذور الأولية لممارسات الإدارة الإلكترونية إلى العقود الأخيرة من القرن العشرين، حيث اقتضت في بداياتها على توظيف برمجيات حاسوبية بسيطة لتنفيذ مهام محدودة كتحويل البيانات الإحصائية أو توليد التقارير، ومع

<sup>1</sup> النجار فريد، عبد الحميد، جود عبد الفتاح، الحوكمة الإلكترونية في التعليم بين النظرية والممارسة، مجلة الكلية التربوية، جامعة الزقازيق، القاهرة، عدد 48، 2004 م، ص 51.

<sup>2</sup> إدريس عبد الرحمن، النظم الإدارية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2012، ص 46.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

تطور الفكر الإداري، اتضح أن هذه الممارسات تشكل امتداداً تطورياً للمدارس الإدارية الكلاسيكية، بدءاً من النظريات التaylorية المرتكزة على الكفاءة الإنتاجية، مروراً بمدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على البعد الاجتماعي للعاملين وصولاً إلى المدارس الحديثة التي تزوج بين الكفاءة التقنية والمرونة التنظيمي، وأعتبرت الإدارة الإلكترونية تنويجاً لمسار تاريخي امتد على مدار قرن كامل، حيث مثل التقدم التكنولوجي - خاصة في مجال الحوسبة الآلية وشبكات الأعمال

● حيث شكلت حافزاً رئيسياً لتحويل المفاهيم الإدارية المجردة إلى تطبيقات عملية، فمع ظهور الحواسيب القادرة على معالجة البيانات بدقة وسرعة، بدأت المؤسسات تتبنى حلولاً رقمية لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل الهدر في الموارد وتسريع إنجاز المهام، ما مهّد الطريق لبروز نموذج إداري قائم على التكامل بين الآلة والإنسان<sup>1</sup>.

وارتبط انتشار هذا النموذج ارتباطاً عضوياً بثورة المعلومات واقتصاد المعرفة، حيث تحولت التكنولوجيا من مجرد أداة مساندة إلى عنصر محوري في إعادة هندسة العمليات المؤسسية، وأصبحت الإدارة الإلكترونية مكوناً أساسياً في الاستراتيجيات التنافسية للشركات، إذ سعت المؤسسات إلى تبنيها ليس فقط لتعزيز الإنتاجية، بل لتحقيق المرونة في مواجهة التحديات العالمية المعقدة، ما عزز مكانتها كإطار عمل معاصر يُعيد تعريف مفاهيم الإدارة في عصر الرقمنة<sup>2</sup>.

### ثانياً: تعريف الادارة الالكترونية

تشير الإدارة الإلكترونية (E-Management) إلى التحول الجذري للممارسات الإدارية التقليدية القائمة على المعاملات الورقية وإجراءاتها المطوّلة، نحو أنظمة رقمية متكاملة تُنفذ عبر منصات إلكترونية ذات كفاءة عالية، مع ضمان الدقة والسرعة في الأداء، حيث يعتمد هذا النموذج الإداري الحديث على توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات لتحسين العمليات التنظيمية، بما يشمل الوظائف الإدارية الأساسية كالخطيط الإلكتروني، والتنظيم الهيكلي الرقمي، والقيادة عن بُعد، وآليات الرقابة الذكية، وذلك عبر شبكات الأعمال والإنترنت<sup>3</sup>.

ويُستخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية بالتبادل مع مفاهيم أخرى مثل الأعمال الإلكترونية (E-Business) والتجارة الإلكترونية (E-Commerce)، إلا أنه يتسع ليشمل جميع أشكال التفاعلات الرقمية بين الجهات الحكومية وشركائها، ويتجلى جوهر هذا المفهوم في الاستخدام الأمثل للبنية التحتية التكنولوجية لتبسيط العمليات اليومية داخل القطاعات الحكومية، وتعزيز التكامل بينها (تفاعلات حكومة-حكومة) (G2G)، وتيسير الخدمات المقدمة

<sup>1</sup> العلاق بشير، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، مركز الإمارات للدراسات، أبوظبي، 2008، ص 10.

<sup>2</sup> إدريس عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية المعاصرة، الدار الجامعية، 2010، ص 19.

<sup>3</sup> عبود نجم، إستراتيجية الإدارة والنظم، دار الرزاي للنشر، عمان، 2011، ص 59.



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

للمواطنين (تفاعلات حكومة - مواطن) (G2C)، وتمكين التعاون مع القطاع الخاص (تفاعلات حكومة-أعمال (G2B)).<sup>1</sup>

من منظور مؤسسي تعد الإدارة الإلكترونية بيئة عمل افتراضية تدمج بين توفير الخدمات العامة الرقمية واستيفاء المتطلبات الإدارية الداخلية، عبر شبكات اتصال مرنة تُحقّق الفعالية التشغيلية، كما شكلت حجر الأساس لمفهوم أوسع هو الحكومة الإلكترونية (E-Government)، التي تتمثل الإطار الاستراتيجي لتوحيد التطبيقات الرقمية على مستوى منظومة العمل الحكومي بكافة أطرافها، وعليه يُعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية مرحلة تمهيدية ضرورية لتحقيق التحول الكامل نحو الحكومة الرقمية، عبر مكينة الإجراءات وبناء البنية الرقمية اللازمة لدمج الجهات الحكومية في شبكة عمل موحدة.<sup>2</sup>

تشكّل الإدارة الإلكترونية عملية تحويلية لإعادة هيكلة الأعمال والتفاعلات الحكومية عبر توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات (ICT) لتحويل الخدمات الحكومية إلى نماذج رقمية متكاملة، ويهدف هذا النهج لتمكين تقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بكفاءة وجودة عاليتين، مع ضمان الشفافية، وتعزيز المساءلة، وزيادة سرعة الاستجابة، بما يلبي الاحتياجات المجتمعية ويسهم في تحقيق التطلعات التنموية، وتستند هذه الإدارة إلى تصميم خدمات عامة مبتكرة ومُحكمة، وبناء شبكات تفاعل رقمي بين الأفراد، والقطاع الخاص، والجهات الحكومية، ما يُسهّل التكامل المؤسسي ويُعزز الشمولية في الحوكمة.<sup>3</sup>

ويُدرج هذا المفهوم ضمن إطار أشمل للتحول الرقمي، الذي يتضمن مصطلحات متداخلة مثل: الأعمال الإلكترونية (E-Business)، والتجارة الإلكترونية (E-Commerce)، والحكومة الإلكترونية (E-Government)، إلى جانب مجالات تطبيقية أخرى كالصحة الإلكترونية (E-Health) والنشر الإلكتروني (E-Publishing)، والتعليم الإلكتروني (E-Learning)، حيث تمثل هذه المفاهيم معاً منظومة متكاملة تهدف إلى توطيد العمليات الرقمية في القطاعات الحيوية، وتعزيز الانتقال من النماذج البيروقراطية التقليدية إلى أنظمة ذكية قائمة على البيانات والتفاعل الافتراضي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> النمر سعود وآخرون، الإدارة العامة الأسس والنظم الإدارية، الرياض، مطبعة الفرزدق، ط6، 2006، ص 41

<sup>2</sup> ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص 19-20.

<sup>3</sup> نبيل جاد عزمي، تكنولوجيا التعليم الإلكتروني، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص 67

<sup>4</sup> محمد حسن السالمى، علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية" دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2006، ص 34

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

يركز النص على أهمية الإدارة الإلكترونية في تعزيز كفاءة الجهات الحكومية من خلال إعادة تصميم الخدمات واستخدام التكنولوجيا. يشدد على ضرورة تكامل الأنظمة لتحسين الإجراءات والتواصل بين المؤسسات، مما يساهم في تحقيق الأهداف الوطنية والابتكار.

ثالثاً: عناصر وخصائص الإدارة الإلكترونية.

### 01. عناصر الإدارة الإلكترونية

تستند الإدارة الإلكترونية في بنائها الهيكلي إلى ثلاثة مكونات رئيسة تشكّل العمود الفقري لمنظومتها التشغيلية، وهي<sup>1</sup>:

1.1 المكونات المادية: (Hardware) وتشمل الأجهزة الحاسوبية والبنى التحتية التكنولوجية الداعمة لمعالجة البيانات وتخزينها ؛

1.1 أنظمة البرمجيات (Software) : التي تُصمم لتنفيذ المهام الإدارية عبر خوارزميات مُبرمجة، كأنظمة إدارة قواعد البيانات وتطبيقات التحليل الذكية ؛

1.1 شبكات التواصل الرقمي (Communication Networks): التي تُسهّل تبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة عبر قنوات اتصال آمنة.

ويُعتبر العنصر البشري المتمثل في الكوادر المؤهلة (كخبراء التكنولوجيا والمحللين الإداريين) الركيزة الحيوية التي تُحافظ على تفاعل هذه المكونات وتكاملها، إذ يقع على عاتقهم تصميم الآليات التشغيلية، وضمان التوافق بين الجوانب التقنية والمتطلبات الوظيفية، وتحويل البيانات الخام إلى قرارات استراتيجية.<sup>2</sup>

### 02. خصائص الإدارة الإلكترونية:

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص التي تجعلها ذات أهمية كبيرة في العصر الحديث، ومن أبرز هذه الخصائص<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية ، الرياض، مطبعة جرير، 2005، ص 82

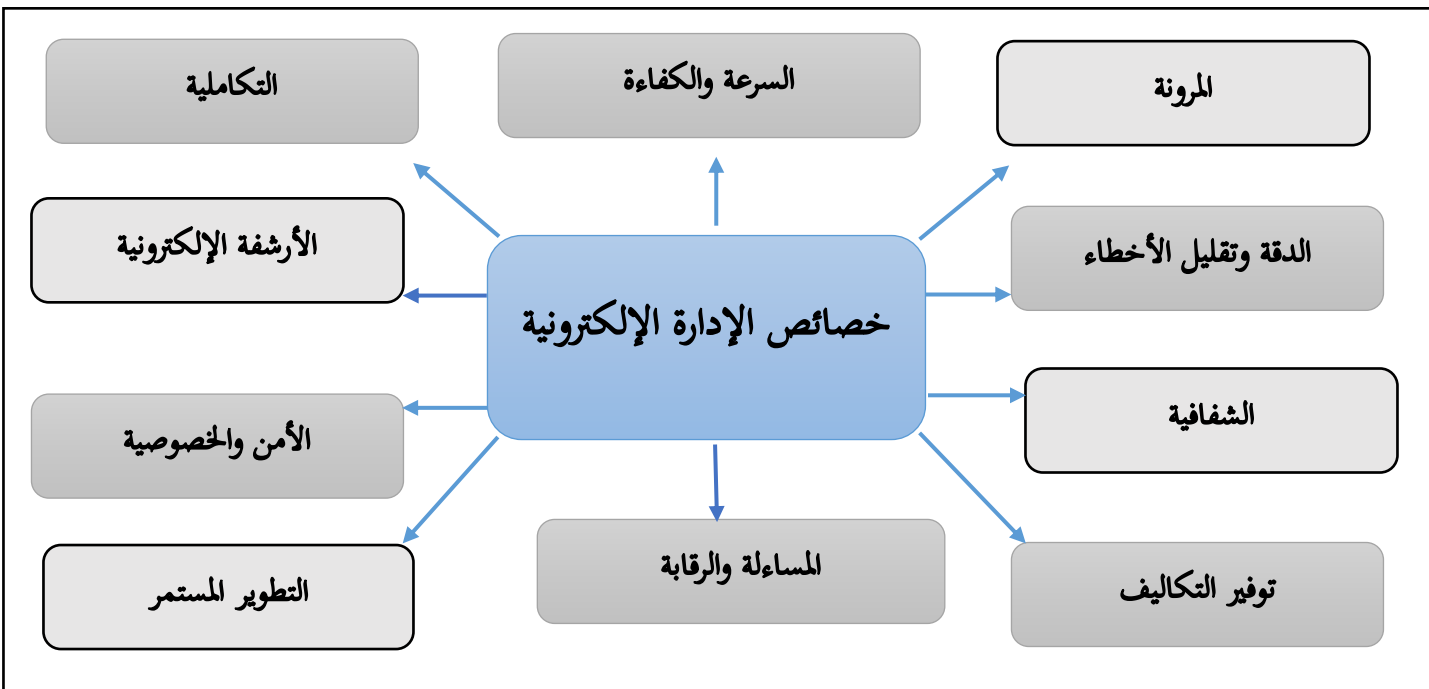
<sup>2</sup> سميرة مطر المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

- 1.2 السرعة والكفاءة: تتيح الإدارة الإلكترونية إنجاز المهام والمعاملات بسرعة فائقة مقارنة بالإدارة التقليدية، مما يوفر الوقت ويزيد من كفاءة العمل؛
- 1.2 المرونة: توفر إمكانية إنجاز الأعمال الإدارية من أي مكان وفي أي وقت، مما يتيح مرونة كبيرة في العمل وتجاوز قيود الزمان والمكان؛
- 1.2 الدقة وتقليل الأخطاء: تساهم في تقليل الأخطاء البشرية من خلال الاعتماد على أنظمة آلية دقيقة، مما يرفع من جودة المخرجات؛
- 4.2 الشفافية: تعزز الشفافية من خلال إتاحة المعلومات وتوثيق العمليات الإدارية بشكل يمكن متابعته ومراقبته؛
- 5.2 توفير التكاليف: تؤدي إلى خفض التكاليف المادية على المدى الطويل من خلال تقليل استخدام الأوراق والمستندات وتخفيض النفقات التشغيلية؛
- 6.2 التكاملية: تتميز بالقدرة على الربط بين مختلف الأقسام والإدارات والفروع، ما يحقق التكامل في العمل الإداري؛
- 7.2 الأرشفة الإلكترونية: تتيح تخزين كميات هائلة من البيانات والمعلومات واسترجاعها بسهولة وسرعة عند الحاجة؛
- 8.2 الأمن والخصوصية: توفر أنظمة حماية متطورة لضمان أمن المعلومات وخصوصية البيانات والحفاظ على سريتها؛
- 9.2 التطوير المستمر: تتميز بالقدرة على التحديث والتطوير المستمر لمواكبة المستجدات التكنولوجية؛
- 10.2 المساءلة والرقابة: تسهل عمليات المتابعة والتقييم والرقابة على الأداء من خلال توفير تقارير دقيقة وإحصائيات مفصلة.

<sup>1</sup> احمد علي غنيم ، دور الإدارة الالكترونية في تطوير العلم الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام في المدينة المنورة ، المجلة التربوية، العدد 81 مجلد 21 ، 2006 ، ص 143.

الشكل رقم (1-1): خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العلم الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام في المدينة المنورة

رابعاً: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية

#### 1. أهداف الإدارة الإلكترونية:

تنطلق الفلسفة الجوهرية للإدارة الإلكترونية من إعادة تعريف العلاقة بين الجهات الحكومية والمستفيدين (أفراد/مؤسسات) عبر نمذجة هذه العلاقة وفق منطق الخدمة المقدّمة للعميل، ما يفرض عليها تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تُعزز التحول الرقمي الشامل، وتتضمن هذه الأهداف ما يلي<sup>1</sup>:

**1.1 تعزيز الكفاءة الاقتصادية** عبر خفض التكاليف التشغيلية المرتبطة بالإجراءات البيروقراطية، وتقليل الهدر في الموارد المادية والبشرية، مع تحسين سرعة إنجاز المعاملات ؛

<sup>1</sup> يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر، سوريا- دمشق، 2011، ص 69-71

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

**3.1 تحسين تجربة المستخدم** من خلال تمكين الوصول إلى الخدمات دون قيود الزمان أو المكان، وتوسيع نطاق

الاستيعاب الكمي للطلبات عبر منصات رقمية تفاعلية، مما يُقلل الاختناقات في القنوات التقليدية ؛

**3.1 إعادة هندسة العمليات الإدارية** بإحلال النظم الإلكترونية محل الأرشيف الورقي، وتوظيف تقنيات الأرشفة الذكية

لتصحيح الأخطاء فوراً، وتسهيل مشاركة البيانات بين الجهات المعنية ؛

**4.1 تعزيز النزاهة المؤسسية:** عبر تقليص الاعتماد على العلاقات الشخصية في إنهاء المعاملات، وتطبيق معايير

موضوعية قائمة على الشفافية والمساءلة؛

**5.1 تطوير البنية التحتية الرقمية** عبر تقييم شبكات الاتصالات وتحديثها لضمان توافقها مع متطلبات الخدمات

الإلكترونية، سواءً من حيث السعة أو الأمان التقني؛

**6.1 إصلاح الهياكل التنظيمية** بإعادة هيكلة المؤسسات الحكومية لتبني نماذج عمل مرنة، تعتمد على التخصص الدقيق،

وتدمج مفاهيم اللامركزية الإلكترونية (كالتعيينات الرقمية والرقابة عن بُعد) ؛

**7.1 تنمية رأس المال البشري** عبر برامج تدريبية متخصصة لرفع المهارات التكنولوجية للكوادر، وربط أدائها بمؤشرات

جودة الخدمات الإلكترونية؛

**8.1 توطين التشريعات الداعمة** بمراجعة الأطر القانونية لضمان مواءمتها مع متطلبات البيئة الرقمية، ووضع معايير

تنظيمية تحكم التفاعلات الإلكترونية؛

**9.1 تبني رؤية استباقية** عبر صياغة استراتيجيات واضحة تعكس التزاماً مؤسسياً بالتحول الرقمي التدريجي، مع ضمان

التوازن بين الابتكار وإدارة المخاطر<sup>1</sup>.

وعليه نستخلص مما سبق أن الإدارة الإلكترونية ركزت الإدارة على ضمان الجودة الشاملة وفقاً لمفهومها

الحديث، الذي يُعرف بأنه "القدرة على تلبية توقعات المستخدمين في التوقيت الأمثل والدقة المطلوبة"، ما يعكس

التكامل بين الكفاءة التقنية والرضا المجتمعي.

### 1. أهمية الإدارة الإلكترونية.

برزت أهمية الإدارة الإلكترونية في مدى تحقيقها لعدد من الأهداف التي من أهمها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 69-71

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

### 1.2 تسهيل الحصول على الخدمات الإلكترونية: إن أهم ما تقوم به الإدارة الإلكترونية هو جعل الإدارة بكوادرها أكثر

استجابة ومساءلة ومحاسبة لقراراتها ونشاطاتها الإدارية، من خلال سرعة الأداء والاستجابة للمعلومات المطلوبة في خدمة الأفراد؛

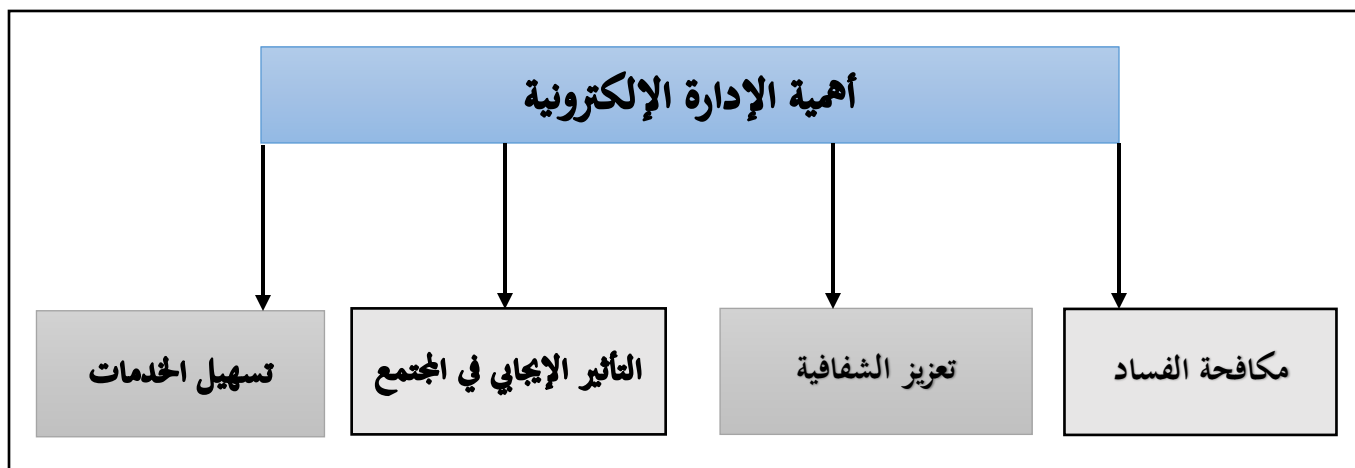
### 2.2 بناء أثر إيجابي في المجتمع من خلال تطوير معارف ومهارات تكنولوجيا المعلومات بين أفرادها وذلك لتحقيق منافع

اجتماعية وثقافية وتربوية وسياسية واقتصادية و مزايا استراتيجية من الإدارة الإلكترونية ، ما يساعد في نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية واتساعها؛

### 3.2 أسهم نظام الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية بتقديم معلومات موثوق فيها ليتم تداولها بأمان ومصداقية فضال

عن توفير المال والوقت و الموارد المستعملة من قبل الإدارة وتفعيل نظم الرقابة على أداء الموظف العام<sup>2</sup>.

الشكل رقم (1-2): يوضح أهمية الإدارة الإلكترونية



المصدر : الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية

وقد شكلت الإدارة الإلكترونية نموذجًا تحويليًا يُعيد تشكيل البنى الوظيفية للمؤسسات عبر تأثيره الجوهري على استراتيجياتها التشغيلية وآليات اتخاذ القرار، وتتجلى أهميتها من خلال تفعيلها لدور الوظائف الإدارية الأساسية (التخطيط، التنظيم، الرقابة) ضمن إطار رقمي متكامل، كما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية ، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1427هـ، 2005، ص 28.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 28

<sup>3</sup> عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004 ، ص 127.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

### 1- التطوير النوعي لوظيفة التخطيط

أدت الإدارة الإلكترونية إلى تحويل التخطيط من عملية ثابتة إلى نظام ديناميكي قائم على التخطيط الإلكتروني (E-Planning)، الذي يعتمد على تحليل التدفقات المعلوماتية الداخلية والخارجية عبر منصات رقمية، ويسهم هذا النهج في بناء خطط استراتيجية مرنة، تُواكب التغيرات التكنولوجية وتُحقق التوازن بين الاحتياجات الفورية والمستقبلية، عبر توظيف شبكات الاتصال في جمع البيانات الضخمة (Big Data) وتحليلها لدعم التنبؤ بالمخاطر وفرص التحسين.

### 2- إعادة هندسة وظيفة التنظيم

تحول التنظيم الإداري في ظل الإدارة الإلكترونية إلى تنظيم افتراضي (E-Organizing)، يعتمد على تكامل الشبكات الداخلية (Internet) وأنظمة إدارة المعرفة (KMS) لتعزيز التعاون بين الفرق الوظيفية المتباعدة جغرافيًا. ويُسهّل هذا النموذج تفعيل اللامركزية الإدارية، وتمكين الاتصال الفوري بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يُقلل من التراتبية البيروقراطية ويُعزز الكفاءة في توزيع المهام وتنسيق الجهود.

### 3- تطوير آليات الرقابة الإدارية

أصبحت الرقابة الإلكترونية (E-Monitoring) أداة استباقية تعتمد على أنظمة الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات في الكشف عن الانحرافات في الوقت الفعلي، وتتفوق هذه الآلية على النماذج التقليدية بقدرتها على مراقبة الأداء التشغيلي عبر منصات موحدة، تدقّق السجلات الإلكترونية، وتُقيّم امتثال القرارات للمعايير المحددة، وتُصحح الأخطاء تلقائيًا: كما تُسهم في مكافحة الفساد الإداري والمالي عبر شفافية الإجراءات وتقليل التدخل البشري المباشر<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: عموميات حول الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، حيث يُستخدم لتقييم مدى كفاءة وفعالية الأفراد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم. وتكمن أهمية هذا المفهوم في كونه أداة رئيسية لتحسين إنتاجية المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### أولاً : مفهوم وعناصر الأداء الوظيفي

<sup>1</sup> هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النصور: إدارة المنشآت المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 446

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

لفهم الأداء الوظيفي بصورة شاملة، لا بد من التطرق إلى تعريفه ومكوناته الأساسية.

### 1- تعريف الأداء الوظيفي

يوجد العديد من التعريفات المتنوعة لباحثين عرب وأجانب حول مفهوم الأداء الوظيفي، وفيما يلي بعض منها:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه "مدى قيام الفرد بالمهام والواجبات الوظيفية المنوطة به بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال السلوكيات والنتائج التي يحققها في إطار الأهداف المحددة للوظيفة"<sup>1</sup>

في حين يعرف الباحث العربي عادل محمد زايد الأداء الوظيفي بأنه "مجموعة السلوكيات والنتائج التي يحققها الفرد في إطار وظيفته والتي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة"<sup>2</sup>

يرى الباحث الأجنبي أن الأداء الوظيفي هو "سلوك الفرد الذي يمكن ملاحظته والذي يرتبط بأهداف المنظمة ويمكن قياسه بمعايير محددة"<sup>3</sup>

كما يرى الباحث الأجنبي "بورتر ولولر" أن الأداء الوظيفي هو "مخرجات السلوك المرتبطة بأهداف المنظمة والتي يمكن قياسها بمعايير محددة"<sup>4</sup>

يرتبط الأداء الوظيفي بشكل وثيق بتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية، حيث تسهم هذه الأنظمة في تحسين الأداء من خلال توفير الوقت والموارد، مما يسمح للموظفين بالتركيز على مهام أكثر أهمية وفعالية<sup>5</sup>.

وعليه نستخلص مما يتضح من خلال هذه التعريفات المتنوعة أن الأداء الوظيفي يتمثل في قيام الفرد بالمهام والواجبات الوظيفية المنوطة به بكفاءة وفعالية، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، والذي يمكن قياسه بمعايير محددة.

### 1- عناصر الأداء الوظيفي.

أما فيما يتعلق بعناصر الأداء الوظيفي، فهناك عناصر رئيسية للأداء الوظيفي ومنها:<sup>6</sup>

1 الخزامي، عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، تقييم الأداء، ج 1، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999، ص 65

2 هلال، محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، ط2، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1999، ص 115.

3 Arnold. H. J & Feldman .D.C. "Organizational Behavior", New York: McGrew –Hill Book Co, (1983) p.45

4 Castka P., C.J. Bamber, J.M. Sharp, P. Belohoubek, Factors Affecting Successful Implementation of High Performance Teams, Team Performance Management, Vol. 7, Issue. 7/8, (2001).p98

5 أحمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1983، ص 33 - 174.

6 موسى، محمود، والصباغ، زهري، إدارة الأداء"، الإدارة العامة للنشر، الرياض، السعودية، 1989، ص 125.



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

**1-2 الأهداف والتوقعات الوظيفية:** تشمل هذه العنصر تحديد الأهداف الوظيفية المحددة والواضحة التي يجب على

الموظف تحقيقها، وتعتبر هذه الأهداف ملموسة وقابلة للقياس، وتعكس توقعات المنظمة من أداء الموظف؛

**2-2 المهارات والكفاءات:** تشمل هذه العنصر مجموعة المهارات والقدرات التي يحتاجها الموظف لأداء واجباته بكفاءة،

والتي تتناسب مع متطلبات الوظيفة، وتشمل المهارات الفنية، الإدارية، والبشرية؛

**3-2 الإنجازات والنتائج:** يعني هذا العنصر قدرة الموظف على تحقيق النتائج الملموسة والمطلوبة منه، حيث يتم قياس أداء

الموظف عادةً بناءً على مدى تحقيقه للأهداف المحددة وتحقيق النتائج الملموسة في عمله؛

**4-2 السلوك والمواظبة:** يشمل هذا العنصر سلوك الموظف في مكان العمل وكيفية تفاعله مع الزملاء والعملاء، من

المهم أن يكون الموظف متعاوناً، ويظهر سلوكاً إيجابياً، ويتمتع بالمواظبة والانضباط في أداء مهامه اليومية؛

**5-2 التطوير الشخصي والمهني:** يتعلق هذا العنصر بقدرة الموظف على تحسين مهاراته وكفاءاته عبر الزمن، والسعي

للتعلم المستمر وتحقيق التطور المهني؛

**6-2 التقييم والملاحظات:** يشمل هذا العنصر عملية تقييم أداء الموظف بشكل دوري ومنتظم، وتقديم الملاحظات

البناءة للمساعدة في تحسين أدائه؛

**7-2 الالتزام بالقيم المؤسسية:** يتعلق هذا العنصر بمدى امتثال الموظف للقيم والمعايير الأخلاقية والثقافية للمنظمة التي

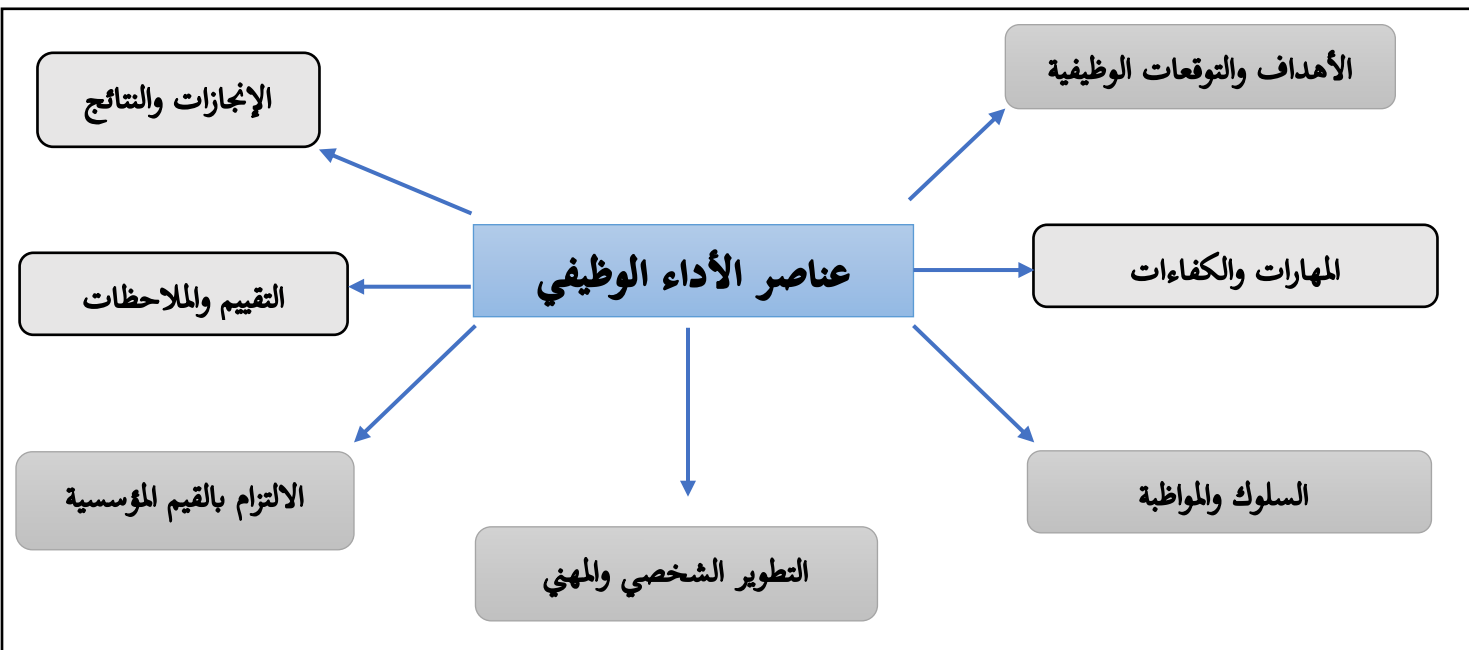
يعمل فيها<sup>1</sup>.

وعليه نستخلص أنه يعتمد تقييم الأداء الوظيفي للموظفين على هذه العناصر الرئيسية والتي ينبغي على

الموظفين العمل على تطويرها باستمرار لضمان نجاح المؤسسة والنمو المستدام.

<sup>1</sup> عبد الله، صلاح، فعالية تقييم الأداء، بحث مقدم لندوة: المدير الفعال، معهد الإدارة العامة، صلاح، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 18.

الشكل رقم (3-1): عناصر الأداء الوظيفي



المصدر: فعالية تقييم الأداء، بحث مقدم لندوة: المدير الفعال

ثانيا: طرق تحسين وتقييم الأداء الوظيفي

### 1- طرق تحسين الأداء الوظيفي

يتم تحسين الأداء الوظيفي وفق طرق وإجراءات هامة تتمحور على النحو الآتي منها <sup>1</sup>:

1-1 تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس : تحديد أهداف محددة وواضحة لكل موظف يساهم في تحقيق رؤية

وأهداف المنظمة، وتعتبر هذه الأهداف قابلة للقياس بحيث يمكن تحديد مدى تحقيقها بشكل دوري؛

2-1 توفير التدريب والتطوير : ويشمل بذلك الاستثمار في تطوير مهارات وقدرات الموظفين من خلال برامج تدريبية

مناسبة تساهم في تعزيز مهاراتهم الفنية والإدارية والشخصية؛

3-1 تعزيز التواصل والتعاون: تعزيز بيئة عمل تشجع على التواصل الفعال والتعاون بين الأقسام والفرق المختلفة داخل

المنظمة، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة أكبر؛

<sup>1</sup> بلهوان هجيرة ، دور رقابة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسية الاقتصادية ، دراسة حالة شركة الجزائرية عمانية للأسمدة AOA ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2018 – 2019 ، ص 54.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

4-1 منح الموظفين الإشراف والدعم اللازم: ينبغي أن يكون هناك دعم فعال من الإدارة للموظفين من خلال توفير التوجيه والإشراف وإزالة العوائق التي قد تحول دون أدائهم الفعال؛

5-1 تعزيز روح الفريق والمشاركة تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة على عملهم، وتعزيز الروح الفريقية من خلال الاحتفاظ بمناخ عمل إيجابي ومحفز؛

6-1 تقديم ملاحظات وتقييمات دورية: ينبغي أن تكون هناك عمليات تقييم دورية وملاحظات بناءة تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يساعدهم على تحسين أدائهم بشكل مستمر؛

7-1 استخدام التكنولوجيا بشكل فعال: توفير الأدوات التكنولوجية المناسبة التي تساعد على تسريع وتيسير عمليات العمل وتحسين التنظيم والكفاءة العامة؛

8-1 تعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية: توفير برامج داعمة للتوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين، ما يزيد من رضاهم وإنتاجيتهم<sup>1</sup>.

وعليه نستخلص أن تحسين الأداء الوظيفي ليس عملية آلية، بل نظاماً ديناميكياً يعكس التفاعل بين السياسات الإدارية والثقافة التنظيمية والبنية التحتية الرقمية، حيث أصبحت المنظمات هي التي تدمج هذه العناصر أكثر قدرة على تحقيق المرونة التنافسية (Competitive Agility)، والاستجابة للتغيرات السريعة في السوق.

1- تقييم الأداء الوظيفي.

يُعتبر تقييم أداء الموظفين عملية حاسمة لأي منظمة تسعى للحفاظ على قوة عاملة منتجة ومحفزة، فمن خلال تقييم نقاط القوة والجوانب التي تحتاج إلى تحسين ومساهمات الموظفين بشكل منتظم، مكن للشركات ضمان عمل الجميع نحو تحقيق الأهداف والغايات المشتركة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بهناس حفصة، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية حمادو حسين، سيدي علي مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، شعبة علوم التسيير، تخصص التسيير الإستراتيجي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2020-2019، ص 37.

<sup>2</sup> سهيل فهد سلامة، فعالية تقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة - الرياض) عدد 55، 1987، ص 183.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

في جوهره يدور تقييم الأداء حول التواصل ، فهو يوفر فرصة للمديرين والموظفين للمشاركة في حوار صريح وصادق حول توقعات الوظيفة، والإنجازات، وخطط التطوير المستقبلية ، وحينما يتم إجراؤه بفعالية، يمكن لتقييمات الأداء أن تعزز الروح المعنوية، وتحدد احتياجات التدريب، وتساعد الموظفين على تحقيق إمكاناتهم الكاملة<sup>1</sup>.

تعتمد العديد من المنظمات تقليدياً على مراجعات الأداء السنوية، حيث يلتقي المديرون والموظفون مرة واحدة في السنة لمناقشة أداء الموظف خلال الـ 12 شهراً الماضية ، ومع ذلك أنت عدة انتقادات لهذا النهج لكونه غير متكرر بما فيه الكفاية ويركز على السلوك السابق بدلاً من التطوير المستمر<sup>2</sup>.

واستجابة لذلك تتبنى العديد من المنظمات الآن نقاط التحقق وحلقات التغذية الراجعة غير الرسمية والمتكررة بشكل أكبر، من خلال إجراء محادثات منتظمة على مدار العام، يمكن للمديرين تقديم التوجيه في الوقت المناسب، ومعالجة المشكلات عند نشوئها، والاحتفال بالنجاحات في الوقت الفعلي<sup>3</sup>.

وعليه فإن تقييم الأداء الفعال عملية ثنائية الاتجاه، حيث ينبغي على المديرين تشجيع الموظفين على مشاركة وجهات نظرهم، ومناقشة أهدافهم وتطلعاتهم، وتقديم ملاحظات حول الدعم والموارد التي يحتاجون إليها للنجاح، وهذا النهج التعاوني لا يعزز مشاركة الموظف فحسب، بل ساعد المديرين أيضاً على اكتساب رؤية قيمة حول نقاط القوة والتحديات والدوافع التي تواجه فريقهم ، في حين وجب إستناد تقييمات الأداء على أهداف ومعايير واضحة وقابلة للقياس تتماشى مع قيم الشركة وأولوياتها الاستراتيجية، فمن خلال وضع أهداف محددة قابلة للتحقيق وتقديم تغذية راجعة ومشورة مستمرة، يمكن للمديرين مساعدة الموظفين على البقاء منتبهين ومحفزين، مع ضمان أن تساهم جهودهم في نجاح المنظمة الإجمالي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد بن حماد الحمود ، تقييم الأداء الوظيفي ، الطرق ، المعوقات ، البدائل ، الإدارة العامة ( الرياض ) ، المجلد 34 ، عدد 2 ، 1994 ، ص 339.

<sup>2</sup> H. John Bernardin and Patrica, Cain Smith., A Clarification of Some Issues Regarding The Development and Use of Behaviorally Anchored Rating Scales ( BARS), Journal of Applied Psychology, Vol. 66, No 4, 1981, pp. 458-463.

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، ط3 ، دار الشرق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 107.

<sup>4</sup> مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره ، 2004 ، ص 108.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

ثالثاً: أهداف وأهمية ومحددات عملية تقييم الأداء الوظيفي

### 1- أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي من العمليات الحيوية في إدارة الموارد البشرية داخل أي منظمة، وتهدف هذه العملية إلى تحقيق العديد من الأهداف المهمة، منها<sup>1</sup>:

- تحديد مستوى أداء الموظفين وقياس إنتاجيتهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة؛
- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، واحتياجاتهم التدريبية والتطويرية؛
- توفير تغذية راجعة لبناء للموظفين حول أدائهم، وتحديد الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أدائهم؛
- ربط الأداء بالحوافز والمكافآت، وتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم من خلال نظام عادل للمكافآت؛
- اتخاذ قرارات موضوعية بشأن الترقيات والنقل والإحلال الوظيفي بناءً على معايير واضحة للأداء؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة ككل؛
- تعزيز التواصل والتفاهم المتبادل بين المديرين والموظفين حول الأهداف والتوقعات المطلوبة.

### 2- أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي:

- تكمن أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي في أنها تساعد المنظمات على تحقيق العديد من الفوائد، منها<sup>2</sup>:
- تحسين الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي من خلال تقديم التغذية الراجعة والتوجيه المستمر؛
  - زيادة إنتاجية وفعالية الموظفين من خلال ربط الأداء بالحوافز والمكافآت؛
  - تحسين عملية التخطيط للموارد البشرية وتلبية احتياجات المنظمة من المهارات والكفاءات؛
  - تعزيز الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى الموظفين من خلال إشراكهم في عملية التقييم؛
  - ضمان العدالة والموضوعية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية؛
  - تحديد الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، وبالتالي وضع خطط التطوير المناسبة.

<sup>1</sup> Ruth Mayhew "Employee Performance Evaluation Criteria and Template", [www.optimusperformance.ca](http://www.optimusperformance.ca), Retrieved 9-2-2019.

<sup>2</sup> SUSAN M. HEATHFIELD (4-11-2018), "Employee Evaluation" [www.thebalancecareers.com](http://www.thebalancecareers.com), Retrieved 9-2-2019. Edited.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

لذلك تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي أداة إدارية مهمة لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تعزيز وتطوير أداء موظفيها.

### 3- محددات الأداء الوظيفي:

تفاعل ثلاث مجموعات رئيسية من المحددات لتشكيل الأداء الوظيفي للموظفين: المحددات الفردية، والمحددات الوظيفية، والمحددات التنظيمية ، وتشمل المحددات الفردية القدرات والمهارات الشخصية، والخصائص النفسية كالدافعية والاتجاهات، إلى جانب التعليم والخبرة ، فكلما كان الموظف أكثر كفاءة ومهارة، وامتلك الدوافع القوية والاتجاهات الإيجابية، كان أدائه أفضل<sup>1</sup>.

أما المحددات الوظيفية فتتعلق بمتطلبات الوظيفة نفسها، وظروف العمل المادية والمعنوية، وكيفية تصميم الوظيفة وما تتضمنه من تنوع وإثراء للمهام ، فالوظائف الممتعة والمحفزة تدفع الموظفين لبذل أقصى جهودهم وإبداعهم. وتأتي المحددات التنظيمية لتشكيل دوراً محورياً في تشكيل الأداء الوظيفي أيضاً ، فسياسات وإجراءات المنظمة، وثقافتها التنظيمية السائدة، ومدى توفير الدعم والتدريب والتطوير للموظفين، كلها عوامل تؤثر بشكل كبير على مستويات الأداء ، كما أن الهيكل التنظيمي ونمط القيادة المتبع يحددان مدى فعالية الموظفين وإنتاجيتهم.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

تُعَدّ العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي من المواضيع الحديثة التي أثارت اهتمام الباحثين، نظراً لتقاطعها مع التطورات التكنولوجية في بيئة العمل. ويهدف هذا المبحث إلى تناول هذه العلاقة من مختلف الجوانب.

### أولاً: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، أصبحت الإدارة الإلكترونية (E-Management) ركيزة أساسية لتحسين الكفاءة المؤسسية وتعزيز الأداء الوظيفي، وعليه فيعتبران وجهان بعمدة واحدة حيث يكمل كل منهما الآخر وتتمحور أوجه العلاقة بينهما في ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن الخيال ، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر ، العدد 10 ، مصر ، 2013 ، ص 21.

<sup>2</sup> الشوابكة ، خالد محمد، العلاقة بين تطبيق الحوكمة الإلكترونية والأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية من خلال إتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية ، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية ، عمان ، ص 56.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

1. تعزيز الكفاءة والإنتاجية: تعمل الإدارة الإلكترونية على أتمتة المهام الروتينية (مثل معالجة البيانات، وإدارة الموارد البشرية)، ما يقلل الوقت والجهد المبذولين، ويوجه الموظفون نحو مهام إبداعية و استراتيجية، فعلى سبيل المثال، أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP) تُحسن تدفق المعلومات بين الأقسام، ما يقلل الأخطاء البشرية ويعزز الإنتاجية.
2. تحسين التواصل والتعاون: توفر منصات مثل (Microsoft Teams) أو (Slack) قنوات اتصال فورية، ما يسهل تبادل الأفكار بين الفرق الموزعة جغرافيًا، وعليه فإن التعاون السلس ينعكس إيجابًا على جودة المخرجات وسرعة إنجاز المشاريع.
3. دعم اتخاذ القرار: من خلال تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics)، تُمكن الإدارة الإلكترونية المديرين من الوصول إلى رؤى استراتيجية مبنية على مؤشرات دقيقة، مثل أداء الموظفين أو اتجاهات السوق، مما يحسن جودة القرارات الإدارية.
4. المرونة في العمل: تسهل الأدوات الإلكترونية العمل عن بُعد أو بنظام المهجين، ما يزيد رضا الموظفين ويقلل التغيب، وبالتالي يحافظ على استقرار الأداء الوظيفي حتى في الأزمات (كجائحة كوفيد-19) وعليه فإن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي علاقة تكاملية تتبلور في كون الأولى أداة محورية لتحقيق الثانية، حيث تعمل التقنيات الرقمية على إعادة هندسة العمليات الإدارية والأكاديمية لتعزيز الكفاءة والمرونة والشفافية، فالإدارة الإلكترونية ليست مجرد تحويل المهام الورقية إلى رقمية، بل هي نظام متكامل يُحدث تحولاً جوهرياً في ثقافة العمل وطرق التفاعل بين الأفراد والأنظمة.

### ثانياً: علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي في الجامعات

تتميز الجامعات بتركيبية معقدة تشمل هيئة تدريسية، وطلاباً، وإداريين، وباحثين، ما يجعل تطبيق الإدارة الإلكترونية تحدياً وفرصة في آنٍ واحد، وتتمحور علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي في الجامعات في ما يلي:<sup>1</sup>

### 1- تحسين الإدارة الأكاديمية

<sup>1</sup> رشا خوجلي أحمد البشير، الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير الوحدات الإدارية في جامعة إفريقيا العالمية، دراسة تحليلية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه، جامعة شريف هداية الله الإسلامية الحكومية بجاكرتا، كلية الدراسات العليا، 2020، ص166.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

- أنظمة إدارة التعلم (LMS): مثل: (Moodle) أو (Blackboard)، تتيح للأساتذة تحميل المحتوى العلمي، وتقييم الطلاب إلكترونياً، ومتابعة حضورهم، ما يرفع كفاءة العملية التعليمية ويوفر وقتاً كان يُهدر في الإجراءات الورقية.

- منصات البحث العلمي: تسهّل أنظمة مثل: (ResearchGate) أو (ORCID) إدارة المشاريع البحثية، وتتبع التمويل، ونشر النتائج، ما يعزز إنتاجية الباحثين.

### 2-تبسيط الخدمات الإدارية:

- أنظمة تسجيل الطلاب الإلكترونية: تقلل الأخطاء في إدارة القبول والجدول الدراسي.

- البوابة الإلكترونية الموحدة: تمكن الطلاب من تقديم طلباتهم (مثل المنح أو الشكاوى) دون الحاجة إلى زيارة مكاتب إدارية متعددة، ما يحسّن تجربة المستخدم ويخفف العبء على الموظفين.

### 3- تعزيز أداء الهيئة التدريسية والإدارية

- أتمتة المهام الإدارية: مثل جداول الحضور والانصراف، وتقييم الأداء السنوي، ما يقلل الضغوط على الموظفين.

- التدريب الإلكتروني: توفير دورات عبر منصات مثل: (Coursera) للعاملين لرفع مهاراتهم الرقمية، ما ينعكس على جودة أدائهم.

### 4- تحليل البيانات لدعم القرارات

- استخدام أدوات مثل: (Tableau) لتحليل بيانات الطلاب (مثل معدلات النجاح والرسوب)، ما يساعد الإدارة على تطوير خطط استباقية لتحسين الأداء المؤسسي.



### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يشكل تناول الدراسات السابقة محوراً مهماً في تعزيز الخلفية النظرية للبحث، لما له من دور في تأصيل المفاهيم وتحديد الفجوات المعرفية في الأدبيات. ويأتي هذا المبحث لعرض وتحليل أبرز الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، وفق منظور علمي منهجي.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

##### 01. الدراسات المحلية:

(1) دراسة (فراحتيه العيد 2021): أطروحة دكتوراه بعنوان : دور الادارة الإلكترونية في تمكين العاملين-دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة المسيلة<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة لمعرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تمكين العاملين الإداريين في جامعة المسيلة، ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم استطلاع آراء عينة قصدية من 124 موظف إداري في الجامعة باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، و تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الكلية كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة في تمكين العاملين الإداريين في جامعة المسيلة.

وعليه خلصت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الجامعة ساهم بشكل متوسط في تمكين العاملين الإداريين من خلال توفير البنية التحتية والتقنيات اللازمة لذلك، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة لزيادة مساهمتها في تمكين الموظفين الإداريين.

(2) دراسة (بن جدو خضرة فطيمة الزهرة، 2020): أطروحة دكتوراه بعنوان : الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية تخص الإداريين بجامعة الجلفة<sup>2</sup>.

هدفت الدراسة حول موضوع الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة الجلفة بالجزائر، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت 120 موظف إداري من أصل

<sup>1</sup>فراحتيه العيد، دور الادارة الإلكترونية في تمكين العاملين-دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة المسيلة، ، مسيلة ، 2021.

<sup>2</sup> بن جدو خضرة فطيمة الزهرة، الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية تخص الإداريين بجامعة الجلفة، 2020 .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

1200 موظف إداري في الجامعة، وتم استخدام الأداة الإستبيان في مجال الدراسة، وفيما يتعلق بأساليب التحليل، استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية كالتكرارات البسيطة والنسب المئوية، إضافة إلى معامل التوافق لقياس العلاقة بين المتغيرات.

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الجامعة قد ساهم في تحسين الأداء الوظيفي للإداريين من خلال توفير الوقت وتسهيل المعاملات الإدارية، كما وجدت الدراسة أن التقنيات الحديثة المستخدمة في الإدارة الإلكترونية كان لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين، في حين أدى تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى زيادة رضا الموظفين وتطوير عملية الاتصال داخل الجامعة.

وعليه خلصت الدراسة إلى أن تطبيق تقنية الإدارة الإلكترونية قد حسن الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة الجلفة.

### 3) دراسة (سمير عماري: 2017) أطروحة دكتوراه بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية:<sup>1</sup>

هدفت الدراسة لتقييم مدى مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بجمع البيانات من خلال المقابلات والاستبيان الموجه إلى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية ومساعدتهم في الجامعات الجزائرية محل الدراسة، والبالغ عددهم 867 فرداً، و تم توزيع 413 استبيان، وتم استرجاع 337 استبيان، منها 319 استبيان صالح للتحليل باستخدام برنامج SPSS .

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية كان متوسطاً، وكذلك مستوى أداء هذه الجامعات ، في حين أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية (الإدارية، التعليمية، المكتبية) وتطوير أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الجامعات تعزى للمتغيرات الوظيفية، باستثناء متغير اسم الجامعة والمنصب الوظيفي والرتبة العلمية.

في ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية لتحسين أدائها، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الوظيفية ذات التأثير على ذلك.

## 02. الدراسات العربية:

<sup>1</sup>سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي . دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، ، المسيلة ، 2017.

### 4) دراسة (شاكر سراع منصر : 2023) مجلة بعنوان : دور الإدارة الإلكترونية في تحسي الأداء الإستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية<sup>1</sup>

استهدفت الدراسة حول الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وقام بتطبيق استبانة مكونة من 81 عبارة موزعة على 3 محاور و 11 مجالاً على عينة عشوائية طبقية بلغت 246 من القيادات الأكاديمية والإدارية في 6 جامعات يمنية (3 حكومية و3 أهلية)، و تم معالجة البيانات باستخدام برنامجي SPSS وأموس.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية كان متوسطاً (2.62 من 5)، وكذلك مستوى الأداء الاستراتيجي (2.74 من 5)، في حين كان مستوى تنمية الموارد البشرية ضعيفاً (2.47 من 5)، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية كبيرة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الاستراتيجي (0.86)، وبين أبعاد تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الاستراتيجي (0.88)، وبين أبعاد الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية (0.80) في حين أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي بوجود تنمية الموارد البشرية كمتغير وسيط (0.91)، أي أن الأثر غير المباشر للمتغير الوسيط كان 0.45، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغيرات النوع والخبرة، بينما وجدت فروق دالة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وطبيعة الجامعة (حكومية/خاصة) والدورات التدريبية، وفي ضوء هذه النتائج، قدم الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات لتعزيز دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية.

### 5) دراسة نبيل شعبين عبده مكين، (2023) ، مجلة بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الأكاديمي في جامعة الحديدة: دراسة ميدانية من وجهة نظر منتسبي الجامعة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شاكر سراع منصر ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية ، اليمن 30 مارس، 2023

<sup>2</sup> نبيل شعبين عبده مكين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الأكاديمي في جامعة الحديدة- فلسطين - غزة ، المجلد 3 ، العدد 1 ، (2023).

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

هذه الدراسة هدفت إلى استكشاف واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الحديدة باليمن وأهمية هذا التطبيق في تحسين الأداء الأكاديمي، كما سعت إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكليات والأقسام الإدارية وتحديد مجالات هذا التطبيق بهدف تحسين الأداء، في حين اتبعت الدراسة المنهج الميداني، حيث تم تطبيق استبانة على عينة عشوائية من 204 فرداً من منتسبي جامعة الحديدة، بما في ذلك موظفين إداريين وأعضاء هيئة تدريس. تكونت الاستبانة من 36 سؤالاً موزعة على أربعة محاور.

أظهرت نتائج الدراسة ضرورة اعتماد جامعة الحديدة على تطبيقات الإدارة الإلكترونية، نظراً لما لها من دور بارز في تحسين الأداء الإداري والأكاديمي، فقد أكدت النتائج على أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المجالات الإدارية والأكاديمية بالجامعة، بما يساهم في تعزيز الكفاءة والفاعلية في مختلف العمليات والخدمات الجامعية.

بناءً على هذه النتائج، يوصي الباحثون بضرورة تبني استراتيجية شاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الحديدة، مع توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة وتنفيذ برامج تدريبية لتمكين العاملين من استخدام التقنيات الحديثة، كما تؤكد الدراسة على الحاجة إلى المزيد من البحوث لاستكشاف أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية وسبل تعزيز استخدامها.

### (6) دراسة ( أنجي حسن نشأت، 2022)، مجلة بعنوان : أثر الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية.<sup>1</sup>

هذه الدراسة هدفت إلى التعرف على مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية من وجهة نظر الإداريين والموظفين، حيث استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عيّنتها من 200 مدير ونائب مدير وموظف ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تأثير الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية كانت ضعيفة، كما لم تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد العينة حول هذا التأثير تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وفي المقابل أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر الإداريين والموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت هذه الفروق لصالح الموظفين.

<sup>1</sup> أنجي حسن نشأت، أثر الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية ، مصر، إبريل 2023 .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

في ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة أن تواكب الجامعات المصرية التطور الإلكتروني من خلال وضع خطط واضحة وتخصيص الميزانيات اللازمة لتحقيق التحول الإلكتروني الذي يلي متطلبات العصر، كما أوصت بأهمية تنفيذ برامج تدريبية وتأهيلية للإداريين والموظفين في الجامعات لتمكينهم من استخدام الوسائل الإلكترونية المتنوعة.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

(7) دراسة ( Others & OLSEN 2004 )، مقال بعنوان التطور الحديث في جمع المعلومات إلكترونياً وتقييمها بشكل علمي في القرن الحادي والعشرين - دراسة ميدانية في جامعة بريغهام يونغ<sup>1</sup>.

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار التطبيق العملي للمزايا والعيوب المرتبطة باللوجستيات الإلكترونية مقارنةً بالعمليات الإدارية التقليدية في سياق دراسة مشروع كبير، كما سعت الدراسة إلى تقييم العلاقة التوافقية بين المعلومات المستمدة إلكترونياً والإجراءات الورقية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التقنيات الإدارية شكلت أساساً محورياً في توفير الوقت والجهد، من خلال السرعة الكبيرة في نقل المعلومات، بالإضافة إلى إمكانية الحصول على نتائج غنية بالمعلومات من العمليات الإلكترونية.

(8) دراسة ( GORMAN, Paul joseph, 1999 ) مجلة بعنوان دور القائد في تبني واستخدام الاتصالات الإلكترونية والإنترنت ، دراسة ميدانية بالكليات الواقعة خارج الحرم الجامعي - جامعة مينيسوتا - الولايات المتحدة الأمريكية<sup>2</sup>.

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور قادة التعليم العالي في تبني التقنيات التدريسية الجديدة، فضلاً عن الفجوة المتزايدة في استخدام هذه التقنيات، وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج رئيسية، أبرزها أن القادة في مؤسسات التعليم العالي شكلوا دوراً محورياً في عملية التغيير داخل إداراتهم.

ومع ذلك لوحظ عدم وجود تبني فعلي للإنترنت والتقنيات الإلكترونية كابتكار جديد في هذا القطاع ، كما تم تحديد غياب العناصر الأساسية الضرورية لتبني واستخدام الاتصالات الإلكترونية في الكليات المعنية، ما عكس نقصاً في البنية التحتية المناسبة، وضعف الدعم الفني، وقلة الأجهزة المستخدمة، في حين وُجد تباين واضح بين الأجهزة والأنظمة

<sup>1</sup> OLSEN & Others, Electronic Survey Administration Assessment in Twenty-First Century , United States, 2004.

<sup>2</sup> GORMAN, Paul joseph, The Leaders role in the adoption and utilization of electronic communication and the Internet by off-campus college faculty, EdD University of Minnesota, 1999

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

المستخدمة في تلك الكليات، ما يعيق فعالية العملية التعليمية ويعكس الحاجة الملحة إلى استراتيجيات فعالة لتعزيز تكامل التكنولوجيا في التعليم العالي.

**9) دراسة ( UNESCO CAIRO OFFICE 1998 )، مقال بعنوان تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم العالي - دراسة ميدانية جامعة اليونسكو بالقاهرة<sup>1</sup>**

تناولت هذه الدراسة التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على التعليم الجامعي في الدول المتقدمة، مع التركيز على نماذج التعليم التفاعلية والدور المتغير للجامعات في مجتمعاتها، بالإضافة إلى الطبيعة المتغيرة لمطالب المجتمع من التعليم العالي. كما استعرضت الدراسة تأثير هذه التطورات على مستقبل التعليم العالي في المنطقة العربية، مستندةً إلى تجربة مكتب اليونسكو في القاهرة في تطوير الإدارات الجامعية في الوطن العربي. وخلصت الدراسة إلى تحديد عدد من الأولويات الإقليمية التي ينبغي مراعاتها لتعزيز فعالية التعليم العالي في مواجهة التحديات المستقبلية.

**المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وما يميز دراستنا عنها**

سنعرض أهم أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا هذه والدراسات التي سبقتها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> UNESCO CAIRO OFFICE, Information and Communication Technologies in Higher Education, a study presented in Arab Regional Conference on Higher Education held in Beirut, USA, 1998.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

الجدول رقم (1-1): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

| إسم الباحث<br>وعنوان الدراسة                                                                                                                  | معايير التشابه<br>والاختلاف من<br>حيث: | أوجه التشابه                                    | أوجه الاختلاف                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| دراسة (فراحتيه العيد 2021):<br>دور الادارة الإلكترونية في تمكين<br>العاملين-دراسة ميدانية على<br>العاملين الإداريين في جامعة<br>المسيلة       | الهدف                                  | تركيز على الإدارة الإلكترونية                   | هدفها تمكين العاملين بينما دراستنا<br>تحسين الأداء الوظيفي    |
|                                                                                                                                               | مجتمع الدراسة                          | إداريون في جامعة جزائرية                        | دراستنا شملت إداريين في جامعة غرداية                          |
|                                                                                                                                               | أداة الدراسة                           | الإستبيان                                       | دراستنا تستخدم الاستبيان والمقابلة                            |
|                                                                                                                                               | المنهج المتبع                          | وصفي                                            | تشارك في المنهج الوصفي                                        |
|                                                                                                                                               | بيئة الدراسة                           | جامعة المسيلة                                   | جامعة غرداية                                                  |
| دراسة (بن جدو خضرة فطيمة<br>الزهرة، 2020):<br>الإدارة الإلكترونية وأثرها على<br>الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية<br>تخص الإداريين بجامعة الجلفة | الهدف                                  | تأثير الإدارة الإلكترونية على<br>الأداء الوظيفي | نفس الهدف تقريباً                                             |
|                                                                                                                                               | مجتمع الدراسة                          | إداريون في جامعة الجلفة                         | دراستنا تشمل إداريين في جامعة غرداية                          |
|                                                                                                                                               | أداة الدراسة                           | استبيان                                         | استخدام الاستبيان - المقابلة                                  |
|                                                                                                                                               | المنهج المتبع                          | وصفي تحليلي                                     | دراستنا تستخدم الوصفي والاستدلالي                             |
|                                                                                                                                               | بيئة الدراسة                           | جامعة الجلفة                                    | جامعة غرداية                                                  |
| دراسة (سمير عماري: 2017)<br>دور الإدارة الإلكترونية في تطوير<br>أداء مؤسسات التعليم العالي<br>دراسة حالة مجموعة من الجامعات<br>الجزائرية      | هدف الدراسة                            | تطوير أداء مؤسسات التعليم<br>العالي             | هدف أوسع (المؤسسات) مقابل تركيز<br>دراستنا على الأداء الوظيفي |
|                                                                                                                                               | مجتمع الدراسة                          | عمداء ورؤساء أقسام                              | دراستنا تشمل موظفين وأساتذة                                   |
|                                                                                                                                               | أداة الدراسة                           | مقابلة واستبيان                                 | -                                                             |
|                                                                                                                                               | المنهج المتبع                          | وصفي تحليلي                                     | دراستنا تستخدم الاستدلالي أيضاً                               |
|                                                                                                                                               | بيئة الدراسة                           | جامعات جزائرية متعددة                           | جامعة غرداية (مؤسسة واحدة)                                    |

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

|                                                                                                                                                 |               |                                               |                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| دراسة (شاكور سراع منصور 2023):                                                                                                                  | هدف الدراسة   | تحسين الأداء الاستراتيجي عبر الموارد البشرية  | تركيز على أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي |
| دور الإدارة الإلكترونية في تحسي الأداء الإستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية                                            | مجتمع الدراسة | قيادات في جامعات يمنية                        | شملت موظفين في قسم محدد                              |
|                                                                                                                                                 | أداة الدراسة  | استبيان                                       | استخدام المقابلة - الاستبيان                         |
|                                                                                                                                                 | المنهج المتبع | وصفي تحليلي ارتباطي                           | إستخدام الوصفي والاستدلالي                           |
|                                                                                                                                                 | بيئة الدراسة  | جامعات يمنية                                  | جامعة غرداية (جزائرية)                               |
| دراسة نبيل شعبين عبده مكين، 2023)، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الأكاديمي في جامعة الحديدة: دراسة ميدانية من وجهة نظر منتسبي الجامعة | الهدف         | تحسين الأداء الأكاديمي                        | تركيز على الأكاديمي مقابل الوظيفي                    |
|                                                                                                                                                 | مجتمع الدراسة | موظفين وأعضاء هيئة تدريس                      | تشابه في تنوع المجتمع                                |
|                                                                                                                                                 | أداة الدراسة  | استبيان                                       | المقابلة - الإستبيان                                 |
|                                                                                                                                                 | المنهج المتبع | ميداني                                        | إستخدام المنهج الاستدلالي أيضاً                      |
|                                                                                                                                                 | بيئة الدراسة  | جامعة الحديدة (اليمن)                         | جامعة غرداية                                         |
| دراسة ( أنجي حسن نشأت، 2022)، أثر الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية                                                | هدف الدراسة   | تأثير الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية | تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي         |
|                                                                                                                                                 | مجتمع الدراسة | مديرون وموظفون في جامعات مصرية                | ركزت على موظفين في الكلية                            |
|                                                                                                                                                 | أداة الدراسة  | استبيان                                       | الإستبيان - المقابلة                                 |
|                                                                                                                                                 | المنهج المتبع | وصفي تحليلي                                   | أضافت المنهج الاستدلالي                              |
|                                                                                                                                                 | بيئة الدراسة  | جامعات مصرية                                  | جامعة غرداية                                         |
| دراسة ( OLSSEN 2004 & Others)، ميدانية في جامعة بريغهام يونغ                                                                                    | المنهج المتبع | وصفي تحليلي                                   | أضافت المنهج الاستدلالي                              |
|                                                                                                                                                 | بيئة الدراسة  | جامعات مصرية                                  | جامعة غرداية                                         |
|                                                                                                                                                 | الهدف         | تقييم اللوجستيات الإلكترونية                  | هدف تقني مقابل تحسين الأداء                          |
|                                                                                                                                                 | مجتمع الدراسة | جامعة بريغهام يونغ (محاسبون)                  | موظفي وأساتذة جامعة غرداية                           |



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

|               |                                              |                                                       |
|---------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| أداة الدراسة  | غير محدد                                     | إستخدم أداة الاستبيان والمقابلة                       |
| المنهج المتبع | غير محدد                                     | المنهج الوصفي والإستدلالي                             |
| هدف الدراسة   | دور القادة في تبني التكنولوجيا               | تركيز على الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي |
| مجتمع الدراسة | كليات خارج الحرم الجامعي                     | الموظفين والأساتذة                                    |
| أداة الدراسة  | غير محددة                                    | إستخدمت أداتين الإستبيان - المقابلة                   |
| المنهج المتبع | غير محدد                                     | المنهج الوصفي - الإستدلالي                            |
| بيئة الدراسة  | جامعة مينيسوتا                               | جامعة غرداية                                          |
| هدف الدراسة   | تأثير تكنولوجيا المعلومات على التعليم العالي | مساهمة الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي في جامعة |
| مجتمع الدراسة | تجارب مكتب اليونسكو                          | الأساتذة وموظفي جامعة غرداية                          |
| أداة الدراسة  | غير محددة                                    | الإستبيان - المقابلة                                  |
| المنهج المتبع | تحليلي                                       | المنهج الوصفي الإستدلالي                              |
| بيئة الدراسة  | اليونسكو -                                   | جامعة غرداية (مؤسسة محددة)                            |

دراسة ( GORMAN, 1999 , Paul joseph ) دور القائد في تبني وإستخدام الإتصالات الإلكترونية والإنترنت ، دراسة ميدانية بالكليات الواقعة خارج الحرم الجامعي - جامعة مينيسوتا - الولايات المتحدة الأمريكية

دراسة ( UNESCO 1998 CAIRO OFFICE ) ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم العالي - دراسة ميدانية جامعة اليونسكو -

### مجال الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميز دراستنا الحالية عنها

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها:

- إعطاء صورة أولية وتحديد اطار عام وكامل لموضوع الدراسة ؛
- تحديد تعريفات لبعض المصطلحات المستخدمة في الأوساط الأكاديمية ؛
- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما وفر الكثير من الجهد والوقت؛
- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث لبلورة المشكلة و تحديد أبعادها ؛
- ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري للدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
- ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة وصياغة الفرضيات.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة المعروضة أعلاه:

بعد عرضنا للدراسات السابقة، تبين أن أغلبها ركزت في الجانب النظري على ربط الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الربحية، مع التركيز على المصطلحات المرتبطة بالكفاءة، الإنتاجية، والهيكلية الإدارية... بينما ركزت دراستنا على ربط الإدارة الإلكترونية بالجانب الخدماتي، باعتبار أن الجانب التطبيقي من الدراسة تم في مؤسسة خدمتية غير ربحية، وهي الجامعة.

وتأتي دراستنا هذه لتمييز عن الدراسات السابقة في مجموعة من العناصر المتمثلة في:

- إسقاط الجانب التطبيقي على مستوى المؤسسات الخدمتية غير الربحية.
- استخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات، مما ساهم في توفير الوقت والجهد وتقليل التكلفة، ومجارة لما يعيشه عصرنا الحالي من رقمنة وتطور تكنولوجي.
- اعتماد على الاستبيان لتحليل البيانات و المقابلة لتأكيد على نتائج الدراسة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة

---

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى مجموعة من المفاهيم النظرية المرتبطة بالإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، حيث تم تعريف الإدارة الإلكترونية كأداة حديثة تهدف إلى تحسين كفاءة العمل داخل المؤسسات من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال. كما تناول الفصل مختلف الأبعاد التي تشملها الإدارة الإلكترونية، مثل التخطيط الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، تطبيق الشبكات مع الإشارة إلى الدور المحوري لهذه الأبعاد في تسهيل سير العمل. ومن خلال الاطلاع على الأدبيات العلمية، تبين أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تقليص الوقت والجهد، وتعزيز الدقة والشفافية، ورفع درجة رضا الموظفين عن بيئة العمل. وقد تم التطرق في هذا الفصل أيضاً إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الإدارة الإلكترونية ومستوى الأداء الوظيفي، مع عرض نماذج وتجارب دولية ومحلية، بهدف الاستفادة من نتائجها في دراسة الحالة الخاصة بجامعة غرداية التي سيتم تنفيذها لاحقاً للوقوف على مدى ارتباط الإدارة الإلكترونية بمستوى أداء العاملين فيها.



## الفصل الثاني

الدراسة الميدانية حول أثر الإدارة الإلكترونية

على الأداء الوظيفي في الجامعة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني: اساليب جمع البيانات اختبار الفرضيات

ومناقشة النتائج

المبحث الثالث: العلاقة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

### تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري في الفصل الأول و الذي تناولنا فيه كل من الإدارة الالكترونية وأداء الوظيفي وكذا أهم الدراسات السابقة في المجال في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على عينة من الموظفين في جامعة غرداية مبرزين في ذلك واقع تطبيق التغيير التكنولوجي في الجامعة، ومستوى أداء الموظفين فيها، وكذا مدى تأثير التغيير التكنولوجي على أداء الموظفين لدى الطاقم الإداري في الجامعة محل الدراسة.

وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- المبحث الأول: يتم التطرق فيه إلى طريقة واجراءات الدراسة
- المبحث الثاني: اساليب جمع البيانات.
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

## المبحث الاول: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة

### المطلب الاول: طريقة واجراءات الدراسة

قبل التطرق إلى مجتمع الدراسة سوف تحاول تقديم لمحة تعريفية للمؤسسة محل الدراسة ألا وهي جامعة غرداية وسيتم تقدّمها كما يلي:

#### أ) الإنشاء والتنظيم:

تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية خدمتية غير ربحية ذات طابع اداري تساهم في اثراء المعارف واعدادها وتطويرها وتهيئة الكفاءات المستفيدة من التراكم العلمي الانساني في مختلف المجالات العلمية، الادارية، والتقنية. في عام 2004 أنشأت ملحقة جامعة الجزائر بغرداية بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425هـ، الموافق لـ 24 أوت 2004م، بعدها شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا حيث أنه بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 05-305 المؤرخ في 16 أوت 2005م، أنشأ المركز الجامعي بغرداية مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمثليلي الى المركز، توج ذلك كله بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433هـ، الموافق 04 يونيو 2012م، متربعة على مساحة قدرها 30 هكتار وتتسع لـ 4000 مقعد بيداغوجي، بالإضافة الى 6000 مقعد بيداغوجي استلمت 2000 مقعد و 4000 مقعد قيد الانجاز، وتحتوي على هياكل بيداغوجية متنوعة.

#### ب) مهام الجامعة:

تتمثل مهام جامعة غرداية في تكوين الاطارات اللازمة والسمو بالفكر لبناء أجيال متعلمة ومثقفة و متخصصة يعول عليها في تفعيل عجلة التنمية والتقدم والتطور، وفي هذا الاطار تتولى المهام الآتية:

- العمل على انتاج ونشر الثقافة الوطنية؛
- تجسيد النتائج البحثية ونشر المعلومات العلمية والتقنية؛
- العمل على احداث شراكة بين الجامعة والمحيط الاجتماعي والاقتصادي؛
- تكوين الاطارات الضرورية للاستجابة للشروط التنمية الاقتصادية الاجتماعية والثقافية للبلاد؛
- المساهمة في المجهود الوطني للبحث العلمي والتكنولوجي والمشاركة في تنمية الرصيد العلمي الوطني؛
- التفتح على العالم من اجل تبادل المعلومات واثرائها؛

### ج) كليات الجامعة

لقد نمت جامعة غرداية خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا لتضم 06 كليات هي كالتالي:

- كلية الادب واللغات؛
- كلية العلوم والتكنولوجيا كلية العلوم الطبيعية والحياة؛
- كلية الحقوق والعلوم الانسانية؛
- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية؛
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

### اولا: طريقة الدراسة

بغرض التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للطاقي في جامعة غرداية سيتم تحديد منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، من خلال الاعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى البرامج الإحصائية (Spss.v20) والتي تسمح التوصل إلى النتائج المرجوة.

### • منهج الدراسة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ولتحقيق الأهداف المرجوة اعتمدنا في دراستنا هذه على المناهج التالية:

أ) **المنهج الوصفي:** لعرض الجانب النظري من الدراسة يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته وذلك بالاعتماد على العديد من المصادر والمراجع.

ب) **منهج دراسة حالة** في الجانب العملي من الدراسة، حيث تم استخدام أداتي الاستبيان والمقابلة، والاعتماد على الأساليب الإحصائية وبرامج (Spss.v20)، وأدوات الإحصاء الوصفي (كالتكرارات الانحرافات، والمتوسطات الحسابية..)، والإحصاء الاستدلالي معامل الفايرونباخ (...)، المعالجة البيانات التي تم جمعها ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد معارفنا عن تلك الظاهرة.

### ثانيا: إجراءات الدراسة

#### 1: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في المتغير التابع وهو "تطبيق الأداء الوظيفي"، والمتغير المستقل وهو: "تأثير الإدارة الإلكترونية" والذي بدوره هذا الأخير ينقسم إلى مجموعة من المتغيرات، ويمكن شرح وتوضيح كل المتغيرات على النحو التالي:

#### 1-1. المتغير المستقل:

- يتمثل المتغير المستقل لهذه الدراسة في "الإدارة الإلكترونية"، وكما هو معلوم أن المتغير المستقل هو الذي له تأثير في المتغير التابع وقد يضم عدد من المتغيرات المستقلة، وكما عرجنا في الجانب النظري من الدراسة فإن بيئة الأعمال تتكون من مجموعة من الأبعاد التي تمثلت في جملها المتغيرات المستقلة ولتسهيل دراستها واختبارها ميدانيا ثم تقسيمها كالآتي:
- التخطيط الإلكتروني: هو عملية إرشادية تهدف إلى تنظيم وتوجيه استخدام التكنولوجيا والمعلومات الإلكترونية في منظمة أو مؤسسة.
  - التنظيم الإلكتروني: هو عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين وتسهيل إدارة الأنشطة والعمليات داخل المؤسسات.
  - الرقابة الإلكترونية: هي مجموعة من الأنظمة والتقنيات المستخدمة لمراقبة وتقييم الأنشطة السلوكية والبيانات في البيئات الرقمية.
  - وجود الأجهزة ولواحقها: هي المعدات و الأدوات المادية المستخدمة لأداء وظائف محددة في مختلف المجالات، و تتنوع من الأجهزة البسيطة إلى المعقدة.
  - تطبيق الشبكات الإلكترونية: إستخدام تكنولوجيا الشبكات لتوصيل الأجهزة والأنظمة المختلفة بهدف تبادل المعلومات والبيانات.
- وقد تم التعرّيج لهذه العناصر في الجانب النظري بالتفصيل.

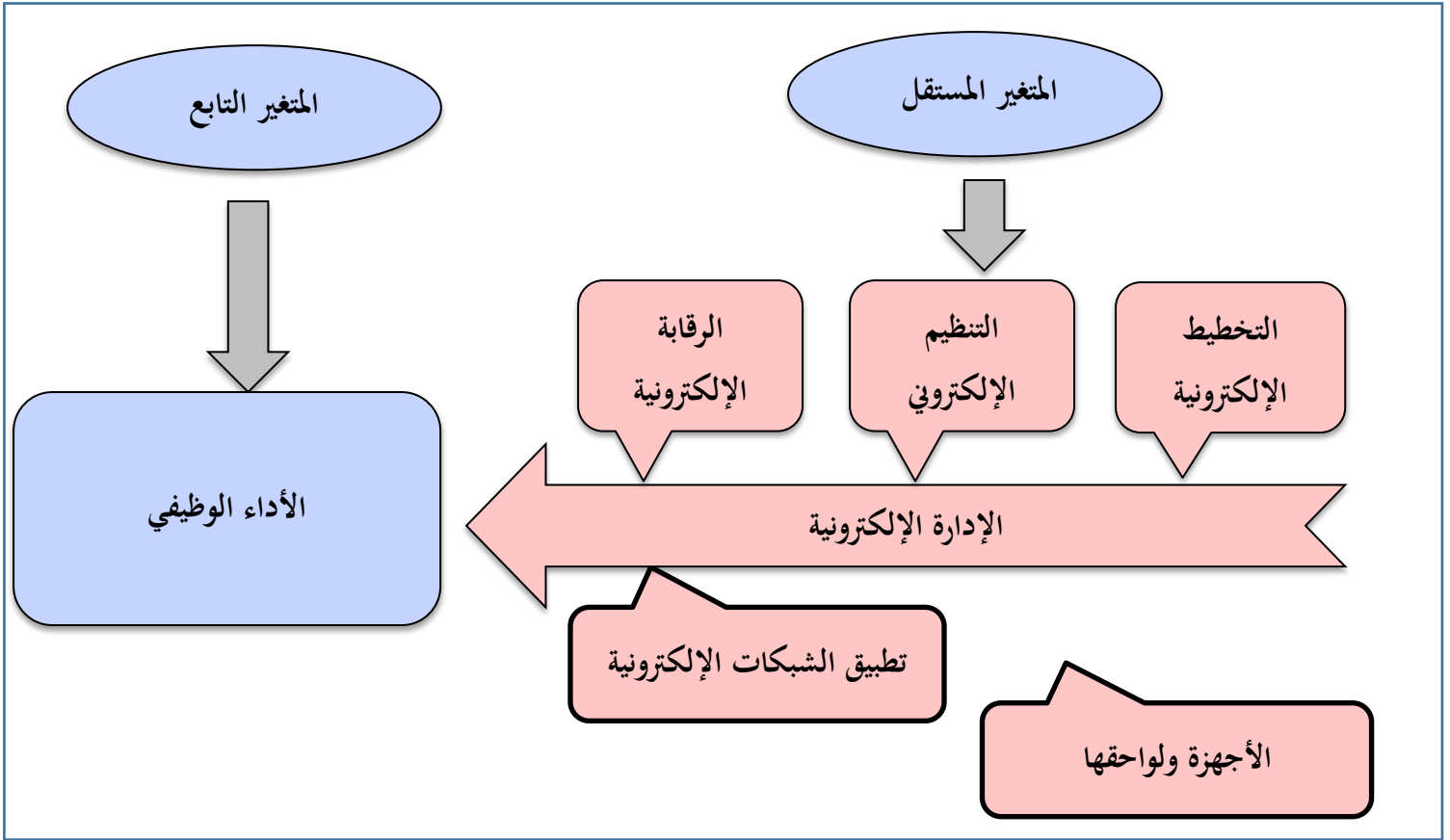
#### 2-1. المتغير التابع:



المتغير التابع في دراستنا هذه هو "الأداء الوظيفي" وكما هو معلوم أن المتغير التابع يتأثر بالمتغير المستقل ولا يؤثر فيه. ونسعى في هذه الدراسة لمعرفة مدى جاهزيتها لتطبيقه.

ويمكن تلخيص العلاقة بين المتغيرات في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثاً: مجتمع الدراسة: يشير مفهوم مجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي: كامل الأفراد أو الأحداث أو المشاهدات موضوع البحث أو الدراسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زياد أحمد الطويسي، مجتمع الدراسة والعينات، مديرية لواء البتراء، الأردن، 2001، ص 2.

ويعرف كذلك على أنه "هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهم الباحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة"<sup>1</sup>.

وفي هذه الدراسة يضم مجتمع الدراسة موظفي جامعة غرداية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير البالغ عددهم 30 موظفا

### المطلب الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة

وتعرف العينة على أنها: مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة<sup>2</sup>.

وعلى أساس مجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة قصدية

- العينة القصدية (Purposive Sample): ينتقي الباحث أفراد عينته بما يخدم أهداف دراسته وبناءا على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص أو غيرها، وهذه عينة غير ممثلة لكافة وجهات النظر ولكنها تعتبر أساس متين للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة<sup>3</sup>.

سنعرض في الجدول بشكل مجمل عدد المشاركات والردود كما يلي:

الجدول رقم (1-2): عدد الإستمارات الموزعة والمستردة على عينة البحث

| عدد الاستبيانات  | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| الموزعة          | 30      | 100%           |
| غير المستردة     | 06      | 20%            |
| المستردة         | 24      | 80%            |
| المستبعدة        | 02      | 6.67%          |
| القابلة للمعالجة | 22      | 73.33%         |

المصدر: من إعداد الطالبين

<sup>1</sup> السعدي رحال، الإحصاء الوصفي، مؤسسة الرجاء لطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص18.

<sup>2</sup> زياد أحمد الطويسي، مرجع سابق، ص02.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 06.

تكونت عينة البحث من إختيار مجموعة مقصودة من موظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم توزيع على هذه الفئة عدد 30 إستبانة (مسح كلي للمجتمع)، إسترد منها (80%) من الاستبانات الموزعة حيث كانت نسبة الإستجابة جيدة، أما الاستثمارات القابلة للمعالجة فقد بلغت 22 استثمار بنسبة 73.33%، وكان عدد الإستثمارات التي لا يمكن معالجتها 06 استثمار نظرا لعدم تعامل أفراد العينة معها بالشكل السليم.

وبناء على عدد الإستثمارات الموزعة، والتي تم استرجاعها، وعلى مخرجات برنامج SPSS نسخة 20 سوف نقوم بتحليل أفراد العينة من حيث خصائصها بناء على عدد الإستثمارات المسترجعة والقابلة للمعالجة على النحو التالي:

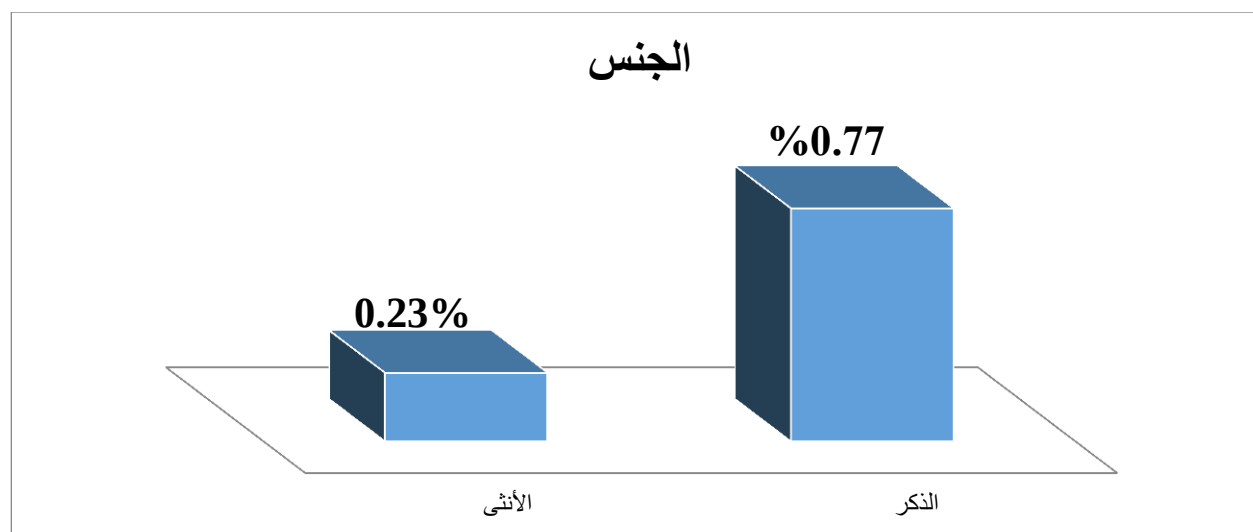
**1. الجنس:** تم توزيع الإستبانات على الجنسين من أفراد العينة، حيث يمثل الجدول التالي نسبة مشاركة كليهما في هذه الدراسة.

الجدول رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب الفئات الجنس

| الجنس   | التكرار | نسبة المشاركة |
|---------|---------|---------------|
| الذكر   | 17      | 77,3%         |
| الأنثى  | 05      | 22,7%         |
| المجموع | 22      | 100%          |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان بإستخدام برنامج (spss) نسخة 20

الشكل رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب الفئات الجنس



**المصدر :** من إعداد الطالبتين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Excel من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة المشاركة في هذه الدراسة من الذكور، أين بلغت النسبة 77.3%، في حين ظهرت مشاركة الإناث بنسبة 22.7%، وهذا راجح إلى أن عدد الموظفين الذكور أكبر من عدد الموظفين الإناث في جامعة غرداية (كلية الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير) ويعود ذلك الى ظروف العمل بسبب المنطقة المتواجدا لجامعة

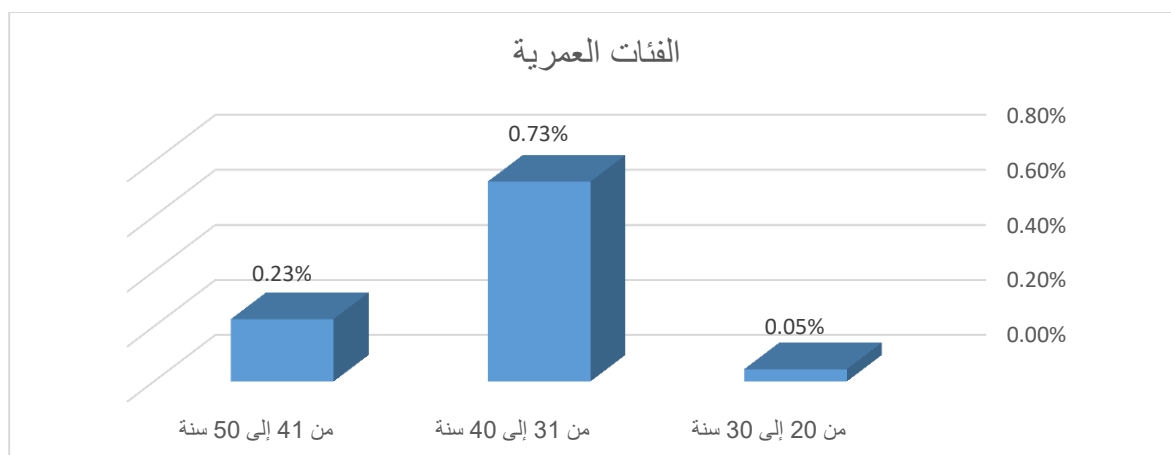
**2. العمر:** تم توزيع الاستبانات على فئات عمرية مختلفة لأفراد العينة، حيث تم تقسيمها على النحو الذي يظهر في الجدول الموالي.

الجدول رقم (2-3) : توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

| الفئات العمرية   | التكرار | نسبة المشاركة |
|------------------|---------|---------------|
| من 20 إلى 30 سنة | 01      | 4,5%          |
| من 31 إلى 40 سنة | 16      | 72,7%         |
| من 41 إلى 50 سنة | 05      | 22,7%         |
| المجموع          | 22      | 100%          |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss نسخة 20

الشكل رقم (2-3) : توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية



**المصدر :** من إعداد الطالبتين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج excel

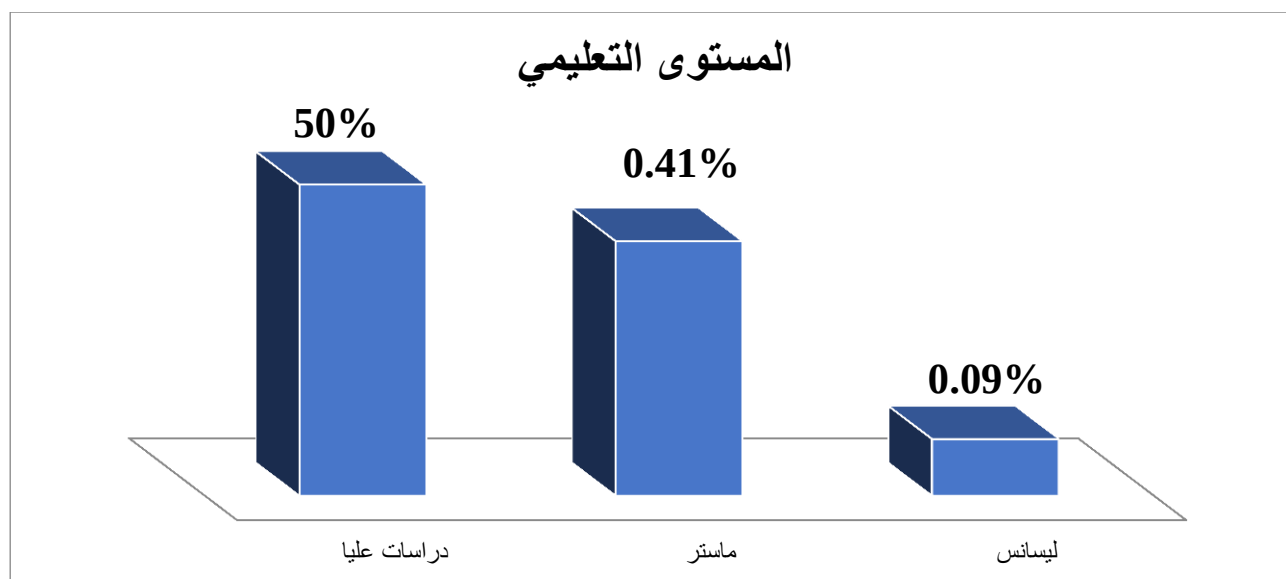
يلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية الأكثر مشاركة في هذه الدراسة هي ما بين (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة مئوية 72.7%، تليها الفئة العمرية أعمارهم من 41 إلى 50 سنة بنسبة مئوية بلغت 22.7%، في حين الفئة العمرية (من 20 إلى 30 سنة) هي أقل الفئات حيث حصلت 4.5% من مجموع العينة، وبالتالي يمكن القول أن الفئة السائدة في عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة. توضح الفقرة أن أغلب المشاركين في الدراسة يتواجدون في الفئة العمرية بين 31 و 40 عامًا، حيث تشكل هذه الفئة 72.7% من إجمالي العينة. وبعدهم تأتي الفئة العمرية من 41 إلى 50 عامًا بنسبة 22.7%. وفي المقابل، فإن الفئة العمرية من 20 إلى 30 عامًا تمثل الأقل عددًا بين المشاركين، حيث بلغت نسبة تمثيلها 4.5% فقط. بناءً على هذه الأرقام، يمكن الاستنتاج أن الفئة الأكثر تمثيلًا في هذه الدراسة هي الفئة العمرية بين 31 و 40 عامًا، مما قد يشير إلى أن هذه الشريحة لها اهتمامات معينة أو توفر ميزات تساهم في زيادة مشاركتها في الدراسة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.

الجدول رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

| المستوى التعليمي | التكرار | نسبة المشاركة |
|------------------|---------|---------------|
| ليسانس           | 2       | 9,1%          |
| ماستر            | 9       | 40,9%         |
| دراسات عليا      | 11      | 50%           |
| المجموع          | 22      | 100 %         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الإستمبيان بإستخدام برنامج spss نسخة 20

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الإستمبيان بإستخدام برنامج excel

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المستوى دراسات العليا (دكتوراه، ماجستير) الجامعية كانوا الأكثر مشاركة في هذه الدراسة مقارنة بالشهادات الأخرى بنسبة 50 %، وتأتي بالمرتبة الثانية شهادة الماستر بنسبة تجاوزت 40 %، وتاليها شهادة ليسانس بنسبة بلغت 9.1 %، ويعود هذا إلى طبيعة العمل بالجامعة فهي تحتاج أصحاب الشهادات الجامعية.

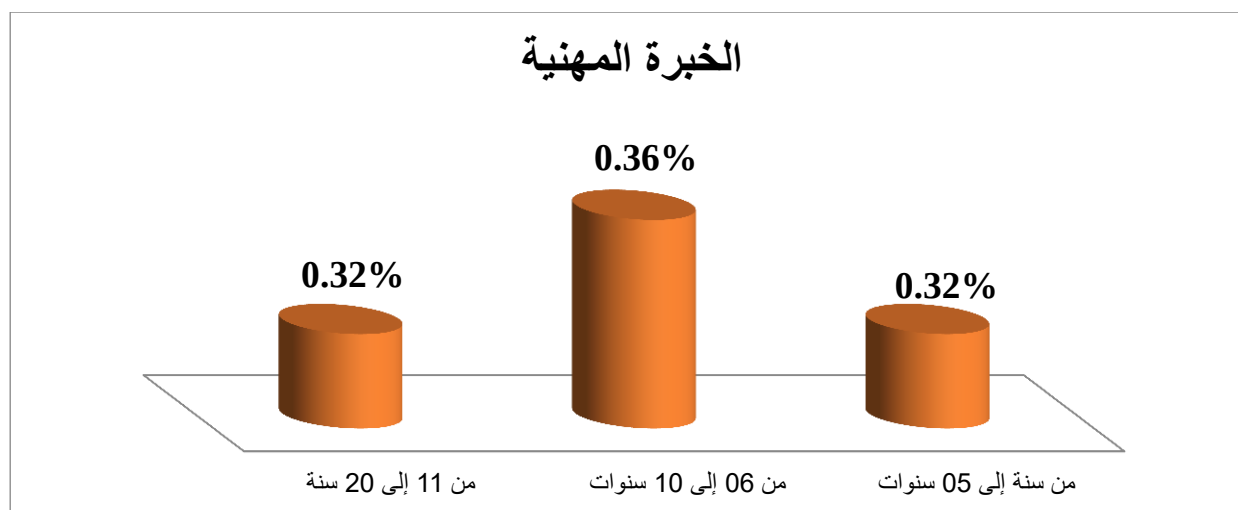
#### 4. الخبرة المهنية

الجدول رقم (2-5) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

| الخبرة المهنية      | عدد أفراد العينة | نسبة المشاركة |
|---------------------|------------------|---------------|
| من سنة إلى 05 سنوات | 7                | 31,8%         |
| من 06 إلى 10 سنوات  | 8                | 36,4%         |
| من 11 إلى 20 سنة    | 7                | 31,8%         |
| المجموع             | 22               | %100          |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان بإستخدام برنامج spss نسخة 20

الشكل رقم (2-5) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان بإستخدام برنامج excel

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 36.4% من المشاركين في هذه الدراسة تتراوح خبرتهم المهنية بين 06 إلى 10 سنة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، تليها أصحاب الخبرة (من سنة إلى 05 سنوات) و (من 11 إلى 20 سنة) بنسبة 31.8%.

وهذا سيفيدنا في معالجة إشكالية الدراسة حيث أن الأقدمية في الخبرة تساعدنا في معرفة و تشخيص واقع التغيير التكنولوجي لدى جامعة غرداية.

## المبحث الثاني: أساليب جمع البيانات، صدق وثبات الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الإشكالية، فقد تم الإعتماد على الاستبيان كأداة لدراسة أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة حالة بوجهة نظر موظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، وسنعرج في هذا المبحث على الأساليب والأدوات المستخدمة لجمع بيانات هذه الدراسة، ووصف لأداة الاستبيان وأساليب معالجته.

### المطلب الاول: الأساليب والأدوات المستعملة في الدراسة

كما عرجنا أنفا فقد إستخدمنا الإستبيان كأسلوب وطريقة لدراسة العلاقة بين متغيري الدراسة لكونهما متغيرات وصفيان، فإن الإستبيان يحتاج إلى أساليب وأدوات يمكن أن تعطي نتائج واقعية وحقيقية حول هذه الدراسة، وقد إعتدنا على مجموعة من الأساليب في جمع البيانات في إستخلاص النتائج لمساعدتنا في تحليل العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي.

#### 1. أساليب جمع البيانات

##### 1.1 المصادر الأولية:

قمنا بتوزيع الإستبانات على أفراد عينة الدراسة على شكل نسخ ورقية في أماكن عملهم، وفي هذا المطلب سوف نعرج على أهم الأساليب والوسائل التي تم الإستعانة بها لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة . وذلك بالزيارة الميدانية إلى مكاتب الأساتذة والموظفين والمقابلة الشخصية مع عينة الدراسة وتوزيع الإستبانات عليهم، والاستفادة من خبرة ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة في مناقشة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة .

##### 2.1 المصادر الثانوية:

- إستخدام بعض المراجع والكتب التي كتبت في هذا الموضوع؛
- استخدام الدوريات والأبحاث المنشورة والدراسات المحكّمة في المجلات، المذكرات وأطروحات التي كتبت في نفس الموضوع؛
- استخدام الملتقيات العلمية الوطنية والدولية، والدراسات السابقة؛
- المقابلات: اجراء المقابلات مع الأساتذة بالكلية؛
- الإستعانة بالإنترنت والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاتها.



## 2. البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تجميع البيانات وتبويبها وتلخيصها بما يخدم تطبيق المعاملات الإحصائية، وبالتالي إمكانية الحصول على نتائج حقيقية واقعية، تم اللجوء إلى برامج إلكترونية تمكننا من ذلك .

وقد استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إذ ويعتبر أحد البرامج الإحصائية التي لاقت شيوعاً في استخدامها في البحوث الاجتماعية وفي البحوث العلمية الأخرى، نظراً لإحتوائه على العديد من الاختبارات الإحصائية، وسرعته وقدراته الفائقة في معالجة البيانات، فقد تم اللجوء إليه لتحقيق أغراض هذه الدراسة من خلال الاعتماد على نسخة 20 .

## 3. أداة قياس الدراسة:

من أجل استطلاع ودراسة وتحليل آراء وإجابات المشاركين في الاستبيان، تم الإستعانة بمقياس ليكرت الخماسي وترميز خيارات المقياس من 1 إلى 5 كما يظهر في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-6) : مقياس ليكرت الخماسي

| موافق بشدة             | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 05                     | 04    | 03    | 02        | 01             |
| المجموع                |       |       |           |                |
| عدد الاختيارات         |       |       |           |                |
| المتوسط الحسابي المرجح |       |       |           |                |
|                        |       |       |           |                |

المصدر : من إعداد الطالبتين .

ويتم حساب طول الفئة انطلاقاً من :

● المدى = القيمة الكبرى - القيمة الصغرى = 5 - 1 = 4

● طول الفئة =  $4 / 5 = 0.80$

فتصبح الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة والتي سنعتمد عليها لتحديد إتجاه الإجابات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7): الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة

| المستوى | اختيارات المقياس | المجال      |
|---------|------------------|-------------|
| منخفض   | غير موافق بشدة   | من 1 - 1.79 |
|         | غير موافق        | 1.80 - 2.59 |
| متوسط   | محايد            | 2.60 - 3.39 |
| مرتفع   | موافق            | 3.40 - 4.19 |
|         | موافق بشدة       | 4.20 - 5    |

المصدر : من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي أنه يمكن تقسيم مستويات إجابات أفراد العينة، يكون فيها المستوى مرتفع في المجال [ 3.40 - 5 ] أي أن متوسطات إجابات أفراد العينة تكون " موافق " أو موافق بشدة "، في حين يكون المستوى متوسط أي أن متوسطات الإجابات محايدة عند المجال [ 2,60 - 3,39 ] ويكون المستوى منخفض عند المجال [ 1 - 2.59 ] أي متوسطات الإجابات بين " غير موافق " و " غير موافق بشدة ". وتستعمل هذه المجالات لمقارنة المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة الأمر الذي يساعدنا أيضا في تأكيد أو نفي الفرضيات المطروحة طبعا بمساعدة اختبارات الفروض التي سوف نقوم بتطبيقها في هذه الدراسة .

#### المطلب الثاني: عرض أداة الاستبيان وأساليب معالجته

في هذا المطلب سوف نقوم بوصف هيكل الإستبيان من الناحية الشكلية، وكذا التطرق إلى أبرز ما يحويه من محاور، إضافة إلى التطرق إلى كيفية تحكيم إستمارة الإستبيان وتوزيعها وتفريغها.

**1. هيكل الإستبيان:** لقد تم تصميم الإستبانة بحيث يمكن إستخدام مقياس ليكرت الخماسي لإجابات عينة الدراسة، حيث تضمنت الإستبانة 34 سؤالا تصب مضامنها في معالجة إشكالية الدراسة وفرضياتها، وقد تم تقسيم الإستبانة إلى ثلاثة على النحو التالي :

وقبل الخوض في أجزاء الإستبيان لا بأس أن نقدم تعريفا عنه، والذي يعرف على أنه: "إستمارة بحث تضم أسئلة عن مواضيع مختلفة تتعلق بموضوع الدراسة تسلم إلى المبحوثين وتتم الإجابة عنها من طرفهم دون حضور الباحث"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فضيل دليو، علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة قسنطينة ، 1999، ص 192.

### 1.1 الجزء الأول: تضمن ما يلي:

- ترحيب بأفراد العينة المشاركة في هذه الدراسة.
- تعريف الطالب الدارس للموضوع، والجامعة التي ينتمي إليها.
- المستوى التعليمي للطالب، والشهادة المراد الحصول عليها.
- تقديم وإظهار عنوان الدراسة لأفراد العينة .
- الالتزام بسرية الإجابات، وإستعمالها في الجانب العلمي فقط .
- تقديم الشكر المسبق لكل أفراد العينة المشاركة في هذه الدراسة .

### 2.1 الجزء الثاني : يتضمن هذا الجزء من الإستبانة معلومات إشتملت حول البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بأفراد

عينة الدراسة (بالجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

### 3.1 الجزء الثالث : تم تقسيم هذا الجزء إلى محورين تتلاءم مع الفرضيات المطروحة، والبالغ عددها فرضيتين رئيسيتين

تنقسم إلى فرضيات فرعية على النحو التالي :

### 1.3.1 المحور الأول : يهتم هذا المحور بدراسة الإدارة الإلكترونية إشتملت على خمسة أبعاد (التخطيط الإلكتروني،

التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، وجود الأجهزة ولواحقها، تطبيق الشبكات الإلكترونية).

### 2.3.1 المحور الثاني : يتعلق هذا المحور بالإداء الوظيفي وقد إشتملت على عشرة فقرات.

### 3.3.1 تحكيم الاستبيان

قمنا بتصميم الإستبانة في نسختها الأولية، ثم إخضاعها للتحكيم من خلال إرسالها للعديد من الأساتذة إذ تم توزيع 30 إستبانة عليهم، حيث تم الرد والاستجابة من طرف أساتذة من أجل الدراسة الدقيقة للموضوع، والتأكد من عدم خروجه عن إطاره العلمي، وفيما إذا كانت أسئلة الإستبيان تغطي المحاور الخاصة بها. ولمعرفة تجاوب أفراد العينة مع الإستبيان وكإختبار أولي قمنا بتوزيعه على البعض من عينة الدراسة لمعرفة النقائص، ومن ثم ضبطه في شكله النهائي مع الأخذ بعين الاعتبار تصويبات و إقتراحات المحكمين ونتائج الإختبار الأولي، ثم قمنا بإخراجه في شكله النهائي كنسخة ورقة.

### 2. أدوات التحليل الإحصائي:

من أجل الحصول على نتائج تبرز العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها، ثم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) إصدار 20. ومن أجل التحليل الجيد لمخرجات الاستبيان، استخدم الطالبان مجموعة من الأدوات الإحصائية والقياسية مثل مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت.. إلخ والتي تحقق هذا الغرض، وسنبين مختلف هذه الأساليب والغرض منها على النحو التالي:

- **المتوسط الحسابي** : ويقصد به القيمة التي تمثل معدل القيم أو النتائج المتحصل عن حاصل قسمة مجموع تلك القيم على عددها، أو حاصل قسمة مجموع قيم مفردات العينة على حجم العينة.<sup>1</sup>
- والغرض منه معرفة أهمية العبارات الواردة في الاستبيان بالنسبة لفئة الدراسة، أي القيمة التي يعطها لكل عبارة.
- **الانحراف المعياري** : من أكثر مقاييس التشتت استعمالاً في العديد من العمليات الإحصائية المتعلقة بإجراء المقارنات واختبار الفرضيات، حيث يقيس درجة الاختلاف بين القيم ووسطها الحسابي، وعندما تكون قيمة الانحراف المعياري صغيرة، فهذا يعني أن التوزيع متقارب وتتجمع بياناته حول متوسطها.<sup>2</sup> والغرض منه معرفة مدى إنسجام أو تشتت إجابات أفراد العينة الدراسة بالنسبة لكل محور في الاستبيان.
- **معامل الارتباط**: بيرسون يهدف هذا المعامل إلى معرفة وجود العلاقة بين المتغيرين من عدمها.<sup>3</sup> وكذلك لإختبار الاتساق الداخلي والبنائي لفقرات الدراسة.
- **معامل الثبات ألفا كرومباخ** : تم الاستعانة بهذا الاختبار من أجل قياس دجة ثبات الاستبيان، ومدى الاعتماد على النتائج، بحيث يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة.
- **التكرارات**: الغرض منه معرفة مدى تركيز إجابات أفراد العينة لصالح بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- **النسب المئوية**: الغرض منه معرفة نسبة اختيار أفاد العينة لكل بديل من بدائل الاستبيان.
- **اختبار (t-test)**: تم الإعتماد عليه من أجل اختبار الفرضيات المطروحة في هذه الدراسة، وقد تم اختبار الفرضيات عند مستوى ذات دلالة معنوية  $\alpha = 0.05$  .

### المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان والتوزيع الطبيعي

<sup>1</sup> غازي عطية، مبادئ الإحصاء التطبيقي لغير الاختصاص، دار الكتب والوثائق، العراق، 2015، ص 40 .  
<sup>2</sup> محمد شامل فهمي، الإحصاء بلا معاناة، المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج spss، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 189 .  
<sup>3</sup> المعهد العربي للتخطيط، الارتباط والانحدار البسيط، الكويت، 2005، ص 12 .

إن واقعية النتائج المتحصل عليها من الاستبيان تعتمد على مدى صدق وثبات الاستبيان، وفي هذا المطلب تم التطرق إلى قياس صدق وثبات هذا الاستبيان من خلال استخدام اختبارات إحصائية مثل اختبار الإتساق الداخلي عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha = 0.05$ ، ومعامل ألفا كرومباخ واختبار التجزئة النصفية.

### 1. ثبات الاستبيان

يشير ثبات الاستبيان إلى إدراك ما إذا تم إعادة توزيع الاستبيان على نفس أفراد العينة، فإننا سنتحصل على ذات النتائج، ويتم قياس هذا الثبات سواء للاستبيان ككل، أو لمحاوره، أو بين مختلف عبارات كل محور من خلال استخدام معامل الارتباط ألفا كرومباخ، واختبار الثبات بواسطة التجزئة النصفية، ومعامل الارتباط بيرسون.

### 1.1 اختبار معامل الثبات ألفا كرومباخ لأداة الدراسة

سنعرض في الجداول التالية معاملات ألفا كرومباخ في مايلي:

الجدول رقم (2-8): اختبار معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبيان

| عدد أفراد العينة ( عدد العبارات الكلي) | معامل الثبات ألفا كرومباخ |
|----------------------------------------|---------------------------|
| 30                                     | 0.967                     |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة 20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرومباخ بلغت 0.967 وهي نسبة مقبولة إحصائياً بحيث تجاوزت 60% مما يدل على أن الاداة تتمتع بدرجة ثبات عالية، تفي بأغراض الدراسة.

### أ. اختبار معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحاور أداة الدراسة

قمنا بقياس ثبات الاستبيان وكل محاور من خلال استخدام معامل ألفا كرومباخ مثلما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-9): اختبار معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحاور الاستبيان

| رقم المحور | محاور الاستبيان     | عدد العبارات | معامل ألفا كرومباخ |
|------------|---------------------|--------------|--------------------|
| 01         | الإدارة الإلكترونية | 20           | 0.963              |

|    |                |    |       |
|----|----------------|----|-------|
| 02 | الأداء الوظيفي | 10 | 0.928 |
|----|----------------|----|-------|

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss نسخة 20

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحاو الاستبيان أين تجاوز حدود 60 %، كما نلاحظ أن هذه معاملات كل محور متقاربة فيما بينها، ما يعني أن قمنا بإعداد وتوزيع نفس هذا الاستبيان على نفس أفراد العينة سوف نتحصل على نفس النتائج .

## 2. اختبار صدق الإتساق الداخلي لمحاو الاستبانة

### 1.2 صدق الاتساق الظاهري (الخارجي) لأداة الدراسة:

ولتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان قامت الطالبتين بعرضه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال الدراسة كما ذكرنا سالفاً لإبداء رأيهم في مدى وضوح عبارات الاستبيان ومدى ترابط محاوره.

### 2.1 صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة:

ويقصد به مدى إتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، ثم الإعتماد على اختبار صدق الإتساق الداخلي لمحاو الاستبيان من الناحية الإحصائية، إذ قمنا بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية لإجمالي الفقرات المكونة للمحور الخاص بيها، عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية وذلك كالتالي:

### 1.2.2 اختبار الإتساق الداخلي لفقرات البعد الأول للمحور الأول : المتعلق (التخطيط الإلكتروني)

وبعد إجراء اختبار الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول، ظهرت لنا النتائج التالية والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-10): اختبار الإتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (التخطيط الإلكتروني)

| الرقم | العبارة                                                                         | معامل الارتباط | مستوى المعنوية | التعليق |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|---------|
| 01    | تساهم الأدوات الإلكترونية في وضع خطط واضحة وفعالة للمهام الوظيفية               | 0.940          | 0.000          | دال     |
| 02    | تعتقد أن التخطيط الإلكتروني يساعد في تحديد الأهداف بشكل أكثر دقة ووضوح          | 0.938          | 0.000          | دال     |
| 03    | تعزز البرامج الإلكترونية قدرة المسؤولين على التنبؤ بالتحديات المستقبلية         | 0.875          | 0.000          | دال     |
| 04    | ترى أن التخطيط الإلكتروني يساهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية | 0.938          | 0.000          | دال     |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss نسخة 20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات البعد الأول (التخطيط الإلكتروني) ذات دلالة إحصائية قوية جدا عن مستوى دلالة إحصائية 0.05، بحيث كانت كل القيم الإحصائية لهذه الفقرات أقل من مستوى 0.05، الأمر الذي يثبت صدق فقرات البعد الأول .

## 2.2.2 اختبار الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني للمحور الأول: المتعلق بالتنظيم الإلكتروني

جدول رقم (2-11): اختبار الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (التنظيم الإلكتروني)

| الرقم | العبارة                                                                    | معامل الارتباط | مستوى المعنوية | التعليق |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|---------|
| 01    | تساهم الأنظمة الإلكترونية في توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين.          | 0.822          | 0.000          | دال     |
| 02    | تعتقد أن التنظيم الإلكتروني يعزز من الشفافية في إدارة العمل اليومي.        | 0.869          | 0.000          | دال     |
| 03    | يساعد النظام الإلكتروني في تنظيم المعلومات وإدارتها بطريقة فعالة.          | 0.898          | 0.000          | دال     |
| 04    | ترى أن التنظيم الإلكتروني يقلل من الوقت المستغرق في تنفيذ المهام الإدارية. | 0.892          | 0.000          | دال     |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة 20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات البعد الثاني (التنظيم الإلكتروني) ذات دلالة إحصائية قوية جدا عن مستوى دلالة إحصائية 0.05، بحيث كانت كل القيم الاحتمالية لهذه الفقرات أقل من مستوى 0.05 الأمر الذي يثبت صدق فقرات البعد الثاني.

### 3.2.2 اختبار الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث للمحور الأول: المتعلق بالرقابة الإلكترونية

الجدول رقم (2-12): اختبار الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (الرقابة الإلكترونية)

| الرقم | العبارة                                                                  | معامل الارتباط | مستوى المعنوية | التعليق |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|---------|
| 01    | تسهم أدوات الرقابة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة العمل.                | 0.872          | 0.000          | دال     |
| 02    | تعتقد أن الرقابة الإلكترونية تساعد في الكشف السريع عن الأخطاء والمشكلات. | 0.912          | 0.000          | دال     |
| 03    | تدعم أنظمة الرقابة الإلكترونية اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. | 0.781          | 0.000          | دال     |
| 04    | ترى أن الرقابة الإلكترونية تزيد من مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة.    | 0.713          | 0.000          | دال     |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بيرسون لجل فقرات البعد الثالث ذات دلالة إحصائية قوية جدا عن مستوى دلالة إحصائية 0.05، بحيث كانت كل القيم الاحتمالية لهذه الفقرات أقل من مستوى 0.05 الأمر الذي يثبت صدق فقرات البعد الثالث.

### 4.2.2 اختبار الإتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع للمحور الأول: المتعلق بوجود الأجهزة ولواحقها

الجدول رقم (2-13) : اختبار الإتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع (وجود الأجهزة ولواحقها)

| الرقم | العبارة                                                               | معامل الارتباط | مستوى المعنوية | التعليق |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|---------|
| 01    | تساهم الأجهزة الإلكترونية الحديثة في تسهيل تنفيذ المهام اليومية.      | 0.845          | 0.00           | دال     |
| 02    | تعتقد أن توفر الأجهزة الإلكترونية يعزز من كفاءة الأداء الوظيفي.       | 0.853          | 0.00           | دال     |
| 03    | يتم توفير الدعم الفني اللازم لصيانة الأجهزة الإلكترونية بانتظام.      | 0.864          | 0.00           | دال     |
| 04    | ترى أن الأجهزة الإلكترونية تساهم في تقليل التكاليف التشغيلية للإدارة. | 0.835          | 0.00           | دال     |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة 20



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات البعد الرابع ذات دلالة إحصائية قوية جدا عن مستوى دلالة إحصائية 0.05، بحيث كانت كل القيم الإحصائية لهذه الفقرات أقل من مستوى 0.05، الأمر الذي يثبت صدق فقرات البعد الرابع .

### 4.2.3 اختبار الإتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس للمحور الأول: المتعلق بتطبيق الشبكات الإلكترونية

الجدول رقم (2-14) : اختبار الإتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع (تطبيق الشبكات الإلكترونية)

| الرقم | العبارة                                                                         | معامل الارتباط | مستوى المعنوية | التعليق |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|---------|
| 01    | تساهم الشبكات الإلكترونية في تسهيل التواصل بين الموظفين والإدارة.               | 0.880          | 0.00           | دال     |
| 02    | تعتقد أن الشبكات الإلكترونية تساعد في تسريع عملية إتخاذ القرارات.               | 0.728          | 0.00           | دال     |
| 03    | تعزز الشبكات الإلكترونية التعاون بين مختلف الأقسام.                             | 0.812          | 0.00           | دال     |
| 04    | ترى أن الشبكات الإلكترونية تزيد من مستوى الأمن والسلامة في التعامل مع البيانات. | 0.765          | 0.00           | دال     |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة 20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات البعد الخامس ذات دلالة إحصائية قوية جدا عن مستوى دلالة إحصائية 0.05، بحيث كانت كل القيم الإحصائية لهذه الفقرات أقل من مستوى 0.05، الأمر الذي يثبت صدق فقرات البعد الخامس .

#### 4.2.4 اختبار الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: المتعلق بالأداء الوظيفي

الجدول رقم (2-15): اختبار الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الأداء الوظيفي)

| الرقم | العبارة                                                                | معامل الارتباط | مستوى المعنوية | التعليق |
|-------|------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|---------|
| 01    | تحسّنت كفاءتي في العمل بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية.                  | 0.910          | 0.000          | دال     |
| 02    | أصبحت سرعة تنفيذ المهام أعلى نتيجة استخدام الأنظمة الإلكترونية.        | 0.899          | 0.000          | دال     |
| 03    | ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليل نسبة الأخطاء في العمل.              | 0.827          | 0.000          | دال     |
| 04    | عملي أصبح أكثر تنظيمًا بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية.                  | 0.927          | 0.000          | دال     |
| 05    | ساعدت الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة.               | 0.850          | 0.000          | دال     |
| 06    | ساهمت الأنظمة الإلكترونية في تحسين تعاوني وتفاعلي مع الزملاء والإدارة. | 0.654          | 0.000          | دال     |
| 07    | ساعدت الإدارة الإلكترونية ساعدت في تقليل التأخير في إنجاز المهام.      | 0.807          | 0.010          | دال     |
| 08    | ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليل العبء الإداري.                      | 0.784          | 0.000          | دال     |
| 09    | حسّنت الإدارة الإلكترونية من قدرتي على إدارة الوقت بفعالية.            | 0.822          | 0.000          | دال     |
| 10    | عملي أصبح أكثر أمانًا من حيث حماية البيانات الشخصية.                   | 0.169          | 0.451          | غير دال |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة 20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المحور الثاني (الأداء الوظيفي) ذات دلالة إحصائية قوية جدا عن مستوى دلالة إحصائية 0.05، بحيث كانت كل القيم الإحصائية لهذه الفقرات أقل من مستوى 0.05، الأمر الذي يثبت صدق فقرات المحور الثاني ماعدا العبارة رقم 10 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وقد يعود هذا لعدم ثقة الموظفين بعد في برامج حماية البيانات الخاصة بهم أو نقص خبرتهم في هذا المجال .

**3. اختبار صدق الإتساق البنائي لمحاور الدراسة :** بعد إجراء اختبار الإتساق الداخلي لعبارات كل محور، ومدى ارتباط العبارات مع بعضها البعض في كل محور، تم استخراج الصدق الكلي لكل محور مثلما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-16): صدق الإتساق البنائي لمحاور الاستبيان

| رقم المحور | محاور الاستبيان     | عدد العبارات | معامل الارتباط | القيمة الإحتمالية |
|------------|---------------------|--------------|----------------|-------------------|
| 01         | الإدارة الإلكترونية | 20           | 0.973          | 0.000             |
| 02         | الأداء الوظيفي      | 10           | 0.846          | 0.000             |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة 20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط تفوق 70 % ما يعني أن هناك إتساق كبير بين محاور الإستبيان، ما يدل على صدق الإستبيان، كما نلاحظ أن المستوى المعنوية لهذا الإختبار عند كل محور أقل من مستوى المعنوية المقدرة بـ 0,05، وهو ما يدل أيضا على صدق بين محاور الاستبيان .

#### 4. إختبار التوزيع الطبيعي:

قبل إجراء الاختبارات المعلمية وإختبار الفرضيات لا بد من التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، من أجل هذا قام الطالبتان باستخدام إختبار ((K-S à 1 échantillon (Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon) حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار إذا كانت مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من (Sig>0.05). الجدول الموالي يوضح إختبار محاور الدراسة.

الجدول رقم (2-17): إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة (كولجروف- سمرنوف)

(K-S à 1 Echantillon)

| المحاور          | عنوان المحور        | عدد العبارات | قيمة الإختبار z | مستوى المعنوية Sig |
|------------------|---------------------|--------------|-----------------|--------------------|
| 01               | الإدارة الإلكترونية | 20           | 1.206           | 0.109              |
| 02               | الأداء الوظيفي      | 10           | 0.684           | 0.738              |
| كل محاور الدراسة |                     | 30           | 1.001           | 0.269              |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss نسخة 20.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من (Sig>0.05) مما يعني نقبل الفرض الصفري H0 الذي يقول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

### المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بعد الدراسة الوصفية للاستبيان سواء من حيث الشكل وتقسيم محاور وعدد فقرات كل محور وبعد قياس ثباته وصدقه من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين من جهة واستعمال مجموعة من إختبارات الثبات وإستخراج معاملات الارتباط والصدق والتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من جهة أخرى. سوف يتم في هذا المبحث إستخراج مجموعة من المؤشرات التي تعبر عن آراء افراد العينة مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. وبناء على ما سيتم الحصول عليه من نتائج سنقوم باختبار الفرضيات هذه الدراسة وذلك من أجل معرفة أثر الإدارة الإلكترونية عل الأداء الوظيفي داخل كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، ومن ثم تحليل النتائج بشكل منطقي وعلمي وواقعي وكذا مقارنة النتائج ببعض الدراسة التي تناولت مثل هذا الموضوع .

#### المطلب الأول: عرض نتائج الاستبيان .

بعد قياس صدق وثبات الإستبيان، في هذا المطلب سيتم إستخراج مجموعة من المؤشرات الوصفية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والتكرارات، وكذا النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى حساب الانحرافات المعيارية ( مقياس التشتت) لكل محور وعباراته.

#### الفرع الأول : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول .

أعطى برنامج الإحصائي SPSS النتائج التالية الخاصة بحسابات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول مثلما ما هي ظاهرة في الجدول:

البعد الأول: التخطيط الإلكتروني

الجدول رقم (2-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التخطيط الإلكتروني

| الرقم              | العبارة                                                                          | تكرار | متوسط | انحراف | الاتجاه | الترتيب |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|---------|---------|
| 01                 | تساهم الأدوات الإلكترونية في وضع خطط واضحة وفعالة للمهام الوظيفية.               | 2     | -     | 1      | 13      | 6       |
|                    | النسبة                                                                           | 9.1   | -     | 4.5    | 59.1    | 27.3    |
| 02                 | تعتقد أن التخطيط الإلكتروني يساعد في تحديد الأهداف بشكل أكثر دقة ووضوح.          | 2     | 1     | 3      | 8       | 8       |
|                    | النسبة                                                                           | 9.1   | 4.5   | 13.6   | 36.4    | 36.4    |
| 03                 | تعزز البرامج الإلكترونية قدرة المسؤولين على التنبؤ بالتحديات المستقبلية.         | 1     | 1     | 3      | 12      | 5       |
|                    | النسبة                                                                           | 4.5   | 4.5   | 13.6   | 54.5    | 22.7    |
| 04                 | ترى أن التخطيط الإلكتروني يساهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية. | 3     | -     | 2      | 11      | 6       |
|                    | النسبة                                                                           | 13.6  | -     | 9.1    | 50.0    | 27.3    |
| التخطيط الإلكتروني |                                                                                  |       |       |        | 3.86    | 1.15    |
|                    | موافق                                                                            |       |       |        |         |         |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة 20

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ما يلي :

كل المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الأول الذي يدور حول التخطيط الإلكتروني، تقع في المجال 3.40 إلى 4.19 حسب مقياس ليكرت الخماسي، وهو المجال الذي يمثل المستوى المرتفع من تأييد وموافقة أفراد العينة، نالت كل عبارات البعد الأول على إختيار "موافق".

تحصلت العبارة الأولى من البعد الأول التي تنص على (تساهم الأدوات الإلكترونية في وضع خطط واضحة وفعالة للمهام الوظيفية). على أعلى متوسط حسابي بالمقارنة مع بقية العبارات في ذات البعد من خلال تسجيل متوسط حسابي يقدر بـ 3.95 وبواقع إنحراف معياري يقدر بـ 1.09، حيث لقيت هذه العبارة بتأييد 19 فرد من أفراد العينة من أصل 22 بين موافق وموافق بشدة، يليها الفقرة الثالثة التي تنص على (تعزز البرامج الإلكترونية قدرة المسؤولين على التنبؤ بالتحديات المستقبلية). بمتوسط حسابي (3.86) وقيمة الإنحراف المعياري (0.99) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد 17 مستجيب من أصل (22). وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة الثانية التي تنص على (تعتقد أن التخطيط الإلكتروني يساعد في تحديد الأهداف بشكل أكثر دقة ووضوح). حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري (3.86)، وقيمة المتوسط الحسابي (1.25) حيث حضيت بتأييد 16 فرد بين موافق وموافق بشدة من أفراد العينة من أصل 22.

فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (ترى أن التخطيط الإلكتروني يسهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية) بمتوسط حسابي (3.77) وإنحراف معياري (1.27)، إلا أنهما ضمن المستوى المرتفع والذي يعبر عن موافقة وتأييد أفراد العينة. كما يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح لأوزان البعد الأول ما قيمته 3.86 وبإنحراف معياري يساوي 1.15، ويقع المتوسط الحسابي الكلي في المجال 3.40 – 4.19، وهو مجال يقع في المستوى المرتفع.

#### البعد الثاني: التنظيم الإلكتروني

الجدول رقم (2-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعببارات التنظيم الإلكتروني

| الرقم              | العبارة                                                                    | البيان  | بشدة | غير موافق | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الحسابي المتوسط | المعياري الانحراف | الاتجاه | الترتيب |  |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------|------|-----------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|---------|---------|--|
| 01                 | تسهل الأنظمة الإلكترونية في توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين.           | التكرار | -    | 6         | 2         | 13    | 1     | 3.41       | 0.96            | موافق             | 3       |         |  |
|                    |                                                                            | النسبة  | -    | 27.3      | 9.1       | 59.1  | 4.5   |            |                 |                   |         |         |  |
| 02                 | تعتقد أن التنظيم الإلكتروني يعزز من الشفافية في إدارة العمل اليومي.        | التكرار | 3    | 2         | 4         | 9     | 4     | 3.41       | 1.30            | موافق             | 4       |         |  |
|                    |                                                                            | النسبة  | 13.6 | 9.1       | 18.2      | 40.9  | 18.2  |            |                 |                   |         |         |  |
| 03                 | يساعد النظام الإلكتروني في تنظيم المعلومات وإدارتها بطريقة فعالة.          | التكرار | 1    | 2         | -         | 13    | 6     | 3.95       | 1.05            | موافق             | 2       |         |  |
|                    |                                                                            | النسبة  | 4.5  | 9.1       | -         | 59.1  | 27.3  |            |                 |                   |         |         |  |
| 04                 | ترى أن التنظيم الإلكتروني يقلل من الوقت المستغرق في تنفيذ المهام الإدارية. | التكرار | 1    | 1         | 1         | 8     | 11    | 4.23       | 1.07            | موافق بشدة        | 1       |         |  |
|                    |                                                                            | النسبة  | 4.5  | 4.5       | 4.5       | 36.4  | 50.0  |            |                 |                   |         |         |  |
| التنظيم الإلكتروني |                                                                            |         |      |           |           |       |       |            |                 | 3.75              | 1.09    | موافق   |  |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة 20

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ما يلي :

كل المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الثاني الذي يدور حول التنظيم الإلكتروني، تقع في المجال 4.20 إلى 5 حسب مقياس ليكرت الخماسي، وهو المجال الذي يمثل المستوى المرتفع من تأييد وموافقة أفراد العينة، نالت كل عبارات البعد الثاني على إختيار "موافق بشدة".

تحصلت العبارة الرابعة من البعد الثاني التي تنص على (ترى أن التنظيم الإلكتروني يقلل من الوقت المستغرق في تنفيذ المهام الإدارية.) على أعلى متوسط حسابي بالمقارنة مع بقية العبارات في ذات البعد من خلال تسجيل متوسط

حسابي يقدر بـ 4.23 وبواقع انحراف معياري يقدر بـ 1.07، حيث لقيت هذه العبارة بتأييد 19 فرد من أفراد العينة من أصل 22 بين موافق وموافق بشدة، يليها الفقرة الثالثة التي تنص على (يساعد النظام الإلكتروني في تنظيم المعلومات وإدارتها بطريقة فعالة). بمتوسط حسابي (3.95) وقيمة الانحراف المعياري (1.05) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد 19 مستجيب من أصل (22). وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة الأولى التي تنص على (تسهل الأنظمة الإلكترونية في توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين). حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري (3.41)، وقيمة المتوسط الحسابي (0.96) حيث حظيت بتأييد 14 فرد بين موافق وموافق بشدة من أفراد العينة من أصل 22.

فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تعتقد أن التنظيم الإلكتروني يعزز من الشفافية في إدارة العمل اليومي). بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.30)، إلا أنهما ضمن المستوى المرتفع والذي يعبر عن موافقة وتأييد أفراد العينة. كما يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح لأوزان البعد الأول ما قيمته 3.75 وبانحراف معياري يساوي 1.09، ويقع المتوسط الحسابي الكلي في المجال 3.40 – 4.19، وهو مجال يقع في المستوى المرتفع.

### البعد الثالث: الرقابة الإلكترونية

الجدول رقم (2-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الرقابة الإلكترونية



| الرقم               | العبارة                                                                  | البيان  | بشدة<br>غير موافق | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | المعياري | الإخلاف | الاتجاه | الترتيب |      |      |       |  |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|----------|---------|---------|---------|------|------|-------|--|
| 01                  | تسهم أدوات الرقابة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة العمل.                | التكرار | 3                 | 2         | 5     | 7     | 5          | 3.41            | 1.33     | موافق   | 4       |         |      |      |       |  |
|                     |                                                                          | النسبة  | 13.6              | 9.1       | 22.7  | 31.8  | 22.7       |                 |          |         |         |         |      |      |       |  |
| 02                  | تعتقد أن الرقابة الإلكترونية تساعد في الكشف السريع عن الأخطاء والمشكلات. | التكرار | 1                 | 2         | 5     | 8     | 6          | 3.73            | 1.12     | موافق   | 2       |         |      |      |       |  |
|                     |                                                                          | النسبة  | 4.5               | 9.1       | 22.7  | 36.4  | 27.3       |                 |          |         |         |         |      |      |       |  |
| 03                  | تدعم أنظمة الرقابة الإلكترونية إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. | التكرار | 1                 | 1         | 3     | 11    | 6          | 3.91            | 1.02     | موافق   | 1       |         |      |      |       |  |
|                     |                                                                          | النسبة  | 4.5               | 4.5       | 13.6  | 50.0  | 27.3       |                 |          |         |         |         |      |      |       |  |
| 04                  | ترى أن الرقابة الإلكترونية تزيد من مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة.    | التكرار | 1                 | 3         | 8     | 6     | 4          | 3.41            | 1.10     | موافق   | 3       |         |      |      |       |  |
|                     |                                                                          | النسبة  | 4.5               | 13.6      | 36.4  | 27.3  | 18.2       |                 |          |         |         |         |      |      |       |  |
| الرقابة الإلكترونية |                                                                          |         |                   |           |       |       |            |                 |          |         |         |         | 3.61 | 1.14 | موافق |  |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة 20

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ما يلي :

كل المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الثالث الذي يدور حول الرقابة الإلكترونية، تقع في المجال 3.40 إلى 4.19 حسب مقياس ليكرت الخماسي، وهو المجال الذي يمثل المستوى المرتفع من تأييد وموافقة أفراد العينة، نالت كل عبارات البعد الثالث على إختيار "موافق".

تحصلت العبارة الثالثة من البعد الثالث التي تنص على (تدعم أنظمة الرقابة الإلكترونية إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب). على أعلى متوسط حسابي بالمقارنة مع بقية العبارات في ذات البعد من خلال تسجيل متوسط حسابي يقدر بـ 3.91 وبواقع إنحراف معياري يقدر بـ 1.02، حيث لقيت هذه العبارة بتأييد 17 فرد من أفراد العينة من أصل 22 بين موافق وموافق بشدة، يليها الفقرة الثانية التي تنص على (تعتقد أن الرقابة الإلكترونية تساعد في الكشف السريع عن الأخطاء والمشكلات). بمتوسط حسابي (3.73) وقيمة الإنحراف المعياري (1.12) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد 14 مستجيب من أصل (22). وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة الرابعة التي تنص على (ترى أن الرقابة الإلكترونية تزيد من مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة). حيث جاءت قيمة الإنحراف المعياري (3.41)، وقيمة المتوسط الحسابي (1.10) حيث حضيت بتأييد 10 فرد بين موافق وموافق بشدة من أفراد العينة من أصل 22.

فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة الأولى التي تنص على (تسهم أدوات الرقابة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة العمل). بمتوسط حسابي (3.41) وإنحراف معياري (1.33)، إلا أنهما ضمن المستوى المرتفع والذي يعبر عن موافقة وتأييد أفراد العينة. كما يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح لأوزان البعد الأول ما قيمته 3.61 وبإنحراف معياري يساوي 1.14، ويقع المتوسط الحسابي الكلي في المجال 3.40 – 4.19، وهو مجال يقع في المستوى المرتفع.

البعد الرابع: وجود الأجهزة ولواحقها

الجدول رقم (2-21): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات وجود الأجهزة ولواحقها

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في الجامعة

| الرقم                 | العبارة                                                               | التكرار | النسبة | المتوسط | الانحراف المعياري | الحد الأدنى | الحد الأعلى | المتوسط الحسابي | المتوسط الهندسي | المتوسط التوافقي | المتوسط التوافقي | المتوسط التوافقي |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------|--------|---------|-------------------|-------------|-------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| 01                    | تساهم الأجهزة الإلكترونية الحديثة في تسهيل تنفيذ المهام اليومية.      | التكرار | 2      | -       | 7                 | 11          | 2           | 3.50            | 1.01            | موافق            | 1                |                  |
|                       |                                                                       | النسبة  | 9.1    | -       | 31.8              | 50.0        | 9.1         |                 |                 |                  |                  |                  |
| 02                    | تعتقد أن توفر الأجهزة الإلكترونية يعزز من كفاءة الأداء الوظيفي.       | التكرار | 3      | 1       | 5                 | 9           | 4           | 3.45            | 1.26            | موافق            | 2                |                  |
|                       |                                                                       | النسبة  | 13.6   | 4.5     | 22.7              | 40.9        | 18.2        |                 |                 |                  |                  |                  |
| 03                    | يتم توفير الدعم الفني اللازم لصيانة الأجهزة الإلكترونية بانتظام.      | التكرار | 2      | 4       | 5                 | 5           | 6           | 3.41            | 1.33            | موافق            | 3                |                  |
|                       |                                                                       | النسبة  | 9.1    | 18.2    | 22.7              | 22.7        | 27.3        |                 |                 |                  |                  |                  |
| 04                    | ترى أن الأجهزة الإلكترونية تساهم في تقليل التكاليف التشغيلية للإدارة. | التكرار | 4      | 1       | 7                 | 6           | 4           | 3.23            | 1.34            | محايد            | 4                |                  |
|                       |                                                                       | النسبة  | 18.2   | 4.5     | 31.8              | 27.3        | 18.2        |                 |                 |                  |                  |                  |
| وجود الأجهزة ولواحقها |                                                                       |         |        |         |                   |             |             |                 |                 |                  |                  | موافق            |
|                       |                                                                       |         |        |         |                   |             |             |                 |                 |                  |                  | 1.24             |
|                       |                                                                       |         |        |         |                   |             |             |                 |                 |                  |                  | 3.40             |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة 20

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ما يلي :

كل المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الرابع الذي يدور حول وجود الأجهزة ولواحقها، تقع في المجال 3.40 إلى 4.19 حسب مقياس ليكرت الخماسي، وهو المجال الذي يمثل المستوى المرتفع من تأييد وموافقة أفراد العينة، نالت أغلب عبارات البعد الرابع على إختيار "موافق" وتاليها "محايد".

تحصلت العبارة الأولى من البعد الرابع التي تنص على (تساهم الأجهزة الإلكترونية الحديثة في تسهيل تنفيذ المهام اليومية). على أعلى متوسط حسابي بالمقارنة مع بقية العبارات في ذات البعد من خلال تسجيل متوسط حسابي يقدر بـ 3.50 وبواقع إنحراف معياري يقدر بـ 1.01، حيث لقيت هذه العبارة بتأييد 13 فرد من أفراد العينة من أصل 22 بين موافق وموافق بشدة، يليها الفقرة الثانية التي تنص على (تعتقد أن توفر الأجهزة الإلكترونية يعزز من كفاءة الأداء الوظيفي). بمتوسط حسابي (3.45) وقيمة الإنحراف المعياري (1.26) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد 13 مستجيب من أصل (22). وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة الثالثة التي تنص على (يتم توفير الدعم الفني اللازم لصيانة الأجهزة الإلكترونية بانتظام). حيث جاءت قيمة الإنحراف المعياري (3.41)، وقيمة المتوسط الحسابي (1.33) حيث حظيت بتأييد 11 فرد بين موافق وموافق بشدة من أفراد العينة من أصل 22.

فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة الرابعة التي تنص على (ترى أن الأجهزة الإلكترونية تساهم في تقليل التكاليف التشغيلية للإدارة). بمتوسط حسابي (3.23) وإنحراف معياري (1.34)، إلا أنهما ضمن المستوى المتوسط والذي يعبر عن محايدة أفراد العينة. كما يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح لأوزان البعد الأول ما قيمته 3.40 وإنحراف معياري يساوي 1.24، ويقع المتوسط الحسابي الكلي في المجال 3.40 – 4.19، وهو مجال يقع في المستوى المرتفع.

#### البعد الخامس: تطبيق الشبكات الإلكترونية

الجدول رقم (2-22): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات تطبيق الشبكات الإلكترونية

| الرقم                     | العبرة                                                                          | البيان  | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | المعياري | الإخلاف | الاتجاه | الترتيب |       |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|----------|---------|---------|---------|-------|
| 01                        | تساهم الشبكات الإلكترونية في تسهيل التواصل بين الموظفين والإدارة.               | التكرار | 1              | 1         | 6     | 11    | 3          | 3.64            | 0.95     | موافق   | 1       |         |       |
|                           |                                                                                 | النسبة  | 4.5            | 4.5       | 27.3  | 50.0  | 13.6       |                 |          |         |         |         |       |
| 02                        | تعتقد أن الشبكات الإلكترونية تساعد في تسريع عملية اتخاذ القرارات.               | التكرار | 2              | -         | 8     | 8     | 4          | 3.55            | 1.10     | موافق   | 3       |         |       |
|                           |                                                                                 | النسبة  | 9.1            | -         | 36.4  | 36.4  | 18.2       |                 |          |         |         |         |       |
| 03                        | تعزز الشبكات الإلكترونية التعاون بين مختلف الأقسام.                             | التكرار | 2              | 2         | 6     | 8     | 4          | 3.45            | 1.18     | موافق   | 4       |         |       |
|                           |                                                                                 | النسبة  | 9.1            | 9.1       | 27.3  | 36.4  | 18.2       |                 |          |         |         |         |       |
| 04                        | ترى أن الشبكات الإلكترونية تزيد من مستوى الأمن والسلامة في التعامل مع البيانات. | التكرار | 1              | 2         | 6     | 10    | 3          | 3.55            | 1.01     | موافق   | 2       |         |       |
|                           |                                                                                 | النسبة  | 4.5            | 9.1       | 27.3  | 45.5  | 13.6       |                 |          |         |         |         |       |
| تطبيق الشبكات الإلكترونية |                                                                                 |         |                |           |       |       |            |                 |          |         |         |         | موافق |
|                           |                                                                                 |         |                |           |       |       |            | 3.55            | 1.06     |         |         |         |       |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة 20

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ما يلي :

كل المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الخامس الذي يدور حول تطبيق الشبكات الإلكترونية، تقع في المجال 3.40 إلى 4.19 حسب مقياس ليكرت الخماسي، وهو المجال الذي يمثل المستوى المرتفع من تأييد وموافقة أفراد العينة، نالت كل عبارات البعد الخامس على إختيار "موافق" .

تحصلت العبارة الأولى من البعد الخامس التي تنص على (تساهم الشبكات الإلكترونية في تسهيل التواصل بين الموظفين والإدارة.) على أعلى متوسط حسابي بالمقارنة مع بقية العبارات في ذات البعد من خلال تسجيل متوسط حسابي يقدر بـ 3.64 وبواقع إنحراف معياري يقدر بـ 0.95، حيث لقيت هذه العبارة بتأييد 14 فرد من أفراد العينة من أصل 22 بين موافق وموافق بشدة، يليها الفقرة الرابعة التي تنص على (ترى أن الشبكات الإلكترونية تزيد من مستوى الأمن والسلامة في التعامل مع البيانات.) بمتوسط حسابي (3.55) وقيمة الإنحراف المعياري (1.01) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد 13 مستجيب من أصل (22). وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة الثانية التي تنص على (تعتقد أن الشبكات الإلكترونية تساعد في تسريع عملية اتخاذ القرارات.) حيث جاءت قيمة الإنحراف المعياري (3.55)، وقيمة المتوسط الحسابي (1.10) حيث حظيت بتأييد 12 فرد بين موافق وموافق بشدة من أفراد العينة من أصل 22.

فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة الثالثة التي تنص على (تعزز الشبكات الإلكترونية التعاون بين مختلف الأقسام.) بمتوسط حسابي (3.45) وإنحراف معياري (1.18)، إلا أنهما ضمن المستوى المتوسط والذي يعبر عن محايدة أفراد العينة. كما يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح لأوزان البعد الأول ما قيمته 3.55 وبإنحراف معياري يساوي 1.06، ويقع المتوسط الحسابي الكلي في المجال 3.40 – 4.19، وهو مجال يقع في المستوى المرتفع.

#### الفرع الثاني : المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمحور الثاني .

أعطى برنامج الإحصائي SPSS نسخة 20 النتائج التالية الخاصة بحسابات المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني مثلما ما هي ظاهرة في الجدول:

الجدول رقم(2-23): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات الأداء الوظيفي

| الرقم | العبارة                                                         | تكرار   | متوسط | النسبة | متوسط | بشدة | متوسط | الانحراف المعياري | الاتجاه | الترتيب |
|-------|-----------------------------------------------------------------|---------|-------|--------|-------|------|-------|-------------------|---------|---------|
| 01    | تحسنت كفاءتي في العمل بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية.            | التكرار | 1     | 1      | 7     | 9    | 4     | 3.64              | موافق   | 4       |
|       |                                                                 | النسبة  | 4.5   | 4.5    | 31.8  | 40.9 | 18.2  |                   |         |         |
| 02    | أصبحت سرعة تنفيذ المهام أعلى نتيجة استخدام الأنظمة الإلكترونية. | التكرار | 1     | 1      | 7     | 7    | 6     | 3.73              | موافق   | 2       |
|       |                                                                 | النسبة  | 4.5   | 4.5    | 31.8  | 31.8 | 27.3  |                   |         |         |
| 03    | ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليل نسبة الأخطاء في العمل.       | التكرار | 2     | -      | 8     | 8    | 4     | 3.55              | موافق   | 7       |
|       |                                                                 | النسبة  | 9.1   | -      | 36.4  | 36.4 | 18.2  |                   |         |         |
| 04    | عملي أصبح أكثر تنظيمًا بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية.           | التكرار | 1     | -      | 6     | 8    | 7     | 3.91              | موافق   | 1       |
|       |                                                                 | النسبة  | 4.5   | -      | 27.3  | 36.4 | 31.8  |                   |         |         |
| 05    | ساعدت الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة.        | التكرار | 1     | 2      | 7     | 8    | 4     | 3.55              | موافق   | 6       |
|       |                                                                 | النسبة  | 4.5   | 9.1    | 31.8  | 36.4 | 18.2  |                   |         |         |
| 06    | ساهمت الأنظمة الإلكترونية في تحسين تعاوني                       | التكرار | 1     | 1      | 10    | 8    | 2     | 3.41              | موافق   | 9       |
|       |                                                                 | النسبة  | 4.5   | 4.5    | 45.5  | 36.4 | 9.1   |                   |         |         |

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في الجامعة

|       |       |      |      |                |      |      |      |     |         |                                                                   |    |
|-------|-------|------|------|----------------|------|------|------|-----|---------|-------------------------------------------------------------------|----|
|       |       |      |      |                |      |      |      |     |         | وتفاعلي مع الزملاء والإدارة                                       |    |
| 3     | موافق | 0.84 | 3.68 | 2              | 13   | 6    | -    | 1   | التكرار | ساعدت الإدارة الإلكترونية ساعدت في تقليل التأخير في إنجاز المهام. | 07 |
|       |       |      |      | 9.1            | 59.1 | 27.3 | -    | 4.5 | النسبة  |                                                                   |    |
| 5     | موافق | 1.01 | 3.55 | 4              | 7    | 9    | 1    | 1   | التكرار | ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليل العبء الإداري.                 | 08 |
|       |       |      |      | 18.2           | 31.8 | 40.9 | 4.5  | 4.5 | النسبة  |                                                                   |    |
| 8     | موافق | 0.96 | 3.41 | 1              | 11   | 8    | -    | 2   | التكرار | حسّنت الإدارة الإلكترونية من قدرتي على إدارة الوقت بفعالية.       | 09 |
|       |       |      |      | 4.5            | 50.0 | 36.4 | -    | 9.1 | النسبة  |                                                                   |    |
| 10    | محايد | 0.72 | 3.05 | -              | 6    | 11   | 5    | -   | التكرار | عملي أصبح أكثر أماناً من حيث حماية البيانات الشخصية.              | 10 |
|       |       |      |      | -              | 27.3 | 50.0 | 22.7 | -   | النسبة  |                                                                   |    |
| موافق |       | 0.97 | 3.55 | الأداء الوظيفي |      |      |      |     |         |                                                                   |    |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة 20

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ما يلي :



كل المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني الذي يدور حول الأداء الوظيفي، تقع في المجال 3.40 إلى 4.19 حسب مقياس ليكرت الخماسي، وهو المجال الذي يمثل المستوى المرتفع من تأييد وموافقة أفراد العينة، نالت أغلب عبارات المحور الثاني على إختبار "موافق" وتليها إختبار "محايد".

تحصلت العبارة الرابعة من المحور الثاني التي تنص على (عملي أصبح أكثر تنظيمًا بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية.) على أعلى متوسط حسابي بالمقارنة مع بقية العبارات في ذات البعد من خلال تسجيل متوسط حسابي يقدر بـ 3.93 وبواقع إنحراف معياري يقدر بـ 1.02، حيث لقيت هذه العبارة بتأييد 15 فرد من أفراد العينة من أصل 22 بين موافق وموافق بشدة،

يليهما الفقرة الثانية التي تنص على (أصبحت سرعة تنفيذ المهام أعلى نتيجة استخدام الأنظمة الإلكترونية.) بمتوسط حسابي (3.73) وقيمة الإنحراف المعياري (1.08) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد 13 مستجيب من أصل 22).

وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة السابعة التي تنص على (ساعدت الإدارة الإلكترونية ساعدت في تقليل التأخير في إنجاز المهام.) حيث جاءت قيمة الإنحراف المعياري (3.68)، وقيمة المتوسط الحسابي (0.84) حيث حضيت بتأييد 15 فرد بين موافق وموافق بشدة من أفراد العينة من أصل 22.

وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة الأولى التي تنص على (تحسّنت كفاءتي في العمل بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية.) حيث جاءت قيمة الإنحراف المعياري (3.64)، وقيمة المتوسط الحسابي (1.00) حيث حضيت بتأييد 13 فرد بين موافق وموافق بشدة من أفراد العينة من أصل 22. وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة الثامنة التي تنص على (ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليل العبء الإداري.) حيث جاءت قيمة الإنحراف المعياري (3.55)، وقيمة المتوسط الحسابي (1.01) حيث حضيت بتأييد 11 فرد بين موافق وموافق بشدة من أفراد العينة من أصل 22. وجاءت في المرتبة السادسة والسابعة والثامنة والتاسعة و عبارات الفقرات الخامسة، الثالثة، التاسعة، السادسة، على التوالي حيث جاءت قيمة الإنحراف المعياري (3.55، 3.55، 3.41، 3.41)، وقيمة المتوسط الحسابي (1.06، 1.10، 0.96، 0.91) على التوالي. فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة العاشرة التي تنص على (عملي أصبح أكثر أمانًا من حيث حماية البيانات الشخصية.) بمتوسط حسابي (3.05) وإنحراف معياري (0.72)، إلا أنهما ضمن المستوى المتوسط والذي يعبر عن محايدة أفراد العينة. كما يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح لأوزان البعد الأول ما قيمته 3.55

وبانحراف معياري يساوي 0.97، ويقع المتوسط الحسابي الكلي في المجال 3.40 – 4.19، وهو مجال يقع في المستوى المرتفع.

### المطلب الثاني : إختبار الفرضيات

بغية إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالدراسة، إرتأينا ومن أجل تبسيط الدراسة تجزئة الفرضيات الى فرضيات فرعية وإختبارها، بإستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

#### 1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الأولى لهذه الدراسة على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة؛

حيث تنبثق منها خمسة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بأبعاد الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، وجود الأجهزة ولواحقها، تطبيق الشبكات الإلكترونية) في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.

إختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التخطيط الإلكتروني و الأداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التخطيط الإلكتروني و الأداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التخطيط الإلكتروني و الأداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة؛

الجدول رقم (2-24): تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعد التخطيط الإلكتروني و الأداء الوظيفي

| الفرضية        | معلومات النموذج                 | معاملات الإنحدار | إختبار (t) | القيمة<br>الإحتمالية<br>(sig) | التفسير       |
|----------------|---------------------------------|------------------|------------|-------------------------------|---------------|
| H <sub>1</sub> | A                               | 0,652            | 0,757      | 0,458                         | غير معنوية    |
|                | A <sub>1</sub>                  | 0,906            | 3,811      | 0,001                         | معنوية        |
|                | معامل الارتباط R                | 0,649            |            |                               |               |
|                | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | 0,421            |            |                               |               |
|                | إختبار F                        | 14,520           |            |                               |               |
| مستوى الدلالة  |                                 | 0,001            |            |                               | النموذج معنوي |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة 20

و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه مايلي:

أن متوسط الأداء الوظيفي كوحدة واحدة هي (A=0.652) عندما يكون عامل التخطيط الإلكتروني يساوي الصفر . ويعني أن الزيادة في عامل التخطيط الإلكتروني بوحدة واحدة يزداد مستوى الأداء الوظيفي بنسبة معيارية قدرها (A<sub>1</sub> = 0.906)

يوجد تأثير من قبل التخطيط الإلكتروني كأحد عوامل الإدارة الإلكترونية على دعم مستوى الأداء الوظيفي ، لأن القيمة الإحتمالية (0.001) لإختبار (t) أقل من (0.05)

وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.649) مما يدل على وجود ارتباط لا بأس به بين التخطيط الإلكتروني والأداء الوظيفي .

فسر متغير التخطيط الإلكتروني 42.1% من التباين في مستوى الأداء الوظيفي بالإعتماد على قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> و بالتالي يساهم التخطيط الإلكتروني على إحداث تغيرات في الأداء الوظيفي .

بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.001) (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وأن التخطيط الإلكتروني تؤثر إيجابا في الأداء الوظيفي .

$$Y = 0.652 + 0.906x.$$

حيث:

Y: تمثل الاداء الوظيفي.

X: تمثل بعد التخطيط الالكتروني.

وعليه نقبل الفرضية  $H_1$  التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإلكتروني على الأداء الوظيفي في الكلية ، ونرفض الفرضية  $H_0$  التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإلكتروني على الأداء الوظيفي في الكلية. إختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التنظيم الإلكتروني و الأداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التنظيم الإلكتروني و الأداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التنظيم الإلكتروني و الأداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة؛

الجدول رقم (2-25): تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعد التنظيم الإلكتروني و الأداء الوظيفي

| الفرضية | معلمات النموذج          | معاملات الإنحدار | إختبار (t) | القيمة الاحتمالية (sig) | التفسير    |
|---------|-------------------------|------------------|------------|-------------------------|------------|
| 3.3     | A                       | 0,986            | 1,245      | 0,227                   | غير معنوية |
|         | $A_1$                   | 0,780            | 3,566      | 0,002                   | معنوية     |
|         | معامل الارتباط R        | 0,623            |            |                         |            |
|         | معامل التحديد ( $R^2$ ) | 0,389            |            |                         |            |
|         | إختبار F                | 12,720           |            |                         |            |
|         | مستوى الدلالة           | 0,002            |            |                         | معنوية     |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة 20

و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه مايلي:

أن متوسط الأداء الوظيفي كوحدة واحدة هي ( $A=0.986$ ) عندما يكون عامل التنظيم الإلكتروني يساوي الصفر.

ويعني أن الزيادة في عامل التنظيم الإلكتروني بوحدة واحدة يزداد مستوى الأداء الوظيفي بنسبة معيارية قدرها  $(0.780 = A_1)$

يوجد تأثير من قبل التنظيم الإلكتروني كأحد عوامل الإدارة الإلكترونية على دعم مستوى الأداء الوظيفي ، لأن القيمة الإحتمالية (0.002) لإختبار (t) أقل من (0.05)

وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.623) مما يدل على وجود ارتباط لا بأس به بين التنظيم الإلكتروني والأداء الوظيفي.

فسر متغير التنظيم الإلكتروني 38.9% من التباين في مستوى الأداء الوظيفي بالإعتماد على قيمة معامل التحديد R2 و بالتالي يساهم التنظيم الإلكتروني على إحداث تغيرات في الأداء الوظيفي.

بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.002) (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وأن التنظيم الإلكتروني تؤثر إيجابا في الأداء الوظيفي.

$$Y = 0.986 + 0.780x.$$

حيث:

Y: تمثل الاداء الوظيفي.

X: تمثل بعد التنظيم الالكتروني.

وعليه نقبل الفرضية H<sub>1</sub> التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنظيم الإلكتروني على الأداء الوظيفي في الكلية. ونرفض الفرضية H<sub>0</sub> التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتنظيم الإلكتروني على الأداء الوظيفي في الكلية.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الرقابة الإلكترونية و الأداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية الصفرية H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الرقابة الإلكترونية و الأداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية البديلة H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الرقابة الإلكترونية و الأداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة؛

الجدول رقم (2-26): تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعد الرقابة الإلكترونية و الأداء الوظيفي

| الفرضية       | معلومات النموذج                 | معاملات الانحدار | اختبار (t) | القيمة الاحتمالية (sig) | التفسير       |
|---------------|---------------------------------|------------------|------------|-------------------------|---------------|
| الثانية       | A                               | 0,611            | 1,178      | 0,253                   | غير معنوية    |
|               | A <sub>1</sub>                  | 0,373            | 3,453      | 0,003                   | معنوية        |
|               | معامل الارتباط R                | 0,934            |            |                         |               |
|               | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | 0,756            |            |                         |               |
|               | اختبار F                        | 11,922           |            |                         |               |
| مستوى الدلالة |                                 | 0,003            |            |                         | النموذج معنوي |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة 20

و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه مايلي:

أن متوسط الأداء الوظيفي كوحدة واحدة هي (  $A=0.611$  ) عندما يكون عامل الرقابة الإلكترونية يساوي الصفر .  
 ويعني أن الزيادة في عامل الرقابة الإلكترونية بوحدة واحدة يزداد مستوى الأداء الوظيفي بنسبة معيارية قدرها  
 $(0.373 = A_1)$

يوجد تأثير من قبل الرقابة الإلكترونية كأحد عوامل الإدارة الإلكترونية على دعم مستوى الأداء الوظيفي ، لأن  
 القيمة الاحتمالية (0.003) لإختبار (t) أقل من (0.05)

وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين قوية جدا هي (0.934) مما يدل على  
 يوجد ارتباط لا بأس به بين الرقابة الإلكترونية والأداء الوظيفي .

فسر متغير الرقابة الإلكترونية 75.6% من التباين في مستوى الأداء الوظيفي بالإعتماد على قيمة معامل التحديد  
 R<sup>2</sup> و بالتالي تساهم الرقابة الإلكترونية على إحداث تغيرات في الأداء الوظيفي .

بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.003) (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل  
 معنوي وأن الرقابة الإلكترونية تؤثر إيجابا في الأداء الوظيفي .

$$Y = 0.611 + 0.373x.$$

حيث:

Y: تمثل الأداء الوظيفي.

X: تمثل بعد الرقابة الإلكترونية

وعليه نقبل الفرضية  $H_1$  التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في الكلية. ونرفض الفرضية  $H_0$  التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في الكلية. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد وجود الأجهزة ولواحقها و الأداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد وجود الأجهزة ولواحقها و الأداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد وجود الأجهزة ولواحقها و الأداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة؛

الجدول رقم (2-27): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد وجود الأجهزة ولواحقها و الأداء الوظيفي

| الفرضية       | معلمات النموذج          | معاملات الانحدار | إختبار (t)    | القيمة الاحتمالية (sig) | التفسير    |
|---------------|-------------------------|------------------|---------------|-------------------------|------------|
| نموذج         | A                       | 0,451            | 0,504         | 0,620                   | غير معنوية |
|               | $A_1$                   | 0,831            | 3,367         | 0,003                   | معنوية     |
|               | معامل الارتباط R        | 0,602            |               |                         |            |
|               | معامل التحديد ( $R^2$ ) | 0,362            |               |                         |            |
|               | إختبار F                | 11,338           |               |                         |            |
| مستوى الدلالة |                         | 0,003            | النموذج معنوي |                         |            |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة 20

و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه مايلي:

أن متوسط الأداء الوظيفي كوحدة واحدة هي (  $A=0.451$  ) عندما يكون عامل وجود الأجهزة ولواحقها يساوي الصفر .

ويعني أن الزيادة في عامل وجود الأجهزة ولواحقها بوحدة واحدة يزداد مستوى الأداء الوظيفي بنسبة معيارية قدرها  $(A_1 = 0.831)$

يوجد تأثير من قبل وجود الأجهزة ولواحقها كأحد عوامل الإدارة الإلكترونية على دعم مستوى الأداء الوظيفي، لأن القيمة الاحتمالية (0.003) لإختبار (t) أقل من (0.05)

وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.602) مما يدل على وجود ارتباط لا بأس به بين وجود الأجهزة ولواحقها والأداء الوظيفي.

فسر متغير وجود الأجهزة ولواحقها 36.2% من التباين في مستوى الأداء الوظيفي بالإعتماد على قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> و بالتالي يساهم وجود الأجهزة ولواحقها على إحداث تغيرات في الأداء الوظيفي.

بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.003) (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وأن وجود الأجهزة ولواحقها تؤثر إيجاباً في الأداء الوظيفي.

$$Y = 0.451 + 0.831x.$$

حيث:

Y: تمثل الأداء الوظيفي.

X: تمثل بعد وجود الأجهزة ولواحقها

وعليه نقبل الفرضية H<sub>1</sub> التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوجود الأجهزة ولواحقها على الأداء الوظيفي في الكلية. ونرفض الفرضية H<sub>0</sub> التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوجود الأجهزة ولواحقها الإلكترونية على الأداء الوظيفي في الكلية.

إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تطبيق الشبكات الإلكترونية و الأداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية الصفرية H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تطبيق الشبكات الإلكترونية و الأداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية البديلة H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تطبيق الشبكات الإلكترونية و الأداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة؛



الجدول رقم (28-2): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد تطبيق الشبكات الإلكترونية و الأداء الوظيفي

| الفرضية       | معلومات النموذج                 | معاملات الانحدار | إختبار (t) | القيمة الاحتمالية (sig) | التفسير    |
|---------------|---------------------------------|------------------|------------|-------------------------|------------|
| الخامسة       | A                               | 0,861            | 1,311      | 0,205                   | غير معنوية |
|               | A <sub>1</sub>                  | 0,757            | 4,179      | 0,000                   | معنوية     |
|               | معامل الارتباط R                | 0,683            |            |                         |            |
|               | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | 0,466            |            |                         |            |
|               | إختبار F                        | 17,461           |            |                         |            |
| مستوى الدلالة |                                 | 0,000            |            |                         | معنوية     |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة 20

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه مايلي:

أن متوسط الأداء الوظيفي كوحدة واحدة هي ( $A = 0.861$ ) عندما يكون عامل تطبيق الشبكات الإلكترونية يساوي الصفر .

ويعني أن الزيادة في عامل تطبيق الشبكات الإلكترونية بوحدة واحدة يزداد مستوى الأداء الوظيفي بنسبة معيارية قدرها ( $A_1 = 0.757$ )

يوجد تأثير من قبل تطبيق الشبكات الإلكترونية كأحد عوامل الإدارة الإلكترونية على دعم مستوى الأداء الوظيفي ، لأن القيمة الاحتمالية ( $0.003$ ) لإختبار (t) أقل من ( $0.05$ )

وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي ( $0.683$ ) مما يدل على وجود ارتباط لا بأس به بين تطبيق الشبكات الإلكترونية والأداء الوظيفي .

فسر متغير تطبيق الشبكات الإلكترونية  $46.6\%$  من التباين في مستوى الأداء الوظيفي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> و بالتالي يساهم تطبيق الشبكات الإلكترونية على إحداث تغيرات في الأداء الوظيفي .

بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.003) (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وأن تطبيق الشبكات الإلكترونية تؤثر إيجاباً في الأداء الوظيفي.

$$Y = 0.861 + 0.757x.$$

حيث:

Y: تمثل الأداء الوظيفي.

X: تمثل بعد تطبيق الشبكات الإلكترونية.

وعليه نقبل الفرضية  $H_1$  التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الشبكات الإلكترونية على الأداء الوظيفي في الكلية. ونرفض الفرضية  $H_0$  التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الشبكات الإلكترونية على الأداء الوظيفي في الكلية.

إختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، السن، الجنس).

الجدول رقم (2-29): تحليل التباين الأحادي لفحص المتغيرات (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، السن، الجنس)

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | محسوبة القيمة F | مستوى الدلالة (SIG) |
|---------|--------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|---------------------|
|---------|--------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|---------------------|

|       |       |       |    |        |                |          |
|-------|-------|-------|----|--------|----------------|----------|
| 0,869 | 0,142 | 0,089 | 19 | 11,976 | بين المجموعات  | المستوى  |
|       |       | 0,630 | 21 | 12,155 | داخل المجموعات | التعليمي |
| 0,411 | 0,933 | 0,544 | 19 | 11,067 | بين المجموعات  | الخبرة   |
|       |       | 0,582 | 21 | 12,155 | داخل المجموعات | المهنية  |
| 0,018 | 4,962 | 2,085 | 19 | 7,984  | بين المجموعات  | السن     |
|       |       | 0,420 | 21 | 12,155 | داخل المجموعات |          |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة 20

يوضح الجدول أعلاه مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير (المستوى التعليمي) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.869) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (0.142) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير (الخبرة المهنية) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.411) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (0.933) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير (السن) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.018) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (4.962) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

وبالتالي نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الوظيفية للعاملين (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ .

بينما نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (السن)، ولا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ .

- وأما متغير الجنس فيتم اختبارها على النحو الآتي:

الجدول رقم (2-30): نتائج اختبار (t) لفحص الفروق بين متغير (الجنس) على مستوى الأداء الوظيفي

| المتغير | قيمة T | مستوى الدلالة | التفسير |
|---------|--------|---------------|---------|
| الجنس   | 13.420 | 0.000         | معنوي   |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة 20

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (13.420) عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإننا بذلك نقبل الفرضية البديلة H1 التي تشير إلى: أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس).

### المطلب الثالث : استكمال الدراسة الكيفية

قصد استكمال نتائج الدراسة المحققة في الاستبيان الدراسة الكمية التي تعتبر تقنية للحصول على أكبر عدد ممكن من المعطيات الكمية بغية المقارنة بينهما باستخدام الاساليب الاحصائية تقدم في هذا المطلب نتائج المقابلة (الدراسة الكيفية والتي عرفها احد الباحثين بانها اداة جمع المعلومات لها علاقة بالهدف نت البحث عن طريق الاتصال الشفوي . تم اجراء هذه المقابلة بجامعة غرداية مع مسؤول مركز الاعلام الآلي السيدة نعيمة طرباقو<sup>1</sup> يوم 09 مارس على ساعة 11:00 صباحا للإجابة على الأسئلة التالية:

#### 1. كيف تقيمون فعالية نظام التخطيط الإلكتروني في جامعة غرداية وتأثيره على أداء الموظفين؟

تعد فعالية نظام التخطيط الإلكتروني في جامعة غرداية من النقاط الجوهرية في تحسين الأداء الإداري. فقد مكن هذا النظام من رقمنة مراحل التخطيط، بدءًا من تحديد الأهداف إلى مراقبة مؤشرات التنفيذ وقد ساهم بشكل واضح في تقليص المدة الزمنية لمعالجة الملفات، وتحسين تنظيم المهام، وتحديد المسؤوليات بدقة أكبر كما أتاح للموظفين وضوحا في الرؤية وتحكمًا أفضل في الوقت، وهو ما انعكس على جودة أدائهم. هذا فضلاً عن إلغاء الكثير من الإجراءات الورقية التي كانت تُعد مصدرًا للبطء والازدواجية.

#### 2. ما هي صعوبات الانتقال من التخطيط التقليدي إلى الإلكتروني وكيف أثرت على جودة القرارات الإدارية؟

<sup>1</sup> نعيمة طرباقو، مسؤولة مركز الاعلام الآلي بجامعة غرداية.

واجهت الجامعة في بداية الانتقال من التخطيط التقليدي إلى الإلكتروني مجموعة من التحديات، أبرزها ضعف الجاهزية التقنية لدى بعض المصالح، ومحدودية مهارات الموارد البشرية في التعامل مع الأنظمة الرقمية، بالإضافة إلى مقاومة التغيير من قبل فئة من الموظفين.

من الصعوبات أيضا تعطل أنظمة الحضور بالبصمة في بعض الفترات، إلا أن هذه الصعوبات تراجعت تدريجيا مع تعميم التكوينات الرقمية، وتحسين التجهيزات، وزيادة وعي الموظفين بأهمية هذا التحول، ما ساهم في رفع جودة القرارات الإدارية بفضل المعالجة الآنية للمعطيات والسرعة في اتخاذ القرار.

### 3. كيف ساعدت أنظمة التنظيم الإلكتروني في تحسين سير العمل وتقليل ازدواجية المهام في الجامعة؟

أنظمة التنظيم الإلكتروني أدت إلى تحسين ملحوظ في سير العمل داخل الجامعة، حيث سمحت هذه الأنظمة بإعادة توزيع المهام على أساس الكفاءة الرقمية وتحديد دقيق للوظائف. تم الحد من ازدواجية المهام، إذ أصبحت كل مصلحة تعتمد على قاعدة بيانات موحدة، ومنصة رقمية واحدة لتسيير العمليات. كما ساعدت خاصية تتبع الملفات والمراسلات الإلكترونية في كشف التكرار والتداخلات، مما جعل العمليات أكثر تنظيماً وانسيابية.

### 4. كيف غير التنظيم الإلكتروني الهيكل التنظيمي للجامعة وتوزيع المسؤوليات، وما تأثير ذلك على رضا الموظفين؟

أدى إدخال التنظيم الإلكتروني إلى إعادة هيكلة بعض الوظائف والمصالح الإدارية فقد تم إدراج مناصب جديدة متخصصة في تسيير الأنظمة الإلكترونية، كما ظهرت ما يُعرف بـ "الخلايا الإلكترونية" داخل الكليات والمصالح، وهي وحدات مختصة بإدارة الأنشطة الرقمية والتكفل بالدعم التقني.

أدى ذلك إلى وضوح أكبر في توزيع المسؤوليات، وزيادة فرص التكوين والتخصص، مما ساهم في تعزيز شعور الموظفين بالتمكين والرضا المهني، لاسيما في ظل العدالة في توزيع المهام حسب الكفاءة.

### 5. ما هي التقنيات المستخدمة في الرقابة الإلكترونية بالجامعة وكيف ساعدت في تقييم أداء الموظفين بشفافية؟

تعتمد الجامعة على مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة في الرقابة الإلكترونية، مثل نظام تسجيل الدخول بالبصمة، وبرمجيات تتبع المهام والمنصات الرقمية لتقييم الأداء. هذه التقنيات تتيح تحليلاً دقيقاً لمؤشرات الأداء الفردي

والجماعي، مع تقديم تقارير دورية مبنية على معايير كمية ونوعية، هذه الشفافية ساعدت في اعتماد تقييم موضوعي، بعيداً عن الانطباعات الشخصية، ما عزز ثقافة الإنصاف والتحفيز داخل بيئة العمل.

#### 6. كيف تتعاملون مع مخاوف الخصوصية والأمان عند تطبيق الرقابة الإلكترونية؟

تعتمد الجامعة مراقبة صارمة لحماية خصوصية البيانات أثناء تطبيق الرقابة الإلكترونية. يتم تحديد الصلاحيات وفقاً لمستوى المسؤولية، وتعتمد آليات المصادقة الإلكترونية وتخزين البيانات في بيئة آمنة. ويخضع الفريق التقني الأنظمة لاختبارات أمان دورية لضمان سلامتها من أي اختراق محتمل.

#### 7. هل البنية التحتية التكنولوجية في الجامعة كافية لتلبية متطلبات الإدارة الإلكترونية؟

توفر جامعة غرداية حالياً بنية تحتية رقمية كافية تستجيب إلى حد كبير لمتطلبات الإدارة الإلكترونية، من حيث المعدات، والربط الشبكي، وأنظمة الحوسبة. كما يتم تزويد مختلف المصالح بالأدوات الضرورية، مع دعم تقني دائم. ومن الجدير بالذكر أن الجامعة بصدد دراسة إنشاء مركز بيانات "Data Center" داخلي، بهدف تعزيز قدراتها التخزينية والأمنية، مما يؤهلها للانتقال نحو منظومة رقمية متكاملة ومتقدمة.

#### 8. ما هي سياسة الجامعة في تحديث وصيانة الأجهزة التكنولوجية وتأثيرها على سير العمل؟

تتبنى الجامعة سياسة نشطة في صيانة وتحديث الأجهزة التقنية من خلال مصلحة الإعلام الآلي ويتم بشكل دوري تقييم جاهزية المعدات وتحديد الاحتياجات التقنية، وتخصص ميزانية سنوية لضمان تحديث البرمجيات وتوسيع الخدمات الرقمية. هذه المقاربة ساعدت في تقليل الأعطال التقنية وتفادي الانقطاعات، مما أسهم في ضمان استمرارية العمل الإداري بكفاءة عالية.

#### 9. كيف ساهمت الشبكات الإلكترونية في تحسين التواصل وتبادل المعلومات بين أقسام الجامعة؟

أحدثت الشبكات الإلكترونية تحولاً جذرياً في آليات التواصل داخل الجامعة، حيث بات بإمكان الأقسام تبادل البيانات والمستندات بشكل لحظي من خلال البريد المؤسسي والمنصات الرقمية المشتركة. قلل ذلك من الحاجة إلى التنقلات، وسرّع اتخاذ القرار، وسهّل التنسيق بين الفاعلين، وهو ما زاد من فعالية العمليات الإدارية.

#### 10. ما هي التحديات الأمنية التي تواجهها شبكات الجامعة وكيف تحمون سرية البيانات؟

في الواقع، لا تواجه الشبكات الإلكترونية في جامعة غرداية تحديات أمنية خطيرة، وذلك بفضل البنية الأمنية المحكمة التي تعتمدها فالجامعة تعتمد على أنظمة حماية متقدمة تجعل محاولات الاختراق شبه مستحيلة ، بالإضافة إلى تدريب دوري للموظفين حول الاستخدام الآمن للأنظمة كل هذا ساهم في خلق بيئة رقمية آمنة وموثوقة.

**11. من وجهة نظركم، أي من أبعاد الإدارة الإلكترونية الخمسة يمتلك التأثير الأكبر على تحسين الأداء الوظيفي في جامعة غرداية، ولماذا؟**

يعتبر "البعد التكنولوجي" الأكثر تأثيراً على تحسين الأداء الوظيفي، لأنه يشكل القاعدة التي تبنى عليها باقي الأبعاد. فتوفر التجهيزات الحديثة، والبرمجيات الذكية، والشبكات المتكاملة يسرع من تنفيذ المهام، ويدعم الرقابة، ويعزز من كفاءة التكوين، ويحسن من اتخاذ القرار التكنولوجي هي المحفز الرئيسي لتحسين بيئة العمل وزيادة إنتاجية الموظفين.

**12. ما هي رؤيتكم المستقبلية لتطوير منظومة الإدارة الإلكترونية في الجامعة، وما الخطوات العملية التي تنوون اتخاذها لتطوير أثرها الإيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين؟**

الجامعة لا تستطيع تغيير هذه المنظومة بشكل مستقل، بل تعتمد على سياسات الوزارة في هذا المجال. الخطوات العملية التي ستتخذها الوزارة تشمل تكثيف التكوينات الرقمية لجميع العاملين في الجامعة، بحيث يتمكن الموظفون من التعامل مع الأنظمة الرقمية بفعالية، إلى جانب إدراج مؤشرات رقمية جديدة لتسهيل الخدمات، علاوة على ذلك، سيتم تحسين إجراءات التقديم على برامج الدكتوراه من خلال نظام رقمي يتيح للمتقدمين التقديم بشكل مباشر، حيث يتحقق النظام من البيانات المدخلة ويقوم بتحديث قائمة المتقدمين في الوقت الفعلي، مما يساهم في تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء و الغيابات.

#### المطلب الرابع: نتائج الدراسة

جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

✓ يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإلكتروني على الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنظيم الإلكتروني على الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوجود الأجهزة ولواحقها على الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الشبكات الإلكترونية على الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الوظيفية للعاملين (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (السن)؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس)؛

### وبالمقارنة مع الدراسات السابقة نجد أن:

- دراسة (بوبكر عبدالقادر، قديد فوزية ) خرجت بنتائج قريبة من ماتوصلنا إليه من خلال دراستنا: أن هناك ارتباط قوي بني الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة.
- كما جاءت دراسة (عائشة بنت أحمد الحسيني وآخرون) على وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز وهذا ماتوصلت إليه دراستنا بوجود أثر إيجابي بين متغيري الدراسة في مؤسسة محل الدراسة.
- وتوصلت دراسة (جهرة حمزة) على وجود ارتباط بين أبعاد متغير الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي من خلال تحليل الإنحدار المتعدد ظهر وجود أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي وهذا أيضا ماتوصلت إليه دراستنا، عدم وجود



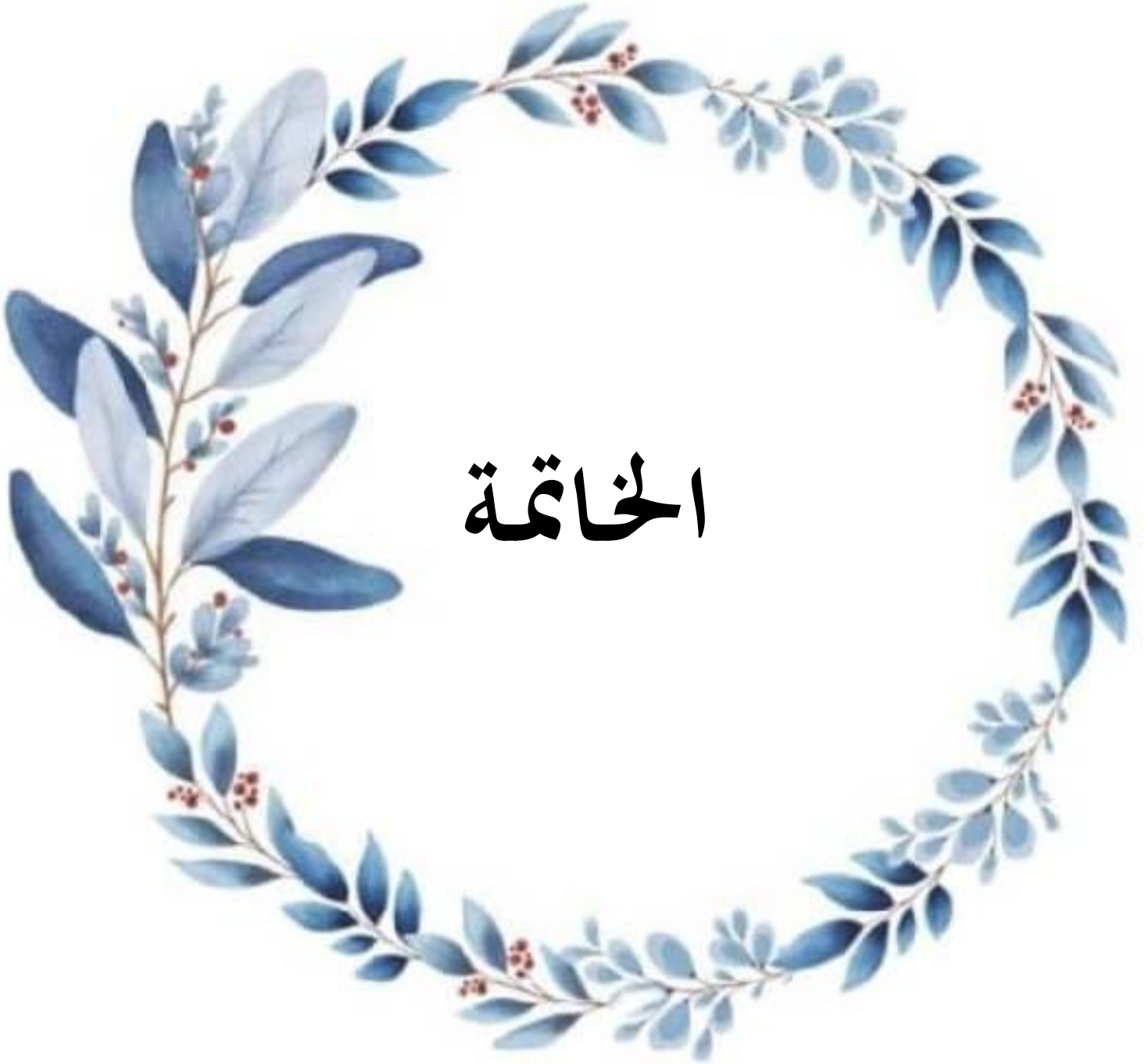
إختلاف بين متوسطات الإجابات للمتغيرات تبعا للجنس وهذا عكس ماتوصلت إليه دراستنا حيث وصلت دراستنا إلى نتيجة وجود فروق من حيث الجنس، عدم وجود فروق في متوسطات الإجابات تبعا للمستوى التعليمي غير أنه كان هناك إختلاف تبعا للخبرة المهنية والأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة والمتمثلة في مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على مستوى الأداء الوظيفي في جامعة غرداية، حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على دراسة ميدانية باستخدام أداء الاستبيان والمقابلة باستهداف الطاقم الإداري في جامعة غرداية ( كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، وفي الأخير يمكن القول أن هذه الدراسة خلصت الى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية بأبعاده المختلفة على الأداء الوظيفي بجامعة غرداية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو أداء الموظفين تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الخبرة المستوى التعليمي)؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو أداء الموظفين تعزى لمتغيراتهم الشخصية (السن، الجنس).

# الخاتمة



## الخاتمة

وفي الختام يمكن القول إن كل التحولات الإدارية والتنظيمية التي تعرفها المؤسسات، تعود بدرجة كبيرة إلى تبني الإدارة الإلكترونية كنهج حديث يهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي، من خلال توظيف تقنيات المعلومات والاتصال لتسهيل الإجراءات وتبسيط المعاملات.

فالإدارة الإلكترونية لا تُعد فقط أداة تقنية، بل هي تحول جذري في أساليب العمل، يجعل من التكنولوجيا وسيلة استراتيجية لرفع الكفاءة والفعالية.

وعلى هذا الأساس، تبرز الحاجة الملحة إلى تأهيل الموارد البشرية لتكون قادرة على مواكبة هذا التحول، عبر التكوين المستمر وتنمية المهارات الرقمية، لضمان اندماج الموظف وتحقيق الأهداف المرجوة.

إن هذا التحول يمكن أن يُقابل أحياناً بمقاومة من بعض الموظفين الذين يجدون صعوبة في التكيف مع البيئة الإلكترونية الجديدة، مما يستوجب تدخل الإدارة لتوفير الدعم اللازم عبر برامج تحفيزية وتدريبية تساعد على الاندماج والتأقلم، مما يضمن الحفاظ على رأس المال البشري وتحسين أدائه في ظل منظومة إلكترونية متطورة.

إن الدافع وراء تبني الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، خصوصاً في الجامعات، هو تحسين جودة الخدمة العمومية ورفع مستوى الأداء الوظيفي، وهو ما يتطلب وجود موظفين قادرين على استغلال هذه التقنيات الحديثة بكفاءة وفعالية. ومن هنا تمحورت الفكرة الأساسية لهذه الدراسة حول أن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يتوقف بشكل كبير على مدى جاهزية وتفاعل الموظف معها، وقدرته على التكيف مع متطلباتها لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز.

### 1. النتائج المتوصل إليها:

#### ➤ الجانب النظري:

- الإدارة الإلكترونية تمثل نموذجاً حديثاً في تسيير المؤسسات، يعتمد على استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتبسيط المهام وتحقيق الشفافية والسرعة في المعاملات.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين بيئة العمل من خلال تقليص الإجراءات الروتينية وتسهيل الوصول إلى المعلومات.
- الأداء الوظيفي يتأثر إيجاباً حين يتوفر نظام إلكتروني داعم يمكن الموظف من تنفيذ مهامه بمرونة ودقة أكبر.
- تعتمد فعالية الإدارة الإلكترونية على مدى جاهزية المؤسسة من حيث البنية التحتية والكوادر البشرية المؤهلة.
- يتطلب نجاح الإدارة الإلكترونية توجّهاً إدارياً استراتيجياً يركز على الابتكار المستدام والتطوير المستمر للموارد البشرية.

## الخاتمة

### ➤ الجانب التطبيقي:

- هناك تطبيق مقبول للإدارة الإلكترونية، خاصة في الجوانب المتعلقة بالتسيير الإداري والخدمات الجامعية.
- ساهم اعتماد الأنظمة الإلكترونية في رفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال تسهيل المهام وتحسين ظروف العمل .
- أظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي ارتبط طردياً مع استخدام الأنظمة الإلكترونية، خاصة في الجوانب المتعلقة بسرعة إنجاز العمل ودقته .
- ما تزال بعض الكليات والإدارات تشهد ضعفاً في استخدام الإدارة الإلكترونية بسبب نقص التكوين وضعف البنية التحتية.
- أشار الموظفون إلى الحاجة المستمرة للدعم والتدريب من أجل التكيف مع التغيرات التي تفرضها الرقمنة على نمط العمل.
- هناك تطابق بين الدراسات التي بحثا فيها والدراسة التي قمنا بها مثل انه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في دراسة سمير عماري ودراستنا

### إختبار الفرضيات :

#### ■ الفرضية الأولى : يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

عد أن قمنا باستخراج نتائج آراء وإجابات أفراد العينة من خلال إستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ماتم التوصل إليه من نتائج حول هذا الموضوع، يمكن إختبار الفرضيات المطروحة في المقدمة الدراسة المتمثلة في:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي في جامعة غرداية.
- حيث إختبرنا هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الثاني والثالث من الاستبيان، وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية الأولى، اي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية. كما هو موضح فيما يلي:

#### ■ الفرضية الفرعية الاولى: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإلكتروني على الأداء الوظيفي.

## الخاتمة

أظهرت البيانات أن استخدام أدوات التخطيط الإلكتروني له تأثير إيجابي ومباشر على الأداء الوظيفي ، ودعمت دراسات مثل دراسة نبيل شعبين (2023) ودراسة أنجي حسن نشأت (2022) هذه النتائج، حيث أكدت أهمية التخطيط الإلكتروني في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.

### ■ الفرضية الفرعية الثانية : بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتنظيم الإلكتروني على الأداء الوظيفي.

أظهرت النتائج أن الأنظمة الإلكترونية في التنظيم الإداري تؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي، ودعمت دراسات مثل دراسة سميرة عماري (2017) وبن جدو وفطيمة الزهرة (2020) هذه النتائج، حيث أظهرت أن التنظيم الإلكتروني يعزز الكفاءة الإدارية.

### ■ الفرضية الفرعية الثالثة: بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

تم التأكيد على أن أدوات الرقابة الإلكترونية تحسن مستوى الأداء الوظيفي، ودعمت النتائج دراسة فراحتيه العيد (2021) و(1998) (UNESCO) هذه النتائج، حيث أكدت أهمية الرقابة الإلكترونية في تحسين جودة التعليم.

### ■ الفرضية الفرعية الرابعة : بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لوجود الأجهزة ولواحقها على الأداء الوظيفي

توصلت الدراسة ان توفر البنية التحتية التكنولوجية أثر مباشرة على مستوى الأداء الوظيفي ، ودعمت دراسات مثل: (Olsen) وآخرون (2004) و(Gorman) (1999) هذه النتائج، حيث أكدوا على أهمية البنية التحتية في نجاح الإدارة الإلكترونية.

### ■ الفرضية الفرعية الخامسة : بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الشبكات الإلكترونية على الأداء الوظيفي

أظهرت النتائج أن استخدام الشبكات الإلكترونية ساهم في تحسين الأداء الوظيفي، ودعمت دراسات مثل أنجي حسن نشأت (2022) و(1998) (UNESCO) هذه النتائج، حيث أكدت أهمية التواصل الإلكتروني في تحقيق الأهداف المؤسسية.

للإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة على أداء الموظفين. وهذه النتائج تتفق مع دراسة بن جدو وفطيمة الزهراء (2020) ودراسة سمير عماري (2017) هذه النتائج أظهرت تأثير الإدارة الإلكترونية الايجابي على الاداء.

### ■ الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس،

العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)

## الخاتمة

حيث اخترنا هذه الفرضية بواسطة المحور الاول من الاستبيان، حيث توصلنا الى ان الجنس والسن فقط له اثر ذو دلالة احصائية على أداء الموظفين على عكس دراسة فراحية العيد (2021) و (Gorman) (1999) التي توصلت الى ان العمر فقط له اثر على مستوى الاداء الوظيفي كمايلي:

■ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى للمستوى التعليمي و الخبرة المهنية والجنس والسن

لم تظهر الفروقات المرتبطة بالمستوى التعليمي وسنوات الخبرة تأثيراً إحصائياً على الأداء الوظيفي ، ودعمت دراسات مثل نبيل شعبين (2023) وبن جدو وفطيمة الزهرة (2020) هذه النتائج، حيث أظهرت أن الأداء لا يعتمد فقط على المؤهلات.

بينما أظهرت البيانات أن العمر والجنس يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي، حيث كان الموظفون الأصغر سناً أكثر تقبلاً للإدارة الإلكترونية، ودعمت دراسات مثل: (Gorman) (1999) وفراحتيه العيد (2021) هذه النتائج، حيث أكدت قدرة الشباب على التكيف مع التكنولوجيا.

## 2- التوصيات:

- ضرورة تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتوفير التجهيزات التكنولوجية الحديثة بكافة الإدارات الجامعية؛
- السعي إلى تصميم برامج تكوينية مستمرة تركز على الاستخدام الأمثل للأنظمة الإلكترونية وتطوير المهارات الرقمية للموظفين؛
- إدماج مفاهيم الإدارة الإلكترونية في السياسات الإدارية كخيار استراتيجي لتحسين جودة الأداء الإداري؛
- خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير التكنولوجي من خلال إشراك الموظفين في عمليات التحول الرقمي وتحفيزهم معنوياً ومادياً؛
- استدعي من المؤسسة قيد الدراسة العمل على تقليص الفارق الذي ظهر أن للجنس أثراً دالاً إحصائياً على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، وهو ما يشير إلى وجود فروقات بين الذكور والإناث في كيفية التفاعل مع أنظمة الإدارة الإلكترونية وانعكاسها على جودة الأداء، من خلال توفير فرص تدريبية متساوية وتحفيز بيئة رقمية شاملة.
- تطوير آليات تقييم الأداء الوظيفي التي تأخذ بعين الاعتبار مدى تكيف الموظف مع الإدارة الإلكترونية؛

## الخاتمة

- العمل على تعميم استخدام الإدارة الإلكترونية في جميع كليات الجامعة، خاصة تلك التي تعاني من ضعف في التبنى الرقمي؛
  - دعم وتشجيع المشاريع البحثية التي تتناول الرقمنة والإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي.
- 5-آفاق الدراسة:**

- بعد الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، يمكن التوسع في بحوث مستقبلية تتناول المحاور الآتية:
- دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على جودة اتخاذ القرار الإداري في الجامعات؛
  - قياس العلاقة بين التحول الرقمي والتحفيز الوظيفي لدى موظفي قطاع التعليم العالي؛
  - تقييم دور القيادة الرقمية في إنجاح عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية؛
  - دراسة أثر تبني أنظمة الذكاء الاصطناعي على كفاءة الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجامعية؛
  - تحليل مدى نجاعة المنصات الرقمية الجامعية في تحسين التفاعل بين الموظف والإدارة.





## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

أ. كتب

1. إدريس، عبد الرحمن. النظم الإدارية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2012.
2. إدريس، عبد الرحمن. نظم المعلومات الإدارية المعاصرة، الدار الجامعية، 2010.
3. السعدي، رحال. الإحصاء الوصفي، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، الجزائر، 2013.
4. العلاق، بشير. الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيق، مركز الإمارات للدراسات، أبو ظبي، 2008.
5. الطويس، زياد أحمد. مجتمع الدراسة والعينات، مديرية لواء البتراء، الأردن، 2001.
6. عبد الله، صلاح. فعالية تقييم الأداء، بحث مقدم لندوة: المدير الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999.
7. عبود، نجم. إستراتيجية الإدارة والنظم، دار الرزاي للنشر، عمان، 2011.
8. عبود، نجم. الإدارة الإلكترونية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.
9. غالب، سعد ياسين. الإدارة الإلكترونية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
10. غالب، سعد ياسين. الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مكتبة الملك فهد الوطنية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
11. غازي، عطية. مبادئ الإحصاء التطبيقي لغير الاختصاص، دار الكتب والوثائق، العراق، 2015.
12. فهمي، محمد شامل. الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم مع التطبيقات باستخدام (SPSS)، المملكة العربية السعودية، 2005.
13. كافي، يوسف. الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر، دمشق، سوريا، 2011.
14. موسى، محمود، الصباغ، زهري. إدارة الأداء، الإدارة العامة للنشر، الرياض، 1989.
15. مصطفى، نجيب شاويش. إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط3، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
16. نبيل، جاد عزمي. تكنولوجيا التعليم الإلكتروني، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008.
17. النمر، سعود وآخرون. الإدارة العامة: الأسس والنظم الإدارية، ط6، مطبعة الفرزدق، الرياض، 2006.

## قائمة المصادر والمراجع

18. هلال، محمد عبد الغني. مهارات إدارة الأداء، ط2، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1999.
19. الحزامي، عبد الحكيم. تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء، ج1، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
20. السالمي، محمد حسن، عبد الرزاق، علاء. الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- ب. مقالات علمية ودراسات منشورة
21. أحمد، عاشور. السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1983.
22. أحمد، علي غنيم. دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العلم الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام في المدينة المنورة، المجلة التربوية، العدد 81، مجلد 21، 2006.
23. الحسيني، عائشة أحمد، الخيال، شذا عبد المحسن. أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 10، 2013.
24. الشوابكة، خالد محمد. العلاقة بين تطبيق الحوكمة الإلكترونية والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
25. الطويس، زياد أحمد. مجتمع الدراسة والعينات، الأردن، 2001.
26. عماري، سمير. دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.
27. نشأت، أنجي حسن. أثر الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية، مصر، 2023.
28. نشأت، رشا خوجلي أحمد البشير. الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير الوحدات الإدارية في جامعة إفريقيا العالمية، بحث دكتوراه، جامعة شريف هداية الله الإسلامية، جاكارتا، 2020.
29. مكين، نبيل شعبين عبده. دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الأكاديمي في جامعة الحديدة، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، فلسطين، غزة، 2023.

## قائمة المصادر والمراجع

30. منصر، شاكراً، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب، اليمن، العدد 16، 2023.

ب. مذكرات :

31. بهناس، حفصة. الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية حمادو حسين، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2020.

32. بلهوان، هجيرة. دور رقابة الموارد البشرية في تحسين الأداء: دراسة حالة شركة الجزائرية العمانية للأسمدة AOA، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019.

33. بن جدو، خضرة فطيمة الزهرة. الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بجامعة الجلفة، جامعة الجزائر 2، 2020.

34. فراحتيه، العيد. دور الإدارة الإلكترونية في تمكين العاملين - دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة المسيلة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021.

ثانياً: المراجع الأجنبية

35. Arnold, H.J. & Feldman, D.C. Organizational Behavior, New York: McGraw-Hill, 1983.
36. Bernardin, H. John & Smith, Patricia Cain. A Clarification of Some Issues Regarding The Development and Use of Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS), Journal of Applied Psychology, Vol. 66, No. 4, 1981.
37. Castka, P., Bamber, C.J., Sharp, J.M., Belohoubek, P. Factors Affecting Successful Implementation of High Performance Teams, Team Performance Management, Vol. 7, Issue 7/8, 2001.
38. Gorman, Paul Joseph. The Leader's Role in the Adoption and Utilization of Electronic Communication and the Internet by Off-Campus College Faculty, Ed.D. Dissertation, University of Minnesota, 1999.
39. Heathfield, Susan M. Employee Evaluation, [www.thebalancecareers.com](http://www.thebalancecareers.com), Retrieved 9-2-2019.
40. Mayhew, Ruth. Employee Performance Evaluation Criteria and Template, [www.optimusperformance.ca](http://www.optimusperformance.ca), Retrieved 9-2-2019.

## قائمة المصادر والمراجع

---

41. Olsen & Others. Electronic Survey Administration Assessment in Twenty-First Century, Brigham Young University, United States, 2004.
42. UNESCO Cairo Office. Information and Communication Technologies in Higher Education, Arab Regional Conference on Higher Education, Beirut, 1998.

الملاحق

### الملحق رقم 01: استكمال الدراسة الكيفية

#### الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في الجامعة

##### المطلب الثالث : استكمال الدراسة الكيفية

قصد استكمال نتائج الدراسة المحققة في الاستبيان الدراسة الكمية التي تعتبر تقنية للحصول على أكبر عدد ممكن من المعطيات الكمية بغية المقارنة بينهما باستخدام الأساليب الاحصائية تقدم في هذا المطلب نتائج المقابلة (الدراسة الكيفية والتي عرفها احد الباحثين بأنها اداة جمع المعلومات لها علاقة بالهدف من البحث عن طريق الاتصال الشفوي . تم اجراء هذه المقابلة بجامعة غرداية مع مسؤول مركز الاعلام الالي السيدة نعيمة طرباقو يوم 09 مارس على ساعة 11:00 صباحا للإجابة على الأسئلة التالية:

1. كيف تقيمون فعالية نظام التخطيط الإلكتروني في جامعة غرداية وتأثيره على أداء الموظفين؟  
نعد فعالية نظام التخطيط الإلكتروني في جامعة غرداية من النقاط الجوهرية في تحسين الأداء الإداري. فقد مكن هذا النظام من رقمنة مراحل التخطيط، بدءا من تحديد الأهداف إلى مراقبة مؤشرات التنفيذ وقد ساهم بشكل واضح في تقليص المدة الزمنية لمعالجة الملفات، وتحسين تنظيم المهام، وتحديد المسؤوليات بدقة أكبر كما أتاح للموظفين وضوحا في الرؤية وتحكما أفضل في الوقت، وهو ما انعكس على جودة أدائهم. هذا فضلا عن إلغاء الكثير من الإجراءات الورقية التي كانت تعد مصدرا للبطء والازدواجية.
2. ما هي صعوبات الانتقال من التخطيط التقليدي إلى الإلكتروني وكيف أثرت على جودة القرارات الإدارية؟  
واجهت الجامعة في بداية الانتقال من التخطيط التقليدي إلى الإلكتروني مجموعة من التحديات، أبرزها ضعف الجاهزية التقنية لدى بعض المصالح، ومحدودية مهارات الموارد البشرية في التعامل مع الأنظمة الرقمية، بالإضافة إلى مقاومة التغيير من قبل فئة من الموظفين.  
من الصعوبات أيضا تعطل أنظمة الحضور بالبصمة في بعض الفترات، إلا أن هذه الصعوبات تراجعت تدريجيا مع تعميم التكوينات الرقمية، وتحسين التجهيزات، وزيادة وعي الموظفين بأهمية هذا التحول، ما ساهم في رفع جودة القرارات الإدارية بفضل المعالجة الآتية للمعطيات والسرعة في اتخاذ القرار.
3. كيف ساعدت أنظمة التنظيم الإلكتروني في تحسين سير العمل وتقليل ازدواجية المهام في الجامعة؟  
أنظمة التنظيم الإلكتروني أدت إلى تحسين ملحوظ في سير العمل داخل الجامعة، حيث سمحت هذه الأنظمة بإعادة توزيع المهام على أساس الكفاءة الرقمية وتحديد دقيق للوظائف. تم الحد من ازدواجية المهام، إذ أصبحت كل مصلحة تعتمد على قاعدة بيانات موحدة، ومنصة رقمية واحدة لتسيير العمليات. كما ساعدت خاصية تتبع الملفات والمراسلات الإلكترونية في كشف التكرار والتداخلات، مما جعل العمليات أكثر تنظيما وانسيابية.
4. كيف غير التنظيم الإلكتروني الهيكل التنظيمي للجامعة وتوزيع المسؤوليات، وما تأثير ذلك على رضا الموظفين؟



## الفصل الثاني

### الدراسة الميدانية حول أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في الجامعة

- أدى إدخال النظم الإلكتروني إلى إعادة هيكلة بعض الوظائف والمصالح الإدارية فقدم إدراج مناصب جديدة متخصصة في تسيير الأنظمة الإلكترونية، كما ظهرت ما يعرف بـ "الحلأها الإلكترونية" داخل الكليات والمصالح، وهي وحدات مختصة بإدارة الأنشطة الرقمية والتكفل بالدعم التقني.
- أدى ذلك إلى وضوح أكثر في توزيع المسؤوليات، وزيادة فرص التكوين والتخصص، مما ساهم في تعزيز شعور الموظفين بالتمكين والرضا المهني، لاسيما في ظل العدالة في توزيع المهام حسب الكفاءة.
5. ما هي التقنيات المستخدمة في الرقابة الإلكترونية بالجامعة وكيف ساعدت في تقييم أداء الموظفين بشفافية؟
- تعتمد الجامعة على مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة في الرقابة الإلكترونية، مثل نظام تسجيل الدخول بالبصمة، وبرمجيات تتبع المهام والمنصات الرقمية لتقييم الأداء. هذه التقنيات تتيح تحليلاً دقيقاً لمؤشرات الأداء الفردي والجماعي، مع تقديم تقارير دورية مبنية على معايير كمية ونوعية. هذه الشفافية ساعدت في اعتماد تقييم موضوعي، بعيداً عن الانطباعات الشخصية، ما عزز ثقافة الإنصاف والتحفيز داخل بيئة العمل.
6. كيف تتعاملون مع مخاوف الخصوصية والأمان عند تطبيق الرقابة الإلكترونية؟
- تعتمد الجامعة مراقبة صارمة لحماية خصوصية البيانات أثناء تطبيق الرقابة الإلكترونية. يتم تحديد الصلاحيات وفقاً لمستوى المسؤولية، وتعتمد آليات المصادقة الإلكترونية وتخزين البيانات في بيئة آمنة. ويتخضع الفريق التقني للأنظمة لاختبارات أمان دورية لضمان سلامتها من أي اختراق محتمل.
7. هل البنية التحتية التكنولوجية في الجامعة كافية لتلبية متطلبات الإدارة الإلكترونية؟
- توفر جامعة غرداية حالياً بنية تحتية رقمية كافية تستجيب إلى حد كبير لمتطلبات الإدارة الإلكترونية، من حيث المعدات، والربط الشبكي، وأنظمة الحوسبة. كما يتم تزويد مختلف المصالح بالأدوات الضرورية، مع دعم تقني دائم. ومن الجدير بالذكر أن الجامعة بصدد دراسة إنشاء مركز بيانات "Data Center" داخلي، بهدف تعزيز قدراتها التخزينية والأمنية، مما يؤهلها للانتقال نحو منظومة رقمية متكاملة ومتقدمة.
8. ما هي سياسة الجامعة في تحديث وصيانة الأجهزة التكنولوجية وتأثيرها على سير العمل؟
- تتبنى الجامعة سياسة نشطة في صيانة وتحديث الأجهزة التقنية من خلال مصلحة الإعلام الآلي ويتم بشكل دوري تقييم جاهزية المعدات وتحديد الاحتياجات التقنية، وتخصص ميزانية سنوية لضمان تحديث البرمجيات وتوسيع الخدمات الرقمية. هذه المقاربة ساعدت في تقليل الأعطال التقنية وتفادي الانقطاعات، مما أسهم في ضمان استمرارية العمل الإداري بكفاءة عالية.
9. كيف ساهمت الشبكات الإلكترونية في تحسين التواصل وتبادل المعلومات بين أقسام الجامعة؟



### الفصل الثاني الدراسة الميدانية حول أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في الجامعة

أحدثت الشبكات الإلكترونية تحولاً جذرياً في آليات التواصل داخل الجامعة، حيث بات بإمكان الأقسام تبادل البيانات والمستندات بشكل لحظي من خلال البريد المؤسسي والمنصات الرقمية المشتركة. قلل ذلك من الحاجة إلى التنقلات، وسرع اتخاذ القرار، وسهل التنسيق بين الفاعلين، وهو ما زاد من فعالية العمليات الإدارية.

**10. ما هي التحديات الأمنية التي تواجهها شبكات الجامعة وكيف تحمونها سرية البيانات؟**  
في الواقع، لا تواجه الشبكات الإلكترونية في جامعة غرداية تحديات أمنية خطيرة، وذلك بفضل البنية الأمنية المحكمة التي تعتمد عليها الجامعة تعتمد على أنظمة حماية متقدمة تجعل محاولات الاختراق شبه مستحيلة، بالإضافة إلى تدريب دوري للموظفين حول الاستخدام الآمن للأنظمة كل هذا ساهم في خلق بيئة رقمية آمنة وموثوقة.

**11. من وجهة نظركم، أي من أبعاد الإدارة الإلكترونية الخمسة يمتلك التأثير الأكبر على تحسين الأداء الوظيفي في جامعة غرداية، ولماذا؟**

يعتبر "البعد التكنولوجي" الأكثر تأثيراً على تحسين الأداء الوظيفي، لأنه يشكل القاعدة التي تبنى عليها باقي الأبعاد. فتوفر التجهيزات الحديثة، والبرمجيات الذكية، والشبكات المتكاملة يسرع من تنفيذ المهام، ويدعم الرقابة، ويعزز من كفاءة التكوين، ويحسن من اتخاذ القرار التكنولوجي هي المحفز الرئيسي لتحسين بيئة العمل وزيادة إنتاجية الموظفين.

**12. ما هي رؤيتكم المستقبلية لتطوير منظومة الإدارة الإلكترونية في الجامعة، وما الخطوات العملية التي تنوون اتخاذها لتطوير أثرها الإيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين؟**

الجامعة لا تستطيع تغيير هذه المنظومة بشكل مستقل، بل تعتمد على سياسات الوزارة في هذا المجال. الخطوات العملية التي ستتخذها الوزارة تشمل تكثيف التكوينات الرقمية لجميع العاملين في الجامعة، بحيث يتمكن الموظفون من التعامل مع الأنظمة الرقمية بفعالية، إلى جانب إدراج مؤشرات رقمية جديدة لتسهيل الخدمات، علاوة على ذلك، سيتم تحسين إجراءات التقديم على برامج الدكتوراه من خلال نظام رقمي يتيح للمتقدمين التقديم بشكل مباشر، حيث يتحقق النظام من البيانات المدخلة ويقوم بتحديث قائمة المتقدمين في الوقت الفعلي، مما يساهم في تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء والغيابات.



عدد الموظفين حسب الكليات والدرجات

| عدد الإداريين | عدد المتقاعدين | الكليات                      |
|---------------|----------------|------------------------------|
| 30            | 4              | كلية العلوم الاقتصادية       |
| 46            | 33             | كلية العلوم والتكنولوجيا     |
| 40            | 19             | كلية علوم الطبيعة والحياة    |
| 35            | 20             | كلية الإنسانية               |
| 28            | 16             | كلية الآداب واللغات          |
| 25            | 21             | كلية الحقوق والعلوم السياسية |
| 130           | 60             | المدبرية                     |
| 334           | 173            | المجموع                      |



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الموارد البشرية

أخ الموظف - الأخت الموظفة :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ، تحية طيبة ، أما بعد :

في إطار تحضير لنيل شهادة ماستر 2 تخصص إدارة الموارد البشرية حول موضوع : أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في الجامعة ، دراسة ميدانية ، جامعة غرداية ، يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة المدونة أعلاه ، وذلك بوضع علامة X في الخانة التي تتفق مع رأيكم ، علما أن معلوماتكم ستستخدم لأغراض علمية فقط وسوف تحاط بسرية تامة.

\*

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبتين :

الجزء الأول : البيانات الشخصية :

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

السن : من 20 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

المستوى التعليمي : ماجستير ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐ دكتوراه ☐

الكلية : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ☐ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ☐

كلية العلوم الطبيعية والحياة ☐ كلية العلوم والتكنولوجيا ☐ كلية الحقوق والعلوم السياسية ☐

كلية الآداب واللغات ☐

الخبرة المهنية : من 1 - 5 سنوات ☐ من 5 - 10 سنوات ☐ من 15 - 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر ☐

## الملاحق

المحور الأول : الإدارة الإلكترونية: هو تنفيذ الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المؤسسات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية

| الرقم                                                                                                                                           | العبارة                                                                         | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| <b>البعد الأول: التخطيط الإلكتروني: هو عملية إرشادية تهدف إلى تنظيم وتوجيه استخدام التكنولوجيا والمعلومات الإلكترونية في منظمة أو مؤسسة</b>     |                                                                                 |                |           |       |       |            |
| 01                                                                                                                                              | تساهم الأدوات الإلكترونية في وضع خطط واضحة وفعالة للمهام الوظيفية               |                |           |       |       |            |
| 02                                                                                                                                              | تعتقد أن التخطيط الإلكتروني يساعد في تحديد الأهداف بشكل أكثر دقة ووضوح          |                |           |       |       |            |
| 03                                                                                                                                              | تعزز البرامج الإلكترونية قدرة المسؤولين على التنبؤ بالتحديات المستقبلية         |                |           |       |       |            |
| 04                                                                                                                                              | ترى أن التخطيط الإلكتروني يساهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية |                |           |       |       |            |
| <b>البعد الثاني: التنظيم الإلكتروني: هو عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين وتسهيل إدارة الأنشطة والعمليات داخل المؤسسات</b>               |                                                                                 |                |           |       |       |            |
| 01                                                                                                                                              | تسهل الأنظمة الإلكترونية في توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين                 |                |           |       |       |            |
| 02                                                                                                                                              | تعتقد أن التنظيم الإلكتروني يعزز من الشفافية في إدارة العمل اليومي              |                |           |       |       |            |
| 03                                                                                                                                              | يساعد النظام الإلكتروني في تنظيم المعلومات وإدارتها بطريقة فعالة                |                |           |       |       |            |
| 04                                                                                                                                              | ترى أن التنظيم الإلكتروني يقلل من الوقت المستغرق في تنفيذ المهام الإدارية       |                |           |       |       |            |
| <b>البعد الثالث: الرقابة الإلكترونية: هي مجموعة من الأنظمة والتقنيات المستخدمة لمراقبة وتقييم الأنشطة السلوكية والبيانات في البيئات الرقمية</b> |                                                                                 |                |           |       |       |            |
| 01                                                                                                                                              | تساهم أدوات الرقابة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة العمل                       |                |           |       |       |            |
| 02                                                                                                                                              | تعتقد أن الرقابة الإلكترونية تساعد في الكشف السريع عن الأخطاء والمشكلات         |                |           |       |       |            |
| 03                                                                                                                                              | تدعم أنظمة الرقابة الإلكترونية اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب         |                |           |       |       |            |

## الملاحق

|                                                                                                                                                          |                                                                                |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 04                                                                                                                                                       | ترى أن الرقابة الإلكترونية تزيد من مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة           |  |  |  |  |
| البعد الرابع: وجود الأجهزة ولواحقها : هي المعدات و الأدوات المادية المستخدمة لأداء وظائف محددة في مختلف المجالات، و تتنوع من الأجهزة البسيطة إلى المعقدة |                                                                                |  |  |  |  |
| 01                                                                                                                                                       | تساهم الأجهزة الإلكترونية الحديثة في تسهيل تنفيذ المهام اليومية                |  |  |  |  |
| 02                                                                                                                                                       | تعتقد أن توفر الأجهزة الإلكترونية يعزز من كفاءة الأداء الوظيفي                 |  |  |  |  |
| 03                                                                                                                                                       | يتم توفير الدعم الفني اللازم لصيانة الأجهزة الإلكترونية بانتظام                |  |  |  |  |
| 04                                                                                                                                                       | ترى أن الأجهزة الإلكترونية تساهم في تقليل التكاليف التشغيلية للإدارة           |  |  |  |  |
| البعد الخامس: تطبيق الشبكات الإلكترونية: استخدام تكنولوجيا الشبكات لتوصيل الأجهزة والأنظمة المختلفة بهدف تبادل المعلومات والبيانات.                      |                                                                                |  |  |  |  |
| 01                                                                                                                                                       | تساهم الشبكات الإلكترونية في تسهيل التواصل بين الموظفين والإدارة               |  |  |  |  |
| 02                                                                                                                                                       | تعتقد أن الشبكات الإلكترونية تساعد في تسريع عملية اتخاذ القرارات               |  |  |  |  |
| 03                                                                                                                                                       | تعزز الشبكات الإلكترونية التعاون بين مختلف الأقسام                             |  |  |  |  |
| 04                                                                                                                                                       | ترى أن الشبكات الإلكترونية تزيد من مستوى الأمن والسلامة في التعامل مع البيانات |  |  |  |  |

## الملاحق

المحور الثاني : الأداء الوظيفي : يشير إلى كيفية أداء الأفراد سواء كانوا أعضاء هيئة تدريس وموظفين إداريين لمهامهم وواجباتهم داخل المؤسسة الأكاديمية، ويتضمن مجموعة من العوامل التي تؤثر على جودة العمل وكفاءة المؤسسة.

| الرقم | العبارة                                                                | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01    | تحسنت كفاءة في العمل بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية.                    |                |           |       |       |            |
| 02    | أصبحت سرعة تنفيذ المهام أعلى نتيجة استخدام الأنظمة الإلكترونية.        |                |           |       |       |            |
| 03    | ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليل نسبة الأخطاء في العمل.              |                |           |       |       |            |
| 04    | عملي أصبح أكثر تنظيماً بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية.                  |                |           |       |       |            |
| 05    | ساعدت الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة.               |                |           |       |       |            |
| 06    | ساهمت الأنظمة الإلكترونية في تحسين تعاوني وتفاعلي مع الزملاء والإدارة. |                |           |       |       |            |
| 07    | ساعدت الإدارة الإلكترونية ساعدت في تقليل التأخير في إنجاز المهام.      |                |           |       |       |            |
| 08    | ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليل العبء الإداري.                      |                |           |       |       |            |
| 09    | حسنت الإدارة الإلكترونية من قدرتي على إدارة الوقت بفعالية.             |                |           |       |       |            |
| 10    | عملي أصبح أكثر أماناً من حيث حماية البيانات الشخصية.                   |                |           |       |       |            |

## الملاحق

الملحق رقم 03: الجداول

التكرارات والنسب المئوية:

الجنس

|              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ذكر          | 17        | 77,3        | 77,3               | 77,3               |
| أنثى         | 5         | 22,7        | 22,7               | 100,0              |
| Valide Total | 22        | 100,0       | 100,0              |                    |

السن

|                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| إلى 20 من سنة 30 | 1         | 4,5         | 4,5                | 4,5                |
| إلى 31 من سنة 40 | 16        | 72,7        | 72,7               | 77,3               |
| إلى 41 من سنة 50 | 5         | 22,7        | 22,7               | 100,0              |
| Total            | 22        | 100,0       | 100,0              |                    |

## الملاحق

### التعليمي\_المستوى

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ليسانس      | 2         | 9,1         | 9,1                | 9,1                |
| ماستر       | 9         | 40,9        | 40,9               | 50,0               |
| دراسات عليا | 11        | 50,0        | 50,0               | 100,0              |
| Total       | 22        | 100,0       | 100,0              |                    |

### الخبرة المهنية

|               | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| 5- 1 من سنوات | 7         | 31,8        | 31,8               | 31,8               |
| 6-10 من سنوات | 8         | 36,4        | 36,4               | 68,2               |
| 11 - 20 سنة   | 7         | 31,8        | 31,8               | 100,0              |
| Total         | 22        | 100,0       | 100,0              |                    |



الصدق البنائي لمحاوَر الإستبيان:

### Corrélations

|                        |                        | الأداء<br>الوظيفي | الإدارة<br>الالكترونية | MM     |
|------------------------|------------------------|-------------------|------------------------|--------|
| الوظيفي الأداء         | Corrélation de Pearson | 1                 | ,700**                 | ,846** |
|                        | Sig. (bilatérale)      |                   | ,000                   | ,000   |
|                        | N                      | 22                | 22                     | 22     |
| الإدارة<br>الالكترونية | Corrélation de Pearson | ,700**            | 1                      | ,973** |
|                        | Sig. (bilatérale)      | ,000              |                        | ,000   |
|                        | N                      | 22                | 22                     | 22     |
| MM                     | Corrélation de Pearson | ,846**            | ,973**                 | 1      |
|                        | Sig. (bilatérale)      | ,000              | ,000                   |        |
|                        | N                      | 22                | 22                     | 22     |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ألفا كرونباخ:

محور الأول

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,963              | 20                |

محور الثاني

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,928              | 10                |

الكلبي

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,967              | 30                |

التوزيع الطبيعي:

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon  
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

|                                            | الأداء<br>الوظيفي        | الإدارة<br>الالكترونية |
|--------------------------------------------|--------------------------|------------------------|
| N                                          | 22                       | 22                     |
| Paramètres<br>normaux <sup>a,b</sup>       | Moyenne<br>3,545<br>5    | 3,6341                 |
|                                            | Ecart-type<br>,7607<br>8 | ,87565                 |
| Différences les<br>plus extrêmes           | Absolue<br>,146          | ,257                   |
|                                            | Positive<br>,105         | ,123                   |
|                                            | Négative<br>-,146        | -,257                  |
| Z de Kolmogorov-Smirnov                    | ,684                     | 1,206                  |
| Signification asymptotique<br>(bilatérale) | ,738                     | ,109                   |

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

## Statistiques descriptives

|    | N  | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|----|----|---------|---------|---------|------------|
| A1 | 22 | 1,00    | 5,00    | 3,9545  | 1,09010    |
| A2 | 22 | 1,00    | 5,00    | 3,8636  | 1,24577    |
| A3 | 22 | 1,00    | 5,00    | 3,8636  | ,99021     |
| A4 | 22 | 1,00    | 5,00    | 3,7727  | 1,26986    |
| B1 | 22 | 2,00    | 5,00    | 3,4091  | ,95912     |
| B2 | 22 | 1,00    | 5,00    | 3,4091  | 1,29685    |
| B3 | 22 | 1,00    | 5,00    | 3,9545  | 1,04550    |
| B4 | 22 | 1,00    | 5,00    | 4,2273  | 1,06600    |
| C1 | 22 | 1,00    | 5,00    | 3,4091  | 1,33306    |
| C2 | 22 | 1,00    | 5,00    | 3,7273  | 1,12045    |
| C3 | 22 | 1,00    | 5,00    | 3,9091  | 1,01929    |
| C4 | 22 | 1,00    | 5,00    | 3,4091  | 1,09801    |
| D1 | 22 | 1,00    | 5,00    | 3,5000  | 1,01183    |
| D2 | 22 | 1,00    | 5,00    | 3,4545  | 1,26217    |
| D3 | 22 | 1,00    | 5,00    | 3,4091  | 1,33306    |
| D4 | 22 | 1,00    | 5,00    | 3,2273  | 1,34277    |
| E1 | 22 | 1,00    | 5,00    | 3,6364  | ,95346     |
| E2 | 22 | 1,00    | 5,00    | 3,5455  | 1,10096    |
| E3 | 22 | 1,00    | 5,00    | 3,4545  | 1,18431    |
| E4 | 22 | 1,00    | 5,00    | 3,5455  | 1,01076    |
| F1 | 22 | 1,00    | 5,00    | 3,6364  | 1,00216    |
| F2 | 22 | 1,00    | 5,00    | 3,7273  | 1,07711    |
| F3 | 22 | 1,00    | 5,00    | 3,5455  | 1,10096    |
| F4 | 22 | 1,00    | 5,00    | 3,9091  | 1,01929    |
| F5 | 22 | 1,00    | 5,00    | 3,5455  | 1,05683    |
| F6 | 22 | 1,00    | 5,00    | 3,4091  | ,90812     |

## الملاحق

|                        |    |      |      |        |         |
|------------------------|----|------|------|--------|---------|
| F7                     | 22 | 1,00 | 5,00 | 3,6818 | ,83873  |
| F8                     | 22 | 1,00 | 5,00 | 3,5455 | 1,01076 |
| F9                     | 22 | 1,00 | 5,00 | 3,4091 | ,95912  |
| F10                    | 22 | 2,00 | 4,00 | 3,0455 | ,72225  |
| N valide<br>(listwise) | 22 |      |      |        |         |

الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى:

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,649 <sup>a</sup> | ,421   | ,392          | ,82886                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), الأداء

الوظيفي

ANOVA<sup>a</sup>

## الملاحق

| Modèle        | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|---------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régres sion | 9,976            | 1   | 9,976              | 14,520 | ,001 <sup>b</sup> |
| Résidu        | 13,740           | 20  | ,687               |        |                   |
| Total         | 23,716           | 21  |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : AA

b. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفي الأداء

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle         | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|----------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|                | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante)  | ,652                          | ,861            |                           | ,757  | ,458 |
| الأداء الوظيفي | ,906                          | ,238            | ,649                      | 3,811 | ,001 |

a. Variable dépendante : AA

## الملاحق

الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية:

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,623 <sup>a</sup> | ,389   | ,358          | ,76203                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), الأداء

الوظيفي

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 7,386            | 1   | 7,386              | 12,720 | ,002 <sup>b</sup> |
| Résidu       | 11,614           | 20  | ,581               |        |                   |
| Total        | 19,000           | 21  |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : BB

b. Valeurs prédites : (constantes), الأداء الوظيفي

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle         | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|----------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|                | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante)  | ,986                          | ,792            |                           | 1,245 | ,227 |
| الأداء الوظيفي | ,780                          | ,219            | ,623                      | 3,566 | ,002 |

a. Variable dépendante : BB

الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة:

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,611 <sup>a</sup> | ,373   | ,342          | ,76315                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), الأداء

الوظيفي



### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1      | Régression | 6,943            | 1   | 6,943              | 11,922 | ,003 <sup>b</sup> |
|        | Résidu     | 11,648           | 20  | ,582               |        |                   |
|        | Total      | 18,591           | 21  |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : CC

b. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفي الأداء

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|----------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |                | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante)    | ,934                          | ,793            |                           | 1,178 | ,253 |
|        | الأداء الوظيفي | ,756                          | ,219            | ,611                      | 3,453 | ,003 |

a. Variable dépendante : CC

## الملاحق

الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة:

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,602 <sup>a</sup> | ,362   | ,330          | ,86055                          |

a. Valeurs prédites : (constantes),

الوظيفي

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 8,397            | 1   | 8,397              | 11,338 | ,003 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 14,811           | 20  | ,741               |        |                   |
| Total        | 23,207           | 21  |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : DD

b. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفي الأداء

### Coefficients<sup>a</sup>

## الملاحق

| Modèle                                | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|---------------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|                                       | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1<br>(Constante)<br>الأداء<br>الوظيفي | ,451                          | ,894            |                           | ,504  | ,620 |
|                                       | ,831                          | ,247            | ,602                      | 3,367 | ,003 |

a. Variable dépendante : DD

الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة:

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,683 <sup>a</sup> | ,466   | ,439          | ,63182                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), الأداء

الوظيفي

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1      | Régression | 6,971            | 1   | 6,971              | 17,461 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Résidu     | 7,984            | 20  | ,399               |        |                   |
|        | Total      | 14,955           | 21  |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : EE

b. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفي الأداء

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|----------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |                | A                             | Erreur standard |                           |       |      |
| 1      | (Constante)    | ,861                          | ,657            |                           | 1,311 | ,205 |
|        | الأداء الوظيفي | ,757                          | ,181            | ,683                      | 4,179 | ,000 |

a. Variable dépendante : EE

## الملاحق

تحليل التباين الأحادي :

المستوى التعليمي:

### ANOVA à 1 facteur

الوظيفي الأداء

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F    | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | ,179             | 2   | ,089               | ,142 | ,869          |
| Intra-groupes | 11,976           | 19  | ,630               |      |               |
| Total         | 12,155           | 21  |                    |      |               |

الخبرة المهنية:

### ANOVA à 1 facteur

الوظيفي الأداء

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F    | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | 1,087            | 2   | ,544               | ,933 | ,411          |
| Intra-groupes | 11,067           | 19  | ,582               |      |               |
| Total         | 12,155           | 21  |                    |      |               |

السن:

## ANOVA à 1 facteur

الوظيفي الأداء

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 4,170            | 2   | 2,085              | 4,962 | ,018          |
| Intra-groupes | 7,984            | 19  | ,420               |       |               |
| Total         | 12,155           | 21  |                    |       |               |

أختبار T بالنسبة للجنس:

## Test sur échantillon unique

|       | Valeur du test = 0 |     |                   |                    |                                              |            |
|-------|--------------------|-----|-------------------|--------------------|----------------------------------------------|------------|
|       | t                  | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence |            |
|       |                    |     |                   |                    | Inférieure                                   | Supérieure |
| الجنس | 13,420             | 21  | ,000              | 1,22727            | 1,0371                                       | 1,4175     |

الملحق رقم 04 : قائمة الأساتذة المحكمين

## الملاحق

| الاسم واللقب       | الرتبة            | الجامعة      |
|--------------------|-------------------|--------------|
| حمزة بن الزين      | أستاذ محاضر " أ " | جامعة غرداية |
| بن شاعة وليد       | أستاذ محاضر " أ " | جامعة غرداية |
| نزيهة مرسللي       | أستاذ محاضر " أ " | جامعة غرداية |
| ليلي أولاد ابراهيم | أستاذ محاضر " أ " | جامعة غرداية |
| سارة الريغي        | أستاذ محاضر " أ " | جامعة غرداية |