



جامعة مولود معمري - تيزي وزو -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

الموضوع:

أثر الإدارة الالكترونية على تحسين الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بمصالح المدرس بجامعة مولود معمري تيزي وزو

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص: عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

تحت إشراف الدكتور:

د. حديبي سمير

إعداد الطالبتين:

-بوزرمة ثيزيري

-بولطاش امال

السنة الجامعية: 2024-2025

كلمة شكر

الشكر أولاً الى الله عز وجل القائل في محكم كتابه العزيز

(لئن شكرتم لأزيدنكم)

الحمد لله الذي وهبنا نعمة العقل لينير لنا الطريق ووفقنا بمشيئته وقدرته إلى إتمام هذا

العمل وبفضله سبحانه وتعالى وصلنا إلى هذه المرحلة من مشوارنا الدراسي

الحمد لله الذي سخر لنا من عباده من ساعدنا وذلّل لنا الصعاب

ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله

فمن دواعي السرور أن نتوجه بكل معاني التقدير والامتنان إلى أستاذنا المشرف

"حديبي سمير" الذي منحنا من وقته الكثير نشكره على إشرافه ونصائحه وتوجيهاته القيمة

التي كانت سندا لنا في إتمام هذا الطريق وإنجاز هذا المشروع فله منا كل الشكر والتقدير

والعرفان

وأخيرا أسأل الله أن يجزي عنا كل من ساهم في إنجاز هذا العمل فلهم منا كل التقدير

وجزى الله الجميع عنا كل خير ونسأل الله أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتهم

ونسأل الله أن يجعل منه العلم النافع في خدمة الدين والوطن

وما كان من صواب فمن الله وما كان فيه من خطأ فمن الشيطان.

ثيزيري/أمال

إهداء

" وآخر دعواتهم أن الحمد لله رب العالمين "

الحمد لله عند البدء وعند الختام

من قال أنا لها نالها

لقد كانت طريقا طويلة مليئة بالإخفاقات والنجاحات فخورين بكفاحنا لتحقيق أحلامنا

لحظة لطالما انتظرتها وحلمت بها في حكاية اكتملت فصولها

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى حبيبتي قرّة عيني إلى القلب النابض إلى من كانت دعواتها الصادقة سر
نجاحي

أمي الغالية

إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم بعد فضل الله
ما أنا فيه يعود إلى أبي الغالي

إلى صديقي الغالي الذي كان و مازال سندا في كل الأوقات، رفيق الدرب و شريك اللحظات الجميلة
و الصعبة لك مني كل التقدير و المحبة و لك في القلب مكان لا يزول

إلى رفيقة الدرب وشريكة النجاح، كنت أكثر من زميلة كنت أختا في مسيرة تعبنا وسعيننا، كنت دائما
السند في أوقات التحدي، فبك كان الطريق أخف والإنجاز أعمق، أهديك هذا النجاح فهو نجاحنا معا
شاهدة على جميل الشراكة

وصفاء القلوب

صديقتي ثيزيري

إلى نفسي التي راهنت على النجاح اصبري وصابري فلا يزال الطريق طويل

وإلى كل أفراد عائلتي وكل الأصدقاء وإلى كل من اتسع قلبي لهم وضافت هذه الورقة على ذكركم،
أهديكم عملي المتواضع عرفان لكم بالجميل وتقديرا لجهودكم وفقني الله وإياكم إلى الخير

أمال

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: "يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات"

بمشاعر يملأها الفخر، وقلبي ينبض بالامتنان أقف اليوم وأنا أول خريجة لأهلي

أحمل هذا النجاح وساما وأهديه لمن كانوا لي نورا وسندا

إلى من صنعتني من دعائها قبل أن تصنعني من دمها، إلى من رأت النور في عيوني حين أظلم
العالم، إلى من ضمتني حين تعبت وابتسمت لي حين بكى الجميع، إلى أمي يا موطني الأول والأخير
يا وجعي الجميل وراحتي الأبدية

كل نجاحي خيط من ثوب صبرك وقطرة من بحر عطائك

(أمي الحنونة)

إلى من شرفني بحمل اسمه وأكرمني الله به وجعله بين صفوف الرجال أبا لي وزادني به شرفا وعلاوا

واعترازا

(أبي الغالي)

إلى ذلك الذي كان دائما يسير معي إلى أن أصل لوجهتي ويطمئن على ثم يحيطني بدعواته إلى
شريك نجاحي الذي كان السند والعوض كان لي الأب والأخ والصديق داعمي الأول ووجهتي التي
أستمد منها القوة، إلى من ساندني بكل حب عند ضعفي إلى من رسم لي المستقبل بخطوط من الثقة
والحب إلى شريك نجاحي الذي شاركني هذا الطريق إلى من هون تعب الطريق وشجعني على المثابرة

وإكمال المسيرة إليك أهدي تخرجي

(زوجي داعمي الأول وشريك حياتي)

إلى سندي في الحياة وظهري الذي لا يميل كنت القوة في ضعفي والابتسامة في تعبي أهديك هذا

التخرج فخرا بك وامتنانا لوجودك في كل خطوة

(أخي الغالي)

إلى أختي الكبيرة يا من كنت دوما الحزن الأول والقذوة التي أفتخر بها، كنت لي أما ثانية وسندا لا

يميل نجاحي هذا فخر أضعه بين يديك

(أختي نورة)

إلى غاليتي أختي الحبيبة رغم البعد كنت الأقرب لقلبي، صوتك، دعائك وحنانك عبر المسافات كانوا
عوناً لي هذا التخرج يحمل من حبك الكثير
(نصفي الثاني تسعديت)

يا قطعة من قلبي ونصف روحي الجميل، يا من كانت لي الأمان في لحظات ضعفي والملجأ حين
ضاقت بي الأيام أهديك هذا التخرج لأنك كنت النور حين غابت الأنوار والصوت حين خنقني التعب
تشجيعك لي سبب لوصولي إلى هذه المرحلة من حياتي دمت لي سنداً لا يميل
(أختي وصديقتي ثنية)

إلى من لم يكونوا فقط أهلاً لزوجي، بل كنتم لي دفئاً جديداً فتحتم لي القلوب قبل الأبواب فكنتم عائلة
أخرى أنتمي إليها بكل فخر ومحبة
(عائلة زوجي الكريمة)

إلى أخت زوجي الغالية لم تكوني يوماً مجرد قريبة بل كنت أختاً بروح نقية وقلب كبير، وجدت فيك
الحنان وفي كلامك دفئاً وفي حضورك سكيناً أهديك هذا التخرج امتناناً لروحك الجميلة ولكل لحظة
كنت فيها داعمة ومساندة بحب صادق
(أختي التي لم تدها أمي كنزة)

إلى قلوب صغيرة ملأت أيامي بهجة ويا من كبرة معهم وزودوا حياتي حلاوة
وإلى قطعة من روحي التي تسكن البعيد رغم المسافات يبقى حضورك دافئاً في القلب
وإلى من أحببتهم كأنهم روحي، أهديك هذا التخرج بضحكاتكم وبراءتكم التي كانت النور في دربي
والترياق لتعبي

(صغاري عشور، إلين، ميلين، دنيال، أمستان، إدريس علي)
إلى أحلى صديقة في العالم يا من اختارها قلبي رفيقة القلب والدرب وملجأ الفرح والحزن بك كان
الطريق أسهل أجمل
(صديقتي أمال)

وأهدي هذا النجاح لنفسك الطموحة التي ابتدأت بطموح وانتهت بنجاح إلى تلك التي تعبت وسهرت
وبذلت من روحها الكثير، أهديك هذا التخرج يا أنا لأنك كنت الأجدر بهذا الإنجاز ولأنك أثبتت أن
الصبر لا يذهب هباء وأن الأحلام تستحق النضال فخورة بك
والحمد لله حمداً كثيراً

ثيزيري

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	كلمة الشكر
ب	إهداء
ج	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ر	فهرس الاشكال
ز	فهرس الملاحق
أ	خلاصة الدراسة
ث	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة	
10	مشكلة الدراسة
13	فرضيات الدراسة
13	أسباب اختيار الموضوع
14	أهمية الدراسة
15	أهداف الدراسة
16	تحديد المفاهيم إجرائيا
16	الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الثاني: الإدارة الالكترونية	
29	تمهيد
30	نشأة الإدارة الالكترونية
31	تعريف الإدارة الالكترونية
33	خصائص الإدارة الالكترونية
35	أهمية الإدارة الالكترونية
36	أهداف الإدارة الالكترونية
37	دوافع التحول نحو الإدارة الالكترونية
39	مبادئ الإدارة الالكترونية

40	عناصر الإدارة الالكترونية
42	وظائف تطبيق الإدارة الالكترونية
47	خطوات تبني تطبيق الإدارة الالكترونية
48	متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية
49	معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية
52	عوامل نجاح الإدارة الالكترونية
54	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية	
56	تمهيد
57	مفهوم الفعالية التنظيمية
58	المفاهيم المتداخلة مع الفعالية التنظيمية
59	أهمية الفعالية التنظيمية
59	خصائص الفعالية التنظيمية
60	مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
64	مناظر الفعالية التنظيمية
77	مؤشرات وأساليب قياس الفعالية التنظيمية
80	أبعاد الفعالية التنظيمية
82	متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
83	العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
84	معوقات الفعالية التنظيمية
86	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهجية البحث	
89	تمهيد
90	الدراسة الاستطلاعية
91	منهج الدراسة
92	مجال الدراسة
93	مجتمع وعينة الدراسة
102	أدوات جمع البيانات

116	الأساليب الإحصائية المستعملة
118	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج	
120	عرض الإحصاءات الوصفية
139	التوزيع الطبيعي للبيانات
141	الإحصاء الاستدلالي
الفصل السادس: مناقشة و تفسير نتائج الدراسة	
148	مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
156	استنتاج عام
157	الاقتراحات
159	قائمة المراجع
-	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	محتويات الجدول	الصفحة
01	يوضح الفرق بين الإدارة الالكترونية والإدارة التقليدية	33
02	يوضح أهم الفروقات بين التنظيم التقليدي والتنظيم الالكتروني	44
03	يوضح أهم الفروق بين الرقابة الالكترونية والرقابة التقليدية	46
04	يمثل توزيع الافراد حسب متغير الجنس	94
05	يمثل توزيع الافراد حسب متغير السن	95
06	يمثل توزيع الافراد حسب متغير المستوى التعليمي	97
07	يمثل توزيع الافراد حسب متغير الخبرة المهنية	98
08	يمثل توزيع الافراد حسب متغير الفئة الوظيفية	100
09	يمثل توزيع الافراد حسب متغير الحالة العائلية	101
10	يمثل سلم ليكرت الخماسي في طريقة التصحيح	105
11	يمثل استبيان الإدارة الالكترونية قبل التصحيح وبعد التصحيح	106
12	يمثل الصدق البنائي للتخطيط الالكتروني	107
13	يمثل الصدق البنائي التنظيم الالكتروني	108
14	يمثل الصدق البنائي التوجيه الالكتروني	109
15	يمثل الصدق البنائي الرقابة الالكترونية	110
16	يمثل ثبات مقياس الإدارة الالكترونية	111
17	يمثل قيمة معامل التجزئة النصفية لمقياس الإدارة الالكترونية	112
18	يمثل استبيان الفعالية التنظيمية قبل التصحيح وبعد التصحيح	113
19	يمثل الصدق البنائي للفعالية التنظيمية	114
20	يمثل ثبات مقياس الفعالية التنظيمية	115
21	يمثل قيمة معامل التجزئة النصفية لاستبيان الفعالية التنظيمية	116
22	يبين استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور التخطيط الالكتروني	120
23	يبين استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور التنظيم الالكتروني	123
24	يبين استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور التوجيه الالكتروني	126
25	يبين استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور الرقابة الالكترونية	129
26	يبين استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور الفعالية التنظيمية	131

140	يبين التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلقة بمتغيري الإدارة الالكترونية والفعالية التنظيمية	27
142	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط الخاص بمحور الإدارة الالكترونية والفعالية التنظيمية	28
143	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط الخاص بمحور التخطيط الالكتروني والفعالية التنظيمية	29
144	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط الخاص بمحور التنظيم الالكتروني والفعالية التنظيمية	30
145	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط الخاص بمحور التوجيه الالكتروني والفعالية التنظيمية	31
146	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط الخاص بمحور الرقابة الالكترونية والفعالية التنظيمية	32

فهرس الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب الجنس	94
02	دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب السن	96
03	دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	97
04	دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	99
05	دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب الفئة الوظيفية	101
06	دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب الحالة العائلية	102
07	شكل يمثل عمود الانتشار للاعتدال الطبيعي	141

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استبيان الدراسة	–
02	قائمة الأساتذة المحكمين	–
03	نتائج SPSS	–

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري تيزي وزو، والتعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية كونه مصطلح قديم فكريا لكنه حديث تطبيقا، كما أردنا التعرف على أبعاد الإدارة الالكترونية وقياس تأثيرها على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري تيزي وزو، الوقوف على اهم تطبيقات الإدارة الالكترونية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري تيزي وزو.

و في سياق ذلك اتبعنا المنهج الوصفي، و قد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 60 عامل و عاملة من مصلحة التمدرس و التي تم اختيارها بطريقة عشوائية، كما طبقت لذلك أداة الاستبيان لجمع المعلومات، و لمعالجة و تحليل معطيات الدراسة تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS 23) و التكرارات والنسب المئوية لحساب خصائص العينة والإحصاء الوصفي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لحساب الإحصاء الوصفي. طريقة التجزئة النصفية لحساب الثبات. معامل ألفا كرومباخ لحساب الثبات ومعادلة كولموقروف وسميرنوف لحساب التوزيع الطبيعي للبيانات كما استخدمنا كذلك معامل الارتباط بيرسون لحساب الصدق البنائي لأداة جمع البيانات وأخيرا معامل الانحدار البسيط لحساب أثر المتغير المستقل بأبعاده (الإدارة الالكترونية) على المتغير التابع (الفعالية التنظيمية).

بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للإدارة الالكترونية على الفعالية التنظيمية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتخطيط الالكترونية على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري تيزي وزو

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتنظيم الالكترونية على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري تيزي وزو

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتوجيه الالكترونية على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري تيزي وزو

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للرقابة الالكترونية على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري تيزي وزو.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية، الفعالية التنظيمية، التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، التوجيه الالكتروني، الرقابة الالكترونية.

Résumé de l'étude

Cette étude vise à révéler l'effet de la gestion électronique sur l'amélioration de l'efficacité organisationnelle chez les employés des services de la scolarité à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, ainsi qu'à comprendre le concept de gestion électronique, qui est une notion intellectuellement ancienne mais d'application récente. Nous avons également souhaité identifier les dimensions de la gestion électronique et mesurer leur impact sur l'efficacité organisationnelle des employés des services de la scolarité à l'université susmentionnée, et examiner les principales applications de la gestion électronique à la Faculté des Sciences Humaines et Sociales de la même université.

Dans ce contexte, nous avons adopté une méthodologie descriptive. L'étude a été menée auprès d'un échantillon aléatoire de 60 employés des services de la scolarité. Un questionnaire a été utilisé comme outil de collecte des données. Pour le traitement et l'analyse des données, nous avons utilisé le logiciel statistique SPSS 23, ainsi que les fréquences et les pourcentages pour décrire les caractéristiques de l'échantillon, la moyenne arithmétique et l'écart-type pour l'analyse descriptive, la méthode de la demi-partition pour calculer la fiabilité, le coefficient Alpha de Cronbach pour la cohérence interne, et le test de Kolmogorov-Smirnov pour vérifier la normalité de la distribution des données. Nous avons également utilisé le coefficient de corrélation de Pearson pour mesurer la validité de construction de l'outil de collecte des données, et enfin la régression linéaire simple pour déterminer l'effet de la variable indépendante (la gestion électronique avec ses dimensions) sur la variable dépendante (l'efficacité organisationnelle).

Après traitement statistique, les résultats ont montré qu'il existe un effet statistiquement significatif au seuil ($\alpha \leq 0,05$) de la gestion électronique sur l'efficacité organisationnelle.

- Il existe un effet statistiquement significatif au seuil ($\alpha \leq 0,05$) de la planification électronique sur l'efficacité organisationnelle des employés des services de la scolarité à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

- Il existe un effet statistiquement significatif au seuil ($\alpha \leq 0,05$) de l'organisation électronique sur l'efficacité organisationnelle des employés des services de la scolarité à la même université.

- Il existe un effet statistiquement significatif au seuil ($\alpha \leq 0,05$) de l'orientation électronique sur l'efficacité organisationnelle des employés des services de la scolarité à l'Université Mouloud Mammeri.

- Aucun effet statistiquement significatif n'a été observé au seuil ($\alpha \leq 0,05$) pour le contrôle électronique sur l'efficacité organisationnelle des employés des services de la scolarité à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

Mots-clés : Gestion électronique, efficacité organisationnelle, planification électronique, organisation électronique, orientation électronique, contrôle électronique.

مقدمة:

شهد العقد الأخير من القرن العشرين تزايداً ملحوظاً في الاهتمام بالدور الحيوي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي أصبحت تشكل ركيزة أساسية لنجاح المجتمعات الحديثة. ويُعد نجاح هذه المجتمعات مرتبطاً بفعالية مؤسساتها التي تُعد المحرك الرئيس لمسار التنمية المستدامة. وتمثل المعلومات المورد الأساسي الذي تعتمد عليه مختلف الأنشطة اليومية، سواء من حيث جمعها، معالجتها، أو توزيعها. ومن هذا المنطلق، جاءت التكنولوجيا الحديثة، بما تحمله من عتاد وبرمجيات وشبكات، لتبسط الإجراءات الإدارية وتحسّن استغلال المعلومات على نحو فعال من قبل الأفراد والمؤسسات وفي ظل ما يُعرف بالثورة المعلوماتية، أصبحت المهام تُنجز بسرعة وجودة وفعالية تتوافق مع احتياجات المجتمعات، مما أدى إلى انتقال الإدارات من نمطها التقليدي إلى نموذج الإدارة الإلكترونية، الذي يعتمد على استخدام تقنيات حديثة تُساهم في تفعيل مختلف الوظائف الإدارية بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

وفي هذا الإطار، اتجهت الجزائر، شأنها شأن باقي دول العالم، نحو رقمنة مؤسساتها تدريجياً، استجابة لمتطلبات التحول الرقمي العالمي، بهدف تحديث خدماتها الاقتصادية، السياسية، الثقافية والإدارية. ومن بين هذه المؤسسات، برز قطاع التعليم العالي باعتباره محركاً أساسياً لترقية المجتمع وضمان تطوره، من خلال مخرجاته العلمية والمعرفية التي تُساهم في تحقيق التغيير الاجتماعي.

وانطلاقاً من هذا التوجه، تسعى مؤسسات التعليم العالي، ومنها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تيزي وزو، إلى تحديث أنماطها الإدارية من خلال تبني تقنيات الإدارة الإلكترونية واستبدال الأساليب التقليدية بأساليب رقمية حديثة، بهدف الارتقاء بجودة الخدمات، ورفع مستوى الأداء الإداري، وتحقيق الفعالية التنظيمية. فالكلية تطمح، من خلال اعتماد النهج الإلكتروني، إلى تحقيق نقلة نوعية في مجالات التسيير الإداري، والتعليم، والبحث العلمي، من خلال دمج التكنولوجيا في مختلف المعاملات بما يُساهم في تقليل الجهد والوقت، وتسهيل سير العمليات التعليمية، وتعزيز الإنتاج العلمي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى الوقوف عليه وتحليله.

وانطلاقاً من أهمية موضوع تأثير الإدارة الإلكترونية على الفعالية التنظيمية، تناولت دراستنا هذا الموضوع من أجل معرفة مدى تأثير المتغير الأول بالمتغير الثاني.

وفي ظل ما سبق قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاثة فصول، فصل منهجي وفصل نظري وآخر تطبيقي وقد جاءت مضامين هذه الفصول كالتالي:

تم التطرق في **الفصل الأول** إلى توضيح ماهية المشكلة وذلك بطرح مشكلة البحث وفرضياته وأسباب اختياره، أهميته وأهدافه والتعريف بمفاهيمه، كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

ثم يليه **الجانب النظري** الذي قسم إلى فصلين، **الفصل الثاني** خاص بالإدارة الالكترونية، نشأتها، تعريفها، الفرق بينها وبين الإدارة التقليدية، خصائصها، أهميتها، أهدافها، دوافع التحول إليها، عناصرها ووظائف تطبيقها مع خطوات تبني تطبيقها، متطلبات تطبيقها، والمعوقات التي تواجهها، والعوامل التي تساهم في نجاحها وفي الأخير نجد خلاصة الفصل.

أما **الفصل الثالث** تم التطرق فيه إلى الفعالية التنظيمية، حيث تناولت مفهومها والمفاهيم المتداخلة معها، أهميتها، خصائصها، مداخل الدراسة، مظاهرها، مؤشرات وأساليب قياسها، أبعادها، متطلبات زيادتها، وفي الأخير العوامل المؤثرة فيها والمعوقات مع خلاصة الفصل.

ثم يليه **الجانب التطبيقي** الذي تكون من ثلاثة فصول، خاص بالإجراءات المنهجية المتبعة المتمثلة في الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، مجال الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة وخلاصة الفصل، فكل هذه العناصر نجدها في **الفصل الرابع**.

وفي **الفصل الخامس** قمنا بعرض وتفسير النتائج عن طريق عرض الإحصاءات الوصفية والتوزيع الطبيعي للبيانات مع عرض وتفسير نتائج الإحصاء الاستدلالي.

وفي الأخير نجد **الفصل السادس** وهو آخر فصل تم التطرق إليه، وتم فيه مناقشة نتائج الدراسة على صدد الفرضيات وختم باستنتاج عام وتوصيات.

وبهذا يكون بحثنا المتواضع ساهم ولو بصفة جزئية في إثراء هذا الموضوع من وجهة نظر قابلة للنقد والاثراء.

1- إشكالية الدراسة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات التي تؤثر بشكل مباشر على الافراد والبيئة المحيطة، وبطبيعة الحال تتأثر المؤسسات بهذه التغيرات كذلك بشكل كبير، حيث يعتمد استمرارها على مدى قدرتها على التكيف مع المشكلات التي تواجهها، بالإضافة الى مرونتها في التأقلم مع المستجدات، ففي هذا السياق أصبحت تكنولوجيا المعلومات عنصرا محوريا يستخدم على نطاق واسع في مختلف المجالات، حيث يعتمد عليها بشكل كبير في تنفيذ المهام و تحسين العمليات، الامر الذي دفع الإدارة الى الاستجابة لهذه التحولات من خلال تحديث ممارساتها التقليدية و دمج التقنيات الحديثة في وظائفها لتحقيق اقصى استفادة من التطورات التكنولوجية.

وبهذا الشكل ظهرت الإدارة الالكترونية التي أحدثت تحولا جذريا في الإدارة التقليدية، حيث يعتمد هذا النموذج على استخدام الأنظمة الرقمية والبرمجيات الحديثة لتحسين كفاءة العمل الإداري من خلال الأدوات الإلكترونية التي يتم من خلالها تخزين البيانات واسترجاعها بشكل أسرع، كما يمكن اتخاذ القرارات بشكل أكثر دقة وفعالية بفضل توفر المعلومات في الوقت الفعلي، فبفضل هذا التحول يتم تقليل التكاليف وتسريع الإجراءات. كما ان الإدارة الالكترونية تهدف الى إعادة هيكلة العمليات الإدارية المختلفة مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة باستخدام الوسائل الإلكترونية، فبفضل هذا التحول نمت ثقافة تواصل تعتمد على التكنولوجيا وتعزز التفاعلات المرنة بين وحدات النظام المختلفة وبذلك توفر الإدارة الالكترونية للمؤسسة ميزة تنافسية تساعد في الحفاظ على مكانتها بين المؤسسات الأخرى وتعزز من قدرتها على التطوير والابتكار.

ففي هذا السياق نذكر دراسة أحلام محمد شواي التي هدفت الى التعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية وبيان أهميتها وقدرتها في التأثير الإيجابي على وظائف الإدارة ومن جهة أخرى التعرف على مقومات تطبيق الإدارة الالكترونية ومعوقاتها والعلاقة الموجودة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه.

فتوصلت هذه الدراسة الى ان الإدارة الالكترونية نمط جديد من الإدارة، أحدثت تغيرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التنظيمات الاجتماعية تمنح أداء أفضل للموظفين والعاملين، كما انها أحدثت تحولاً كبيراً في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

كما نجد دراسة إبراهيم محمد إبراهيم عوض (2022) بعنوان علاقة تطبيق الإدارة الالكترونية بالأداء الإداري التي هدفت الى التعرف على علاقة تطبيق الإدارة الالكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم، فأسفرت نتائج هذه الدراسة الى وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين تطبيق الإدارة الالكترونية و الأداء، وبالتالي تحسين الأداء و العمليات الإدارية و استخدام الوسائل الحديثة لخلق بيئة عمل مناسبة اصبح امراً ضروريا لتحقيق الفعالية التنظيمية التي تعتمد على التفاعل المستمر بين بيئة المؤسسة الداخلية و البيئة الخارجية، و يهدف ذلك الى تعزيز القدرة على البقاء و المنافسة، بالإضافة الى تحسين أداء العاملين الذين يعتبرون عنصراً استراتيجياً مهماً، مما يؤدي الى تحسين جودة المخرجات و توليد تغذية راجعة إيجابية و بالتالي تعتبر الفعالية التنظيمية عنصراً حاسماً يميز المؤسسات عن بعضها البعض.

وهذه الأخيرة تعتبر المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة وما يؤثر في هذا الأداء من تغيرات داخلية وخارجية ومدى قدرتها على التكيف مع هذه التغيرات، فتحقيق الفعالية التنظيمية يتطلب تحقيق رضا الموظفين والمتعاملين، بالإضافة الى تحسين جودة المخرجات التنظيمية والخدمات في المنظمات الحديثة، ويعتمد ذلك على كفاءة مختلف الوحدات التنظيمية في تحقيق اهداف المؤسسة على المدى الطويل. فلا يكفي أن يظل التنظيم قائماً في ظل التغيرات التنظيمية المعاصرة، بل يجب أن يعزز الانتماء والولاء سواء للمؤسسة نفسها او للعملاء والمتعاملين معها، ففعالية التنظيم تتوقف على السياسات والتقنيات المتبعة والعمال أنفسهم وفعالية العمليات التنظيمية بحد ذاتها.

كما تشير دراسة خلف (2020) بعنوان أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفعالية التنظيمية، التي كانت أهدافها معرفة مستوى الصحة التنظيمية بأبعادها وكيف تأثر على الفعالية التنظيمية، فتوصلت الى ان ابعاد الصحة التنظيمية هي الأكثر تأثيراً في تحقيق الفعالية التنظيمية.

ونجد كذلك دراسة امباركة زائد الغاير (2023) بعنوان أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية، كما أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية.

فتعد الفعالية التنظيمية عنصرا حاسما في نجاح المؤسسات حيث تمثل قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والجودة وتساهم في تحسين استغلال الموارد البشرية والمادية ضمان التنسيق بين الأقسام المختلفة لتحقيق التكامل ومن أجل تسريع المهام وتقليل الأخطاء الإدارية وتحسين إدارة الموارد البشرية والمادية. فمن بين المؤسسات التي تتعامل مع المعرفة نجد مؤسسات التعليم العالي وتعتبر المنتج الأول لها، فهي بحاجة ماسة الى اعتماد أساليب جديدة تساهم في تطوير وظائفها، يشمل ذلك الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة والنظريات الإدارية المعاصرة بما يساهم في تسهيل إدارة المعلومات وتدفعها، بالإضافة الى تحسين سير الاعمال الداخلية بين مستويات المؤسسة لتحقيق الاستقرار والفعالية التنظيمية.

ومن خلال كل ما تطرقنا إليه يمكن القول بأن الإدارة الالكترونية والفعالية التنظيمية أخذ اهتمام الكثير من الباحثين وهذا ما دفعنا الى التساؤل على مدى تأثير الإدارة الالكترونية على الفعالية التنظيمية، ومدى مساهمتها في تحقيقها بالمؤسسة، مما يوصلنا الى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للإدارة الالكترونية على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدريس بجامعة مولود معمري بتيزي وزو؟

التساؤلات الفرعية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتخطيط الالكتروني على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدريس بجامعة مولود معمري بتيزي وزو؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتنظيم الالكتروني على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدريس بجامعة مولود معمري بتيزي وزو؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتوجيه الالكتروني على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدريس بجامعة مولود معمري بتيزي وزو؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للرقابة الالكترونية على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدريس بجامعة مولود معمري بتييزي وزو؟

2-فرضيات الدراسة:

من خلال التساؤلات الفرعية السابقة تمت صياغة الفرضيات التالية:

2-1-الفرضية العامة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للإدارة الالكترونية على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدريس بجامعة مولود معمري بتييزي وزو

2-2-الفرضيات الجزئية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتخطيط الالكتروني على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدريس بجامعة مولود معمري بتييزي وزو

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتنظيم الالكتروني على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدريس بجامعة مولود معمري بتييزي وزو

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتوجيه الالكتروني على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدريس بجامعة مولود معمري بتييزي وزو

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للرقابة الالكترونية على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدريس بجامعة مولود معمري بتييزي وزو

3-أسباب اختيار الموضوع:

يتم اختيار موضوع الدراسة بناء على مجموعة من الأسس التي تبدأ غالبا بالشعور بمشكلة معينة، مما يولد لدى الباحث رغبة قوية في إيجاد حل لها، وبالتالي فإن اختيار موضوع الدراسة لا يتم بشكل عشوائي بل يعتمد على مجموعة من الدوافع الحقيقية التي تمنح الباحث حافزا قويا للقيام بالدراسة وتشكل دافعا مهما له للعمل والبحث.

ويرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع الى:

-اهتمامنا بالجانب التكنولوجي ومعرفتنا بأنه المستقبل الواعد والطريقة الأمثل لتسهيل الحياة ولحل الكثير من المشاكل الراهنة.

- كما نعلم أن جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها تتوجه الى رقمنة أعمالها الإدارية بشكل فعلي، الامر الذي أثر في طبيعة وشكل أدائها، وهو ما صرف انتباهنا نحو المؤسسات التعليم العالي بصفقتنا طلبة ننتمي لهذا القطاع.

-أردنا معرفة كيف تأثر الإدارة الالكترونية على الفعالية التنظيمية ومعرفة الدور الذي يمكن أن تلعبه داخل مؤسساتنا الجامعية، بالإضافة الى معرفة ما قد تمر به من صعوبات وعقبات جديدة في تطبيقاتها وبلوغ أهدافها.

-كما يرجع اختيارنا لهذا الموضوع بالضبط لكونه يكتسي أهمية علمية ومن المواضيع الجديدة والجديدة بالدراسة.

4-أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية الدراسة على أهمية الظاهرة التي سيتم دراستها على قيمتها العلمية وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستناد اليها والاستفادة منها مستقبلا. فأهمية أي دراسة تترجم بالقصد الذي تسعى الى تحقيقه من خلال محاولة التعرف أكثر على الظاهرة موضوع الدراسة وتقصيها وتفسيرها وفهمها. الامر الذي يحدد نوعية المعلومات الموجهة للعمل والمتحكمة في مراحلها المتتابعة وعليه فان أهمية هذه الدراسة تكمن فيما يلي:

4-1-الأهمية العملية:

-التركيز على تأثير الإدارة الالكترونية وكيف تساهم في تحسين الفعالية التنظيمية، وهذا يساهم في فتح افاق جديدة امام المؤسسات الأخرى التي لم تستفد من الخدمات والحلول التي توفرها الإدارة الالكترونية.

-الكشف عن مدى قدرة الإدارة الالكترونية وتطبيقها وإعطاء حلول لمشاكل الإدارة وتعدد الإجراءات الروتين المسلط على الموظفين والمواطنين على حد سواء.

-تقريب مفهوم الإدارة الالكترونية من الموظفين والطلبة والباحثين وكذا المؤسسات والإدارات.

-كما تكمن أهمية هذا الموضوع في الوقوف على الدوافع الحقيقية التي دفعت الإدارات والمؤسسات الى الرغبة في تطبيق النموذج ولو جزئيا وليس بصفة شاملة.

4-2- لأهمية العلمية:

-تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها تضيف جديد للرصيد العلمي والمعرفي، وذلك من خلال الكشف عن موضوع جديد على مستوى مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري والوقوف على مدى تأثير الإدارة الالكترونية في تحسين الفعالية التنظيمية وكذا إرساء تصور واضح حول ضرورة التطرق لهذا الموضوع بالدراسة والتحليل من طرف الباحثين مستقبلا. فكثرة الدراسات حول موضوع ما تؤدي الى الكشف عن خفاياه والخوض في أدق تفاصيله مما يطغي عليه مصداقية كبيرة ويفتح بابا واسعا أمام المؤسسات لدعم وتشجيع مثل هذه الدراسات.

5-أهداف الدراسة:

كل دراسة علمية تسعى الى تحقيق هدف او مجموعة محددة سواء كانت كمحاولة فهم او تفسير ظاهرة معينة أو كانت محاولة لإيجاد حلول لمشكلات معينة، عليه فإن دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

-يكن الهدف الرئيسي في الكشف عن أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري تيزي وزو.

- الكشف عن أثر التخطيط الالكتروني في تحسين الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري تيزي وزو.

- الكشف عن أثر التنظيم الالكتروني في تحسين الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري تيزي وزو.

- الكشف عن أثر التوجيه الالكتروني في تحسين الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري تيزي وزو.

- الكشف عن أثر الرقابة الالكترونية في تحسين الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري تيزي وزو.

- التعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية كونه مصطلح قديم فكريا لكنه حديث تطبيقا.
- التعرف على أبعاد الإدارة الالكترونية وقياس تأثيرها على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري تيزي وزو.
- الوقوف على اهم تطبيقات الإدارة الالكترونية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري تيزي وزو.

6-تحديد المصطلحات إجرائيا:

6-1-الإدارة الالكترونية:

هي عبارة عن جل العمليات الإدارية القائمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من حواسيب وأنظمة معلوماتية وشبكات، بغية تحقيق الأهداف والرفع من الكفاءة وجودة الخدمات، وهي الدرجة التي يتحصل عليها الباحث بعد إجابته على استبيان الإدارة الالكترونية.

6-2-الفعالية التنظيمية:

يمكننا تعريفها بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة سواء موارد بشرية، مادية، برمجية، شبكية بما يتماشى مع متطلبات البيئة الخارجية وجودة المخرجات، وهي أيضا القدرة على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية لتحقيق الأهداف بأكبر قدر ممكن، وهي الدرجة التي يتحصل عليها الباحث بعد إجابته على استبيان الفعالية التنظيمية.

7-الدراسات السابقة:

7-1-الدراسات السابقة الخاصة بمتغير الإدارة الالكترونية:

7-1-1-الدراسات العربية:

-دراسة موسى عبد الناصر و محمد قريشي، (2011)، بعنوان: "مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسة التعليم العالي" دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير وفعالية العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر وكذا واقع الإدارة الالكترونية بالمؤسسة محل الدراسة، اتبع الباحث

المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع على عينة قوامها 142 عامل إداري، التي تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية التي تم بواسطتها اختيار 50 عاملا وتم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث وتم استخدام مجموعة من أدوات جمع البيانات كالملاحظة والمقابلة واستمارة الاستبيان.

فتوصلت نتائج الدراسة الى أن اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الأجهزة والمعدات والبرمجيات يساهم بشكل كبير في تخفيض كثافة العمل والتكاليف وكذا المعالجة الالكترونية للمعلومات الذي من شأنه أن يجعل بيئة العمل مرنة تواكب جميع التغيرات والتطورات ما يجعلها قادرة أكثر على ترتيب مواردها ونشاطاتها التي تسهم في تحقيق أهدافها مقابل دور المهام لصناع المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة. كما توصلت الى ان استخدام الإدارة الالكترونية يؤدي الى التغلب على العديد من المشاكل والصعاب التي كانت تعيق مسيرة العمل وتساهم البرمجيات في تطوير وتفعيل العمل الإداري بالكلية محل الدراسة وذلك من خلال المعالجة الالكترونية لمختلف بياناتها، وتساهم كذلك شبكات الاتصال في تطوير العمل الإداري وصناع المعرفة يساهمون بشكل فعال في عملية التخطيط ووضع الأهداف والتنبؤ بها (عبد الناصر و قريشي، 2011، ب ص).

-دراسة بوزكري جيلالي، (2016)، بعنوان: "الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية، واقع و

آفاق"

هدفت هذه الدراسة الى تقييم إطار نظري حول الإدارة الالكترونية، وكذا الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيقها في الحاضر والمستقبل، ودراسة عملية التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية، وتم إسقاط الدراسة النظرية على واقع وتطلعات التطبيق في المؤسسات الجزائرية، كدراسة حالة للوصول الى صورة لما ستحدثه من تغيرات في مختلف المؤسسات، بهدف الوصول لفهم واقع الإدارة الالكترونية في بلادنا.

ولتحقيق اهداف الدراسة قام بتصميم استبيان خصيصا لذلك ووزعوه على العينة المكونة من أفراد بالمؤسسات الجزائرية على اختلاف أهدافها، نشاطاتها وأحجامها، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية واختبار مدى صحة الفرضيات اعتمدوا على المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى الاستبيان، والأدوات الإحصائية في التحليل والمناقشة وذلك بالاعتماد على برنامج الإحصاء.

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية توصلوا إلى النتائج التي مفادها أن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تمثل البنية التحتية للإدارة الالكترونية تعتبر ضعيفة لا تحفز تطبيق الإدارة الالكترونية رغم وعي موظفيها بفوائد تطبيقها ويعود ذلك الى مجموعة من المعوقات، كما أن المؤسسات الجزائرية تسعى لإحلال تطبيقات الإدارة الالكترونية محل التطبيقات القديمة المعتمدة وهذا ما يبشر بمستقبل أحسن من هذا الواقع (بوزكري، 2016).

-دراسة جمال ديرير، (2017)، بعنوان: "الإدارة الالكترونية وفعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على طبيعة التأثير الذي يمكن لتطبيق الإدارة الالكترونية أن يحدثه على فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة ومن خلالها في مختلف المؤسسات الجزائرية، وذلك حتى يمكن التعرف على إمكانية الاعتماد على تطبيق الإدارة الالكترونية لتحسين فعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية عموما ام التحول الى بيئة الإدارة الالكترونية سيؤثر سلبيا على فعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية. تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف الثابت، تم استخدام المسح بالعينة عن طريق اختيار عينة عرضية يمثل أفرادها عمال مؤسسة اتصالات الجزائر الذين استطاع الباحث الوصول إليهم وقاموا بالإجابة على استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة وقد بلغ عدد مفردات العينة النهائية التي شملتها الدراسة فعليا 349 مفردة، تم استخدام منهج المسح والمنهج الاحصائي واستخدم لذلك مجموعة من الأدوات من أجل جمع البيانات كالاستبيان والبحث التوثيقي والملاحظة.

وفي الأخير توصل الى مجموعة من النتائج المتمثلة في وجود تأثير إيجابي وقوي للإدارة الالكترونية باعتبارها منظومة إدارية وتقنية متكاملة مبنية على مجموعة من الابعاد المختلفة على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر اذ تبين من خلال الفرضية الرئيسية للدراسة أن الإدارة الالكترونية استطاعت أن تؤثر وتفسر ما نسبته 27 بالمئة من التغيرات الحاصلة في فعالية الاتصال في المؤسسة.

كما أن البعد البشري للإدارة الالكترونية جاء في المرتبة الأولى من حيث تأثير أبعاد الإدارة الالكترونية على فعالية الاتصال في المؤسسة اذ أن البعد البشري من مصممي و مسيري و مستخدمي منظومة الإدارة الالكترونية يمثلون النواة الأساسية لأي تحول الى بيئة التعاملات الالكترونية، و توصلت

كذلك الى وجود تأثير إيجابي قوي للبعد الشبكي للإدارة الالكترونية و المتمثل في استخدام الشبكات الالكترونية للمؤسسة على فعالية الاتصال، حيث جاء البعد الشبكي في المرتبة الثانية من حيث درجة التأثير و باستخدام الشبكات الالكترونية يعطي للإدارة الالكترونية ككل قيمتها الاتصالية و هو ما يآثر مباشرة على تحقيق فعالية الاتصال بالمؤسسة الجزائرية التي تتبنى و تطبق الإدارة الالكترونية بأبعادها المختلفة و توفر لعمالها القدرة على التواصل و تبادل المعلومات من خلال الشبكات الالكترونية.

ولقد حل البعد البرمجي للإدارة الالكترونية المتمثل في استخدام نظم المعلومات من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر في المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير على فعالية الاتصال ومنه أن البعد البرمجي للإدارة الالكترونية له تأثيره أيضا في فعالية الاتصال (دريز، 2017).

-دراسة سماعيل ربيعة، (2020)، بعنوان: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة ميدانية بمصلحة تنظيم الشؤون العامة ببلدية سيدي خويلد"

هدفت الدراسة الى محاولة التعرف على أهم عقاب تطبيق الإدارة الالكترونية و أهم الاليات و الميكانزمات المعتمدة لمواجهتها داخل بلدية سيدي خويلد بولاية ورقلة و لقد أجريّة الدراسة على مجتمع بحث مكون من 34 عامل، كما اعتمدوا على المسح الشامل، و استخدام استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات و الملاحظة كأداة مساعدة، و اعتمدوا على النهج الوصفي، فبعد جمع البيانات و عرضها و تحليلها توصلوا الى ان المعوقات الإدارية التي تحول دون التطبيق الفعال للإدارة الالكترونية يعود الى سوء التسيير و نقص الخبرة داخل بلدية خويلد، و المعوقات التقنية التي تحول دون التطبيق الفعال للإدارة الالكترونية تعود سلبا بالنسبة لعمل الموظفين داخل البلدية، كما أن المعوقات البشرية التي تحول دون التطبيق الفعال للإدارة الالكترونية في الدورات التدريبية لأجل تحسين مستوى مهني للموظفين داخل البلدية (سماعلي، 2020).

-دراسة حيرش هاجر، (2022)، بعنوان: "مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة: مديرية جامعة محمد خيضر-بسكرة"

تهدف الدراسة الى التعرف على مساهمة كل عناصر الإدارة الالكترونية في تحسين و تطوير مستوى العمل الإداري لدى العاملين، من خلال تبين ماهية الإدارة الالكترونية مع تقييم مستوى توفير مديرية جامعة محمد خيضر لعناصر الإدارة الالكترونية(التقنية أو البشرية)، كما تطرقت الباحثة الى

توضيح ماهية العمل الإداري من حيث المفهوم و الأهمية و عملت على إبراز العلاقة بين الإدارة الالكترونية و مساهمتها في تحسين العمل الإداري لدى العاملين، و في هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي حيث تكون مجتمع الدراسة من 60 عامل، و من أجل جمع البيانات اللازمة استخدمت مجموعة من الأدوات كالاستبيان و الملاحظة و استخدمت كذلك أسلوب المعالجة الإحصائية و اختبار (SPSS) و بعد جمع البيانات وعرضها وتحليلها توصلت إلى أن للإدارة الالكترونية دور كبير في تطوير العمل الإداري (حيرش، 2022).

-دراسة مزاد أحمد، (2022)، بعنوان: "دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة مصلحة إدارة الموارد البشرية لولاية الأغواط"

هدفت الدراسة الى تقديم إطار نظري حول الإدارة الالكترونية، وكذا الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيقها في الحاضر والمستقبل، ودراسة عملية التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية، وتم اسقاط الدراسة النظرية على واقع وتطلعات التطبيق في المؤسسات الجزائرية، فدراسة حالة للوصول الى صورة لما ستحدثه من تغيرات على الإدارة في مختلف المؤسسات، بهدف الوصول لفهم واقع الإدارة الالكترونية في بلادنا.

ولتحقيق أهداف الدراسة صمم استبيان خصيصا لذلك وتم توزيعه على عينة تتكون من 73 عامل، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الأدوات الإحصائية في التحليل والمناقشة وذلك بالاعتماد على برنامج (SPSS).

فتم الوصول الى نتائج مفادها أن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعتبر ضعيفة لا تحفز تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية وما زالت متأخرة في تطبيقها ويعود ذلك الى مجموعة من المعوقات التنظيمية والإدارية، البشرية، الفنية، المالية.....إلخ، كما أن المؤسسات الجزائرية تسعى لإحلال تطبيقات الإدارة الالكترونية محل التطبيقات القديمة وهذا جانب إيجابي (مزاد، 2021.2022).

7-2- الدراسات السابقة الخاصة بمتغير الفعالية التنظيمية:

7-2-1 الدراسات العربية:

-دراسة علي السنوسي،(2011)، بعنوان: "تقييم الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر تطبيقية في المستشفيات العمومية"

هدفت الدراسة الى التعرف على العوامل التي يمكن ان تؤدي الى التحسين و التطوير المستمر لكفاءة أداء المنظمات بصفة عامة و المنظمات الصحية بصفة خاصة، و قد اعتمدت الدراسة على الاستقصاء في جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية لكل الأطباء و الممرضين و الإداريين و المديرين و المستفيدين من خدمات العلاج، و استخدم الباحث أحد عشر مقياسا للفعالية و هي: مقياس الرسالة و الأهداف، مقياس دور الإدارة العليا في المستشفيات، مقياس خصائص البيئة التنظيمية، مقياس نمط الإدارة السائدة في المستشفيات، التخطيط الاستراتيجي، مقياس برامج و خطط التطوير التنظيمي، مقياس مستوى التعامل مع الضغوط، مقياس التكيف مع البيئة الخارجية، مقياس سياسات تنمية الموارد البشرية، مقياس التكنولوجيا.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود تدني في مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات العمومية في ولاية البويرة (السنوسي، 2011، ص-ص 289، 304).

-دراسة صورية النوري،(2016)، بعنوان: "المناخ التنظيمي و علاقته بالفعالية التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية للعاملين بشركة مطاحن رياض سطيف بتقريت، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي وكذا الاستبانة لجمع البيانات التي تم توزيعها عشوائيا على (1119) بالمؤسسة وقد أمكن جمع (80) استبانة صالحة للتحليل. وعليه استخدم الأسلوب الاحصائي المتمثل في معامل الارتباط بيرسون، كما استخدم مقياسين هما: مقياس المناخ التنظيمي ومقياس الفعالية التنظيمية، وتوصلت نتائج الدراسة الى:

-وجود علاقة إيجابية مقبولة عند مستوى الدلالة 0,01 بين توفر المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية للعاملين بشركة مطاحن رياض سطيف بتقريت (قدرت بنسبة 66 بالمائة).

-أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد جدا من الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مطاحن رياض سطيف بنقرت.

-تعاني الشركة من دوران العمل و السبب راجع إلى الاجر المتدني (النوري،2016).

-دراسة سعيدة حمصي،(2019)، بعنوان: "التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بالفعالية التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة للكشف على العلاقة بين التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية و الفعالية التنظيمية، اعتمدت المنهج الوصفي لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع و يصفها بشكل دقيق و يعبر عنها كميا و كيفيا، و قد تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإدارة الوسطى في مؤسسة الجرارات الفلاحية بقسنطينة البالغ عددها (107)، و قد اعتمدت الباحثة على أداة الاستمارة كأداة لجمع بيانات الدراسة، و بعد جمع البيانات نم معالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، و توصلت إلى النتائج التالية:

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وإنتاجية المؤسسة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والتكيف مع بيئة العمل.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية. (حمصي،2019).

-دراسة يسرى عبد العزيز محمد،(2019)، بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على فعالية المنظمة دراسة ميدانية في جامعة الفلوجة العراق"

هدفت هذه الدراسة الى عرض وتحليل واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين الفعالية في المنظمة المبحوثة وقياس علاقة وأثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الفعالية المميزة في هذه المنظمة، لمبررات موضوعية ترتبط بمتغيرات الدراسة فقد تم التركيز على أعضاء الهيئة التدريسية باعتبارها الفئة ذات العلاقة المباشرة بتحقيق فاعلية وأهداف الجامعة والموظفين كمجتمع الدراسة، وشملت

العينة 42 شخصا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقابلة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات.

في الأخير أوضحت النتائج أهمية استخدام الأجهزة التقنية الحديثة في تحسين مركز الجامعة التنافسي، إضافة الى الارتباط بين متغيري البحث الرئيسيين تكنولوجيا المعلومات وفعالية المنظمة كان متوسطا وذا تأثير مما يعني أن استثمار هذه العلاقة والتأثير سيؤدي الى رفع أداء الجامعة. (عبد العزيز محمد، 2019).

-دراسة حاتم سماتي، (2022)، بعنوان: "التمكين الإداري والفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بركة باتنة"

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين التمكين الإداري والفعالية التنظيمية على عينة من العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بركة باتنة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم استبيان كأداة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على طريقة الحصر الشامل لمجتمع البحث المكون من 73 عامل، كما استخدمت مقياسين هما التمكين الإداري ومقياس الفعالية التنظيمية.

و قد توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري و الفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بركة، إضافة الى وجود علاقة ارتباطية بين ابعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال، التحفيز) و الفعالية التنظيمية لدى الإدارة ذات العينة (سماتي، 2022).

-دراسة امباركة زائد الغاير، (2023)، بعنوان: "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية"

هدفت الدراسة بشكل أساسي الى بيان أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية لدى العاملين بالإدارة العامة للشركة الاهلية للإسمنت "الخمس" و التعرف على أبعاد الهيكل التنظيمي المتبع للشركة قيد الدراسة، و اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة و تحليلها، و تكونت عينة الدراسة من 103 موظفا، حيث تم توزيع الاستبانة على كل مجتمع الدراسة أي تم استخدام المسح الشامل، حيث كان عدد الاستبانة الصالحة للتحليل الاحصائي 111، و بلغ عدد الفاقد من الاستبانة 19، كما تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية في معالجة البيانات التي تم جمعها للحصول على النتائج و إثبات فرضيات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي و الفعالية التنظيمية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية حيث كانت أعلى نسبة أثر لبعد نطاق الاشراف بنسبة بلغت 23,4 بالمائة و جاء أقل نسبة أثر لبعد الاستراتيجية و قدرها 10,8 بالمائة و أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها الاهتمام بشكل اكبر بتعزيز قدرات العاملين من خلال الدورات التدريبية، و الحد قدر الإمكان من المركزية في اتخاذ القرارات و الاهتمام بشكل أكبر بمواكبة التقدم و التطور التكنولوجي لدى العاملين بالإدارة العامة للشركة الاهلية المساهمة للإسمنت (زائد الغاير، 2023).

7-3-دراسة تجمع بين متغير الإدارة الالكترونية والفعالية التنظيمية:

-دراسة خمسين يسمينة واقلمين سامية،(2016)، بعنوان: "الإدارة الالكترونية والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة جيجل"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تحقيق الفعالية التنظيمية، و في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي كان ملائما لهذه الدراسة كما تم استخدام تقنيات في البحث كالاستبيان الذي كان الأداة الرئيسية لجمع البيانات الى جانب الملاحظة و المقابلة، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية طبقية قدرة ب 79 مفردة مأخوذة من المجتمع الأصلي الذي بلغ عددهم 163 عامل، و من حيث تحليل البيانات فقد جمعت الدراسة بين الاسلوبين الكمي و الكيفي و قد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية كمعامل التوافق كرامبخ و حساب صدق المحكمين باستخدام معادلة لوشيه.

ومن خلال كل هذا تم التوصل الى أن استخدام الكمبيوتر يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي بالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة جيجل (خمسين ، واقلمين ، 2016).

-دراسة عيودي صلاح الدين ومريم دورصاف،(2023)، بعنوان: "دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"

تتدرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية وهدفت أساسا لمعرفة مساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، و للتعلم في حيثيات هذا الموضوع

اعتمدوا على المنهج المسحي و أداة الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بهذا الموضوع و استنادا على أسلوب المسح الشامل لإداري كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بتبسة تم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها ان الإدارة الالكترونية بعتادها و برمجياتها و شبكاتها تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية في كل من المجالات الإدارية، التعليمية، المكتبية، و قد أثبتت كذلك نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من المعوقات التنظيمية، التقنية و البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بتبسة (عيدودي ،و دورصاف،2023).

- تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة لموضوع "أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدريس بجامعة مولود معمري تيزي وزو" توصلنا الى وجود توافق في المنهج المستخدم مع جميع الدراسات التي تم التطرق إليها المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي الملائم لدراستنا.

كما اتفقت دراستنا في طريقة اختيار العينة مع معظم الدراسات التي تطرقنا إليها كدراسة: موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، حيرش هاجر، مراد أحمد، صورية النوري، يسرى عبد العزيز محمد، خمسين يسمينة واقلمين سامية، حيث تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، أما بالنسبة لدراسة جمال دري، سماعيل ربيعة، حاتم سماتي، مباركة زائد الغاير، عيدودي صلاح الدين و مريم دورصاف، اعتمدوا على طريقة المسح الشامل في اختيار العينة.

أما بالنسبة لبيئة الدراسة تشابهت دراستنا مع دراسة موسى عبد الناصر و محمد قريشي، حيرش هاجر، حاتم سماتي، عيدودي صلاح الدين و مريم دورصاف، يسرى عبد العزيز محمد، و اختلفت مع باقي الدراسات.

و فيما يخص أدوات جمع البيانات تشابهت دراستنا مع معظم الدراسات حيث تمثلت في(المقابلة، الاستبيان، الملاحظة....).

تعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي، حيث تساهم بشكل فعال في بناء الإطار النظري وتحديد ابعاد مشكلة البحث بدقة، كما تساعد الباحث على التعرف على ما تم إنجازه من دراسات في مجاله وتظهر الثغرات المعرفية التي يمكن ان يساهم الباحث في سدها،

إضافة الى ذلك فان مراجعة الدراسات السابقة تمكن الباحث من اختيار المنهجية الملائمة وتحديد الأدوات البحثية المناسبة، فضلا عن مقارنة نتائجه بما توصلت اليه الدراسات السابقة مما يمنح بحثه مصداقية علمية ويعزز قيمته الاكاديمية.

تميزت دراستنا عن الدراسات السابقة بعدة جوانب ،حيث تركز على اثر الإدارة الالكترونية في تحسين الفعالية التنظيمية في سياق بيئي و جغرافي محدد (مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري) حيث لم يحظ باهتمام كافي في الأدبيات السابقة مما يمنح دراستنا بعدا جديدا، كما تعتمد الدراسة على منهجية بحثية تجمع بين الأسلوب الكمي و النوعي ما يتيح فهما أكثر شمولية للعلاقة بين المتغيرات، إضافة إلى ذلك تسعى دراستنا إلى تقديم نموذج عملي يمكن أن تستفيد منه المؤسسات الأخرى في تحسين أدائها التنظيمي من خلال تفعيل أنظمة الإدارة الالكترونية. وتمثل الفترة الزمنية التي تغطيها الدراسة والتي تواكب التحولات الرقمية المتسارعة بعد جائحة كوفيد-19، أحد أوجه التميز التي تضاف إلى حداثة الموضوع وجدته.

على الرغم من أهمية الموضوع قيد الدراسة، الا انه وبالاعتماد على الإمكانيات المتوفرة وضمن حدود المصادر التي تم الوصول إليها، لم يتم العثور على دراسات سابقة أجنبية تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر أو شامل. ويعود ذلك الى حداثة الموضوع أو تركز الباحثين في الادبيات الأجنبية على جوانب مختلفة أو سياقات مغايرة، إضافة إلى محدودية الوصول الى بعض قواعد البيانات العلمية المدفوعة. وعليه فإن هذه الدراسة تسعى لسد هذه الفجوة المعرفية من خلال تقديم تحليل جديد يساهم في إثراء المعرفة في هذا المجال.

تمهيد:

يرتبط النجاح الإداري والتنظيمي بمدى كفاءة الأساليب التنظيمية المتبعة وقدرتها على تلبية احتياجات المستهلكين، مع تقديم خدمات ذات جودة عالية، وسرعة في الأداء، والقدرة على مواكبة التطور التكنولوجي على مر العصور، سعت الإدارة إلى تقديم نموذج مثالي لمنظمة تعتمد بشكل أساسي على كفاءة مواردها البشرية، وحدثة أجهزتها التكنولوجية والإدارية، وفعالية الأساليب والإجراءات المستخدمة في تنفيذ الخطط ومتابعتها ومراقبتها لضمان تحقيق أهدافها.

في هذا السياق، برز توجه واضح نحو الإدارة الإلكترونية، التي تعتمد على استخدام تطبيقات الحاسوب، الهواتف الذكية، والشبكات لتسهيل العمل الإداري، وتطويره، وتحسين جودة الخدمات المقدمة على مختلف المستويات الإدارية.

بناءً على ذلك، سيتم في هذا الفصل استعراض نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية والفرق بينها وبين الإدارة التقليدية، مع التركيز على أهم خصائصها وأهميتها، أهدافها، دوافع التحول نحوها، مبادئها، عناصرها، وظائف تطبيقاتها، خطوات تبنيها، متطلباتها، معوقاتنا، بالإضافة إلى تسليط الضوء على عوامل نجاحها.

1-نشأة الإدارة الالكترونية:

ظهر الاهتمام بالإدارة الالكترونية مع بداية اهتمام الحكومات و توجيهها نحو الشفافية في التعامل، حيث تعود بدايات الإدارة الإلكترونية منذ سنة (1960م)، عندما ابتكرت 'شركة IBM' مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعها الكهربائية و كان سبب اطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب الى انتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب و استخدام معالج الكلمات.

كذلك يعود ظهور الإدارة الالكترونية بظهور الحاسوب الذي أدى الى ظهور "شبكة الانترنت" التي كانت بدايتها سنة (1969م).

تحمل الأنترنت اليوم قدرا كبيرا من البيانات، المعلومات والبرمجيات، حيث تقدم خدمات مختلفة، كما تحمل الشبكة خدمات وتطبيقات أخرى مثل البريد الالكتروني، نقل الملفات، الاتصال الصوتي والمرئي وغيرها من الخدمات.

كل هذا ساهم في تطوير العمل الإداري من خلال تطور وسائل الاتصالات السلكية و اللاسلكية، الأقمار الصناعية، كما تم تحديث شبكة الاتصالات من العمل بالأسلاك النحاسية الى العمل بالألياف البصرية (الضوئية) و العمل بالنظام الرقمي بدل النظام التماثلي و رقمنة الوثائق و المستندات الورقية بواسطة "الماسحات الضوئية"، حيث أدى هذا التطور السريع لتقنية المعلومات و الاتصالات الى بروز نمط جديد من الإدارة في ظل التحدي المتزايد امام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من مستوى اعمالها و جودة خدماتها، و هو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الالكترونية، بذلك فان ظهور هذه الأخيرة جاء بعد التطور السريع للأعمال الإلكترونية و انتشار الانترنت.

نشأت الإدارة الالكترونية كمفهوم حديث للتطور من خلال تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة الى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات و ربط الإدارات العامة عبر اليات التكنولوجيا بالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها، حيث نشأة الدارة الالكترونية تعود الى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة (جولاح وسهايلية، 2018، ص-ص 10 -11).

2-تعريف الإدارة الالكترونية:

مصطلح الإدارة الالكترونية هو مصطلح حديث النشأة في مجتمعنا و ذلك للتطور الكبير الحاصل في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات، و هذا ما دفع مجموعة من الباحثين الى البحث في مفهومها بالرغم من عدم توصلهم الى تعريف دقيق يمكن الاعتماد عليه.

عرف الدكتور " سعد غالب إبراهيم" الذي انطلق في تعريفه من التمييز بينها وبين المصطلحات المشابهة لها مثل: الحكومة الالكترونية، اذ اعتبر الإدارة الالكترونية "منظومة متكاملة وتقنية مفتوحة تشمل جميع الاعمال الالكترونية للدلالة على الادارة الالكترونية، كما يمكن اعتبارها كإجراء اداري متطور يقوم على تسخير الانترنت لتحقيق الأهداف المرجوة".

وعرفت بانها "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنيت وشبكات الاعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركات بدون حدود من اجل تحقيق أهدافها" (عزوز و مقبل، 2018، ص 141).

وقد عرفت أيضا بانها "تنفيذ كل الاعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين او أكثر من خلال شبكات الاتصال الالكترونية بغيت تحسين العملية الإنتاجية وإنجاز العمل بسرعة واقل التكاليف".

كما نجد ان الدكتورة "لاتيسيا روو" ترى بان "افاق الإدارة الالكترونية سوف تصبح كأداة تهدف الى وضع إدارة فعالة تشبع كل الاحتياجات الصريحة و الضمنية لمستعمليها" (شمال، 2019).

و عرفها اخرون بانها "استخدام تقنية المعلومات في الوزارات و الإدارات الحكومية للاتصال بالمواطنين و الشركات و الأجهزة الحكومية المختلفة من خلال شبكة المعلومات او أي طريقة تقنية تمكنها من الوصول الى المواطنين و تقديم الخدمة لهم، و بالتالي فهي تمد ذراعيها لإمكانية الوصول الى اقصى حد يمكن الوصول اليه لتقديم الخدمات بالسرعة و الكفاءة المطلوبة" (السيد القزاز، 2016، ص 25).

ويمكن القول انها 'استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة لتنفيذ الاعمال الإدارية و تقديم الخدمات الكترونيا في أي مكان و زمان مما يادي الى زيادة جودة الأداء و سرعة التنفيذ و خفض التكلفة و الدقة و السرعة في تقديم الخدمات الإدارية" (رابحي، 2019 ، ص 167).

ويعرفها البنك الدولي بانها "مصطلح حديث يشير الى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من اجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات الى المواطن ومجتمع الاعمال، وتمكينهم من المعلومات، بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تأثر على مختلف نواحي الحياة" (بلجيج، 2013، ص 9).

ويرى الأستاذ الدكتور "حمدي القبيلات" بان الإدارة الالكترونية ما هي الا "النشاط الذي تمارسه الهيئات الإدارية بالوسائل الالكترونية، لإشباع الحاجات العامة وتقديم الخدمات العامة، مستخدما في ذلك أساليب السلطة العامة للقيام بهذا النشاط" (حمدي، 2014، ص 26).

من خلال جملة التعريفات السابقة نلاحظ انها تدور جميعها حول مفهوم واحد وهو التحول من النظام التقليدي للإدارة الى النظام الحديث، القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال من اجل تيسير أداء الإدارات لخدماتها العامة وإنجازها في أسرع وقت واعلى جودة للخدمة، وبذلك تتغير أساليب تقديم تلك الخدمات من شكلها الروتيني المألوف الذي يقوم على المعاملات الورقية الى اشكال جديدة الكترونية بواسطة الحاسب الالى عبر شبكة الانترنت وشبكات الاتصال.

الفرق بين الإدارة الالكترونية والإدارة التقليدية:

هناك تطابق بين المفهومين في كون كليهما عبارة عن نشاط يقوم على انجاز الاعمال لتحقيق الأهداف المرجوة، لكنهما يختلفان في الطريقة ووسيلة انجاز تلك الاعمال.

حيث ان المفهوم التقليدي للإدارة تعبر عن الوظيفة او المركز الذي يشغله الافراد الذين يمارسون الاعمال الإدارية في المؤسسات، كما تم التعبير عنها بانها علم وفن او نظام يتم الوصول من خلاله الى الهدف في الوقت المناسب مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ام بالنسبة للإدارة الالكترونية فما هي الا استخدام أحسن الوسائل وشبكات الاتصالات المتطورة للوصول الى الهدف المرجو تحقيقه.

وفيما يلي اهم الفروقات بشكل مختصر بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية حسب الجدول التالي:

جدول 1

يوضح الفرق بين الإدارة الالكترونية والإدارة التقليدية.

الإدارة التقليدية	الإدارة الالكترونية
التنظيم الهرمي	التنظيم المصفوفي (المشروعي)
الهيكل القائم على الوحدات	الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية
الوحدة التنظيمية الواحدة	وحدات تنظيمية مصغرة
التنظيم الرأسي	التنظيم الأفقي
الهيكل المحدد	الهيكل غير المحدد
التقسيم الإداري التقليدي	التنظيم الخلوي
سلطة الأوامر الخطية	القيادة الاستشارية
الرئيس المباشر الواحد	الرؤساء المتعددون
التعليمات الحرفية	السياسات المرنة واجتهادات الافراد
قواعد الإجراءات المحددة	إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا
انفراد القيادة بالقرار	القرار بالمشاركة
مركزية السلطة	تعدد مراكز السلطة
التحكم في المعلومات وسريتها	الشفافية و إتاحة المعلومات للاستفادة منها

المصدر: (الحسن، 2011، ص 92).

3-خصائص الإدارة الالكترونية:

يقصد بخصائص الإدارة الالكترونية السمات المميزة التي تجعلها تختلف عن الإدارة العادية ومن أبرزها نذكر ما يلي:

3-1- أنها عملية إدارية: وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف أو السياسات م ان كانت سريعة التغير.

3-2- إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشفة الالكترونية، البريد الالكتروني، الرسائل الصوتية...الخ.

3-3- إدارة بلا مكان: وتتمثل في الهاتف المحمول، المؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد...الخ، ووصلات شبكة الانترنت ليست في حاجة الى مباني ضخمة لاستعداد موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وانما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب، ويصلح ليكون مقر لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم.

3-4- إدارة بلا زمان: حيث تمثل تفاعل حي ومباشر سواء بين العاملين، او بينهم وبين الزبائن، الموردين والأطراف الأخرى، كما انها تعمل وفق قاعدة (7/24) أي (24) ساعة في اليوم وطول (7) أيام كاملة.

3-5- غياب العلاقة المباشرة بين الأطراف المتعاقدة: حيث ان المؤسسة لها القدرة على إدارة تعاملاتها التجارية بكفاءة من أي موقع جغرافي دون الحاجة للتمركز في مكان البيع، وذلك باستخدام أجهزة الكمبيوتر والتراسل الالكتروني وهو ما يعرف بالوكيل الالكتروني، حيث بإمكان أي فرد الحصول على احتياجاته دون الخروج من منزله (عيدوني، وبن حجوبة، 2007، ص 222).

بالإضافة الى الخصائص السابقة، يمكن ان نذكر ما يلي:

- السرعة والوضوح: ضمان سرعة فائقة في انجاز المعاملات وارسالها واستقبالها.

- إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها: تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة ويتم استدعائها حين يقوم صاحب تلك المعلومة بطلب معاملة ما.

- المرونة: الإدارة الالكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها.

- الرقابة المباشرة: أصبح بإمكان الإدارة الالكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي بوسعها ان تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.

-السرية والخصوصية: توفر الإدارة الالكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة، بواسطة برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم اتاحتها الا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور وهذا ما يجعلها تتفوق على الإدارة التقليدية.

-تبسيط الإجراءات: امام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على ادخال المعلومات الى مصالحها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

-تحقيق الشفافية: الشفافية الكاملة داخل المنظمات الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، "اذ تعرف الشفافية بانها الجسر الذي يربط بين المواطن ومؤسسات المجتمع المدني من جهة، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية".

-زيادة الاتقان: ان الإدارة الالكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، الدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات.

-تخفيض التكاليف: إذا كانت الإدارة الالكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فان انتهاج نموذج المنظمات الالكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير (عليان، 2012، ص 26).

4-أهمية الإدارة الالكترونية:

تعتبر الإدارة الالكترونية ضرورة وركيزة أساسية لمنظمات العصر، لأنها من اهم متطلبات هذا العصر المتجدد المتغير، وهذه الأهمية تعود الى عدة أسباب منها:

-تحسين مستوى أداء المنظمة، فالإدارة الالكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الاعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة لعملائها، حيث يحقق التواصل بين المنظمة وهؤلاء المتعاملين معها (خضير، و الدايني، 2016 ، ص 19).

-تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابا على عمل الإدارة وربح أماكن التحري والأرشيف (بوقلاشي، 2014، ص 04).

-تخفيض التكاليف.

-تحد الإدارة الالكترونية من التعقيدات الإدارية من خلال حصوله على الخدمة عن طريق شبكة الانترنت دون الحاجة للذهاب الى مقر المرفق العام، خاصة ان هذه الامكانية غير مقيدة بزمان او مكان (حبانية، 2013).

-الدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

-تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طلب الخدمة مع موظف محدود الخبرة او غير معتدل المزاج.

-تمكن الموظفين ومجموعات العمل في المؤسسات المتباعدة جغرافيا من مشاركة الملفات، الأفكار والآراء التشجيع على العمل ضمن فرق حيث تجعل المؤسسة أكثر مرونة وتكيفاً مع متغيرات بيئة الاعمال (عامر، 2007، ص 18).

5-أهداف الإدارة الالكترونية:

إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأي منشأة يتم في بداية المشروع، فان الثمرة التي يجنيها المسؤولون في المنشآت في نهاية المشروع. ويمكن تلخيص أهدافها فيما يلي:

-تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم و طيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الاجازة الأسبوعية.

-صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الالكترونية.

-تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وتكلفة مالية مناسبة.

-إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.

-تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.

- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الابداع والابتكار.
- زيادة حجم الاستثمارات التجارية.
- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها (محمد سمير أحمد، 2009، ص 73).
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد اذ ان قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة الى تخلص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان الى الانتظار في صفوف طويلة.
- الغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة او التخفيف منه الى اقصى حد ممكن مما يادي الى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في انهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- الغاء نظام الأرشيف الورقي م استبداله بنظام ارسفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في اقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.
- الغاء تأثير الزمان ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة اخذ العطل او الاجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية الحد منه الى اقصى حد ممكن.
- التأكيد على اهداف الجودة الشاملة (فيداء ، 2015 ، ص-ص 228-229).

6-دوافع التحول نحو الإدارة الالكترونية:

- إن التحول الى الإدارة الالكترونية لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة لما له من أهمية على مختلف جوانب ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة. ويمكن تبين أبرز دوافع هذه التحولات على النحو التالي:
- 6-1-دافع الزمن:** كثيراً ما كان الزمن عقبة كبرى امام الشركات و المؤسسات التي تخوض جو المنافسة عالميا او محليا بصدد تقديم منتجاتها، فتقديم منتج جديد ليس كل شيء في ظل تسابق المنافسين الى تقديم منتج جيد أيضاً، فهناك عنصر اخر غالبا ما يحسم المنافسة لصالح احدى الشركات و المؤسسات الا و هو الزمن، لذا فكثيرا ما حدد عنصر الزمن بنجاح إدارة ما في القدرة على التنافسية والبقاء، حيث تجد الإدارة نفسها امام ضرورة الاستفادة من تطبيقات تقنية بوصفها المطلب الأول لإلقاء

أسباب بطيء الحركة من روتين المعاملات اليدوية وراء ظهورها، و الانطلاق على افاق الابداع التقني الذي يقدم لها كل يوم حلول جديدة لاختصار المزيد من الزمن، حيث تكون الفائدة اعظم، اذا ان المجتمع بأكمله سيكتسب ميزة اختصار الزمن في ظل التطور و البناء (بن محمد الحسن، 2009).

6-2- تقديم نماذج جديدة من الخدمات الالكترونية: مثل التعلم الالكتروني والذي يقصد به «التعلم بواسطة شبكات الانترنت» (بن محمد مطلق العامدي، 2009، ص 38).

-حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

-توفير عمليات منظمة وإجراءات مبسطة لإدارة المؤسسات وبالتالي فعالية أكبر وأفضل (بختي، 2005، ص 320).

6-3- تطور الحاسوب وتطبيقاته: بقدر ما أدهش العالم ظهور الحاسوب بقدر ما تلاشت تلك الدهشة سريعاً أم تطورات السريعة والقفزات المتتالية التي قفزتها تلك التقنية، فلم يكن يمر عقد زمن إلا ويشهد جيلاً من أجيال الحاسوب، حتى شهدت ولادة الجيل الرابع من الحواسيب الذي عرف بالحاسب الشخصي. مما جعل الحاسوب في متناول أيدي الأفراد، حيث انتشر سريعاً حتى وصل إلى ما نراه اليوم، إلى درجة أنه لم يعد من الغريب توقع أن يكون في حقيبة أي شخص تقابله في الطريق حاسب شخصي صغير. حيث بدء سباق إنتاج الحاسوب أصغر حجماً، أخف وزناً، الأسرع والأكبر في سعته. ولقد انعكست تقنية الحاسوب على المفاهيم الإدارية التي بدأت تتغير وتخرج من وضعها القديم نحو التقدم باتجاه هذه التقنية، فأصبحت الآلات تتخذ كثيراً من القرارات بناء على برامج الكترونية تم تحميلها عليها، حيث أصبح من المتوقع أن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية. ومن هنا فقد كان الحاسوب، تطبيقاته، القفزات التطورية والفوائد المحسوسة التي حققها على مختلف الأصعدة دافعا مهما للتحويل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية (الحسن، 2011).

6-4- التحولات الديمقراطية وما رافقها من التغيرات وتوقعات اجتماعية: وذلك من خلال ارتفاع في مستوى الوعي لدى المواطنين وتبني أهداف جديدة للقطاع العام، حيث يأتي في مقدمتها تحسين مستوى الأداء للمؤسسات سواء كانت سياسية، إدارية وقضائية حيث يمثل ذلك تعزيز مختلف مظاهر الحياة الديمقراطية مثل المشاركة في الانتخابات، حرية الرأي وتأسيس أحزاب... الخ (القرني، 2007، ص 16).

6-5- ضرورة الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها: ان انتشار وتطبيق مفهوم الإدارة الالكترونية في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب تطور تجنبا لاحتمال العزل والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية، أي انه لا يمكن لأي دولة او مجتمع انساني معاصر ان يعيش كنظام مغلق دون مواكبة التطور الطبيعي للحياة الإنسانية بأبعادها المختلفة (عبود، 2004، ص 121).

7- مبادئ الإدارة الالكترونية:

7-1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا المبدأ يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات الهيئة مهنية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لان في الإدارة دائما التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

7-2- التركيز على النتائج: بحيث ان اهتمام الإدارة الالكترونية ينصب على تحويل الأفكار الى نتائج مجسدة في ارض الواقع، وبرز نتائج على ارض الواقع.

7-3- التغير المستمر: تسعى بانتظام لتحسين واثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواءا بقصد ترضية الزبائن او بقصد التفوق في مجال المنافسة، و في جميع الحالات فان الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر و المتواصل.

7-4- تخفيض التكاليف: وهذا يعني ان الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء و توسيع نطاق الخدمات الى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم (الطعامنة،و العلوش، 2004، ص-ص 03-04).

7-5- سهولة الاستعمال و الاتاحة للجميع: تقنيات الإدارة الالكترونية متاحة للجميع في المنازل و في العمل، و المدارس و المكتبات و ذلك لكي يتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة الالكترونية، كما ان نظام الإدارة الالكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور و الإدارات الحكومية بسهولة و إتمام الإجراءات بسلاسة و بساطة (مخطار، 2004، ص 05).

8- عناصر الإدارة الالكترونية:

تتكون الإدارة الالكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي عتاد الحاسوب والبرمجيات، وشبكة الاتصال. ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية المنظومة الإدارة الالكترونية (سعد غالب، 2010، ص 14).

8-1- الحاسوب و الملحقات:

حيث الحاسوب هو جهاز الكتروني مصنوع من مكونات منفصلة يتم ربطها ثم توجيهها باستخدام أوامر خاصة لمعالجة، وإدارة المعلومات بطريقة ما و ذلك بتنفيذ ثلاثة عمليات أساسية هي استقبال البيانات المدخلة ثم المعالجة و اظهار المعلومات المخرجة (الحصول على النتائج)، اما ملحقاته هي المعدات التي تتمثل في كل الأجزاء المادية التي تراها وتلمسها في الحاسوب مثل لوحة المفاتيح، الفئرة، الشاشة، الطابعة.... الخ.

8-2- البرامج:

تختار كل إدارة قائمة من البرامج التي تناسبها من بين البرامج الحاسوبية وربما تعتمد بعض الجهات الى تكليف مبرمجيها، او بعض الجهات المختصة بتصميم برنامج خاص تحتاج اليه بحكم طبيعة عمله، وهكذا فان قائمة البرامج التي تعتمد عليها الإدارة تنقسم الى قسمين:

8-2-1- برامج عامة: وهي البرامج التي يتم تحميلها غالبا على معظم أجهزة الحاسوب التي تبدأ تشغيلها، كبرامج إدارة النظام، نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة والجدول الالكتروني والبريد الالكتروني وغيرها.

8-2-2- برامج خاصة: وهي البرامج التي لا يتم تحميلها على أجهزة الحاسوب في المؤسسات بل تحمل بناء على طلب الجهة او المستخدم الذي يحتاج اليها في إدارة اعماله، وعليه تبقى البرامج عنصرا أساسيا، فهي احدى وسائل الإدارة لتنفيذ خططها وممارساتها الإدارية عبر حواسيبها.

8-3- شبكة الكترونية:

8-3-1-الانترنت: هي عبارة عن شبكة كونية للمعلومات تظم حزم هائلة متداخل من الاف الشبكات المحوسبة الموزعة في مختلف انحاء المعمورة، و هي بحق ام شبكة المحوسبة في العالم تحتوي شبكة الانترنت بالإضافة الى حزم الشبكات المحلية على عدة ملايين من الحاسبات المضيغة التي ترتبط بقنوات اتصال، مثل الكابلات او الالياف الضوئية و غيرها، و ترتبط الشبكة بالأقمار الصناعية و بدونها لا تعمل هذه الشبكة على هذا المستوى من الكفاءة العالية و الفعالية.

وهي أضخم شبكة للمعلومات في العالم وهي متاحة للجميع، وبإمكانه الربط عن طريق الشبكات الحاسوبية الفرعية وتنقل الانترنت عن طريق تحويل الحزم وباستخدام بروتوكولات الانترنت (شعبان العالي، 2009، ص 215).

خدمة البريد الالكتروني: وهو أحد أوجه استخدام الانترنت، فالرسالة الالكترونية المنقولة عبر البريد الالكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثواني الى أي مكان في العالم.

خدمة شبكة الويب: وهي الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت.

وبالتالي لعبت شبكة الانترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الالكترونية، وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنيات الحديثة وإعادة النظر في شكل أسلوب الإدارة التقليدية.

8-3-2-الانترنت: وهي شبكة اتصالات تنظيمية تستخدم تكنولوجيا الأنترنت تتيح لأعضاء المؤسسة دون غيرهم و هي تعتبر شبكة داخلية، حيث تمكن العاملين من الدخول للنظام و مشاركة المعلومات فيما بينهم حيث يكون لكل عضو في المؤسسة اسم مستخدم و كلمة مرور تتيح له إمكانية الوصول.

8-3-3-الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء الاكسترنات: وهي عبارة عن شبكات انترنت داخلية، توسعت وامتدت خدماتها الى مستخدمين خارجين حيث تأمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الانترنت المحلية لكل مؤسسة ويتم تطبيقات الاكسترنات في مجالات عديدة منها، شبكات البنوك والتعاملات البنكية، شبكات الاتصالات.

والاكسترنات تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة، او الشركة، او المجهزين او الشركات، اذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الاكسترنات تقديم كلمة المرور، لأنها منظمة خدماتها لا توجه الى كل الناس بقدر ما ان استخدامها مخصص لفئة معينة (السالمي، 2005، ص 40).

8-3-4-الكوادر البشرية صناع المعرفة:

و هو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الالكترونية، و يقع في قلب هذه المكونات و يتكون من القيادات الرقمية و المديرون، المحللون للموارد المعرفية و رأس المال الفكري في المنظمة (الحسيني، و بنت احمد، و الخيال، و شدا بنت المحسن، 2013، ص 59).

9-وظائف الإدارة الالكترونية:

تؤدي الإدارة الالكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في اصلاح الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

9-1-التخطيط الالكتروني: وفقا للنظرة التقليدية للتخطيط فانه يعرف "بانه المسار الذي يعتمد في تحديد ما يراد عمله مستقبلا باعتماد معلومات واردة عن تقارير متنوعة (يومية، شهرية، سنوية)، وتحليلها وصياغتها على هيئة خطط مختلفة المدى، من خلال جهاز متخصص يشمل المديرين وخبراء المؤسسة في المستوى الأعلى، وتنفيذها من قبل جهاز اخر يشمل العاملين في المستويات الوسطى والتنفيذية، مركزين في الغالب على العمليات التشغيلية للمؤسسة وفي إطار بيئتها الداخلية."

ام **التخطيط الالكتروني** فيعرف على انه "ما يراد عمله فورا ومستقبلا باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المؤسسة وخارجها، وبالتعاون المشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة مع الشبكة الالكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة، وحاجيات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة وفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة لخطط فورية وقصيرة الأمد" (حرموش المفرجي، 2007، ص 97).

من خلال التعريفين يتضح ان التخطيط الالكتروني في الجانب العام لا يختلف عن التخطيط التقليدي، لكنهم من حيث الممارسات و الاليات يختلف، حيث يعتمد التخطيط الالكتروني في ظل الثورة الالكترونية المعاصرة على استخدام نظم جديدة للمعرفة، كما يعتمد على استخدام التخطيط الاستراتيجي و السعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية من حيث تبسيط نظم و إجراءات العمل التي تتسم في ظل

الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم استبدالها بنظم و إجراءات سريعة و حاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية، و لذلك نجد التخطيط الالكتروني يتفوق و يتميز عن التخطيط التقليدي بعدة سمات تتمثل فيما يلي:

-ان عملية التخطيط الالكتروني ستكون ديناميكية مستمرة وقابلة للتجديد بخلاف التخطيط التقليدي الذي يخطط لمدة قادمة محددة، وهذا مطلوب في البيئات المتغيرة.

-زيادة تدفق المعلومات مما يسمح بدقة أكثر في عملية التخطيط.

-تغيير فكرة ان الإدارة تخطط والعاملين ينفذون (التخطيط التقليدي) فجميع العاملين في التخطيط الالكتروني يقومون بعملية التخطيط، وهذا يعكس على اختلاف تقسيم العمل، وان التخطيط التقليدي هو تخطيط عمودي في حين ان التخطيط الالكتروني هو تخطيط افقي.

-سيكون هناك تغيير مستمر على الخطط وتعاد كتابتها الكترونيا في كل مرة (عوض الحسنات، 2011، ص 41).

ويرى بعض الباحثين ان التخطيط التقليدي كان مفيدا في الماضي عندما كانت البيئة الإدارية مستقرة، ام في الوقت الحاضر الذي يتسم بالسرعة الفائقة في التغيير فان التخطيط التقليدي يصبح بلا جدوى، نظرا لكثرة التغيرات التي تطرأ على الخطة استجابة للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة، ودرجة المرونة المالية العالية التي تغطي نطاقا واسعا من الخبرات والسيناريوهات المحتملة والغير محتملة، وتجعل الخطة مجرد مرشد استراتيجي او توجيهي.

9-2-التنظيم الإلكتروني: التنظيم التقليدي هو "عملية عقلانية تتمثل في تحديد العناصر اللازمة والقادرة على تحقيق اهداف المنظمة و توفير هذه العناصر و وضعها في صورة نظام متكامل و موحد و مستعد للعمل بفعالية"، ام **التنظيم الالكتروني** فيعرف بأنه "الاطار الواسع لتوزيع السلطة و المهمات و العلاقات الشبكية، مما يحقق التنسيق الأنّي في كل مكان من اجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم " (الاغا، 2012، ص 33).

وسنوضح أهم الفروقات من خلال الجدول التالي:

جدول 2

يوضح أهم الفروقات بين التنظيم التقليدي والتنظيم الالكتروني

التنظيم التقليدي	التنظيم الالكتروني
التنظيم الهرمي	التنظيم المصفوفي (المشروعي)
الهيكل القائم على الوحدات	الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية
التنظيم الرأسي	التنظيم الافقي
الهيكل المحدد	الهيكل غير المحدد
التقسيم الإداري التقليدي	التنظيم الخلوي
رئيس واحد و سلطة الأوامر الخطية	القيادة الاستشارية
التعليمات الحرفية	السياسات المرنة واجتهادات الافراد
انفراد القيادة بالقرار	القرار بالمشاركة
مركزية السلطة	تعدد مراكز السلطة
التحكم في المعلومات و سريتها	الشفافية و إتاحة المعلومات للاستفادة منها

المصدر: (محمد الحسن، 2011، ص 92).

9-3- القيادة الإلكترونية: القيادة بالمفهوم التقليدي تتمثل في "التكامل بين رغبات الافراد بصورة تلقائية تمكن من تحقيق الأهداف المشتركة، كما ان القيادة مصطلح يشير الى العملية التي بواسطتها يقوم القائد بالتوجيه او بالتأثير في أفكار ومشاعر افراد اخرين، او في سلوكهم في تحقيق هدف مشترك" (محمد سمير، 2009، ص 266).

ام القيادة بالمفهوم الالكتروني فهي "تعتمد على القائد الالكتروني ذي الخصائص الأكثر ملائمة، والمنسجم مع بيئة الاعمال المعاصرة المتسممة بالسرعة والتغيير" وبصفة عامة: فانه يجب ان تتوفر في

القيادة الالكترونية مهارات ومعارف تقنية والعمل على التعامل معها بشكل مستمر (العريشي، 2008، ص 31).

وتتميز القيادة الالكترونية بثلاث ابعاد أساسية:

-**القيادة التقنية العملية (الصلبة):** قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنت من اجل إدارة أعمالها وعلاقاتها بما يجعل منها إدارة ذات مزايا وخصائص التكنولوجيا واكتساب ميزة تنافسية من استخدامها.

-**القيادة البشرية للبرمجيات (الناعمة):** تحتاج التكنولوجيا الحديثة الى عمال اكفاء، ومبتكرين من النوع النادر خلافا للعاملين في العصر الصناعي، بالإضافة الى إمكانية تأدية أعمالهم عن بعد، وهذا ما يفرض قيادة ذات رؤية تضمن الولاء الالكتروني للعال والزبائن.

-**القيادة الذاتية:** أصبحت قيادة الذات أكثر بروزا، وهذا لحتمية اتخاذ القائد الالكتروني لقرارات فورية وسريعة، لذا يتصف قادة الذات بالقدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة، تحمل المسؤولية، حل المشكلات، صنع القرارات، و التفكير الاستراتيجي (عبد المحسن الطاني، 2011، ص - ص 90-91).

9-4- الرقابة الالكترونية: تعتبر الرقابة التقليدية هي رقابة موجهة للماضي، بحيث تأتي بعد التخطيط و التنفيذ، و هذا من بين مشكلات الرقابة التقليدية لكونها تقع في حالة العجز على الرد السريع لعدم استطاعتها ان تكشف عن انحرافات ما هو منجز فعلا عما هو مخطط له في نهاية المدة، و لكن في الرقابة الالكترونية تسجل المعلومات فور التنفيذ لدى المدير، مما يمكنه من معرفة التغييرات قبل او عند التنفيذ لاتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيح الانحرافات، بما يساعد في الأخير على تجاوز فجوة الأداء، حيث نلاحظ ان علاقة المدراء و المسؤولين التنفيذيين و العمال تتداخل بشكل كبير فيما بينها، فالجميع يعملون في الوقت نفسه لإنجاز المهمة نفسها، و هذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو تأكيد الثقة بالأساليب الالكترونية بين العمال و الإدارة، فتكون الرقابة الالكترونية أكثر اقترابا في الرقابة القائمة على الثقة، بينما الرقابة التقليدية تكون قائمة على الرسمية (حرموش المفرجي، 2007، ص 111).

وهذا ما يبينه الجدول ادناه:

جدول 3

يوضح الفروق بين الرقابة الالكترونية والرقابة التقليدية

المعيار	الرقابة التقليدية	الرقابة الالكترونية
استعمال الوسائل	وسائل يدوية	وسائل رقمية
التقارير	تقارير يدوية	تقارير رقمية
الوقت	الرقابة قائمة على الماضي	الرقابة قائمة على الحاضر (الوقت الحقيقي)
فجوة الأداء	هناك فجوة زمنية كبيرة بين عملية التنفيذ والرقابة	الفجوة بين التنفيذ و الرقابة قصيرة جدا
الاستمرارية	رقابة دورية	رقابة مستمرة (تدفق المعلومات في حركة ديناميكية مستمرة)
مجال الرقابة	بيئة العمل داخل المنظمة	تتوسع لتشمل الموردين، الزبائن الشركات في شبكة العمال الخارجية
التفاعل الإنساني	تقوم على التفاعلات الإنسانية بدرجة كبيرة (بين المدير و الموظفين)	تفتقر للتفاعلات الإنسانية و تعتمد على الآلة بدرجة كبيرة
حالات الطوارئ	كثيرة الحدوث بسبب دورية الرقابة، و بالتالي تتفاقم الأمور و تزيد درجة المفاجئات الداخلية	الحد الأدنى من المفاجئات الداخلية بسبب استمرارية الرقابة
الشفافية و الوضوح	و الكثير من الغموض و انخفاض درجة الشفافية	وجود الشفافية و وضوح النشاطات

المصدر: (نجم عبود نجم، 2009، ص 349-350).

11- خطوات تبني تطبيق الإدارة الالكترونية:

ان التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية لا بد لها من القيام بالخطوات التالية:

11-1- اعداد الدراسة الأولية: لإعداد هذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل يضم متخصصين في الإدارة لمعرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات، وجعل الإدارة على دراية بكل النواحي المالية، الفنية والبشرية، حيث يصل الفريق الى أحد القرارات التالية:

-تحتاج الإدارة الى تطبيق الإدارة الالكترونية.

-وجود تقنية معلومات سابقة، ولا كنها تحتاج الى تطوير.

-تتسجم الإدارة مع اخر التطورات الحديثة و مع استخدام تقنية معلومات حديثة لغرض الإدارة الالكترونية.

-عدم الحاجة الى تطبيق الإدارة الالكترونية لأنها غير اقتصادية (السالمي ، 2008، ص 64).

11-2-وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة في تطبيق الإدارة الالكترونية لا بد من اعداد خطة متكاملة و مفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ (حسن محمد الحسن، 2011، ص 64).

11-3-تحديد المسار: تحديد المسار الذي يدعم الخطة بشكل محدد و واضح، و من هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، الأجهزة، المعدات و البرمجيات المطلوبة. و يعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية في هذه الإدارة (بن صالح بن ناصر السحبياني، 2009، ص 41).

11-4-تحديد المسؤولية: لتنفيذ الخطة لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها، و تمويلها بشكل واضح، ضمن الوقت المحدد في الخطة (الاشهب، 2010، ص 29).

11-5-متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، و لغرض مواكبة اخر الابتكارات في هذا المجال، فان هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة و هي العمل على

حصول اخر هذه الابتكارات في مختلف عنصر الإدارة الالكترونية من اتصالات، أجهزة و غيرها من العناصر التي لها علاقة بتطبيق الإدارة الالكترونية (الضافي، 2006، ص 29).

12-متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية:

حسب بعض التصنيفات يوجد ستة متطلبات لتطبيق الإدارة الالكترونية وهي:

12-1-التكنولوجية الرقمية(الالكترونية):

ترتبط الإدارة الالكترونية و أنشطة الاعمال الالكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط و شبكات و أدوات، و ليس كما يشاع من ارتباط الإدارة الالكترونية بشبكة الانترنت و الويب فقط. ان التكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية، كما تتنوع انماطها و اجيالها باستمرار مما يضع خيارات دائمة و مفتوحة امام الإدارة. و هي في صدد بناء معمار الاعمال الالكترونية. و من هذه الخيارات التقنية المهمة خيار ربط بعض أنشطة الاعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية، خدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الانترنت و بروتوكول الاتصال بالانترنت الذي يمكن مستعمل الهاتف الخليوي من الدخول الى موقع المنظمة على شبكة الويب، و تكنولوجيا شبكة الانترنت اللاسلكية و الوسائط المعلوماتية الرقمية الأخرى.

12-2-العمليات الالكترونية:

تولد العمليات الالكترونية من تحويل الارتباطات المادية و المهام الجزئية المجمعة في بنية العملية العادية الى سلسلة قيمة من الأنشطة الرقمية المصممة على أساس تدفق جديد للمعلومات و العمليات من خلال استخدام extranet,internet,intranet بعبارة أخرى، تظهر العملية الالكترونية كنتاج لجهود إعادة تصميم العملية الإدارية من جديد باستخدام أدوات و نظم تكنولوجيا المعلومات، و ذلك من اجل تحقيق تلائم بين العملية الجديدة و بيئة الانترنت (سعد غالب، 2019، ص-ص 250-251).

12-3- الاستراتيجية الالكترونية:

تغطي الاستراتيجية الالكترونية أنشطة التحليل لبيئة الاعمال، التصميم و الاختيار الاستراتيجي و تطبيق استراتيجية الاعمال الالكترونية، كما تتضمن تحديد مصادر التمييز عن المنافسين المرتبطة بخيارات مختلفة تبني على أساسها سلاسل قيمة.

12-4- التسويق الالكتروني:

يتطلب التسويق الالكتروني بناء و تطوير نظم للشراء الالكتروني و البيع الالكتروني و تقديم الخدمات الالكترونية على الخط، و تحديد أنواع المنتجات التي يمكن نقلها و توزيعها من خلال موقع المنظمة على شبكة الويب، و تطبيق نظم فعالة لحماية سرية البيانات و المعاملات الفورية.

12-5- الهيكل الالكتروني:

الإدارة الالكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة و مرنة، افقية و عمودية باتصالاتها، و قبل ذلك بنية شبكية تستند الى قاعدة تقنية و معلوماتية متطورة، و ثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار و المبادرة و الزيادة في الأداء و انجاز الاعمال بكفاءة و فعالية.

12-6- القيادة الالكترونية:

و يمكن من خلالها استثمار الأصول الإنسانية السمينة الخفية للمنظمة، و بصورة خاصة رأس المال الفكري و الإنساني و إدارته لتحقيق الميزة التنافسية. القيادة الإدارية الالكترونية تمثل باختصار الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار و التحديث و إعادة هندسة الثقافة التنظيمية، و صنع المعرفة و إدارة عملية التعلم التنظيمي في منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة و مؤكدة (يوسف كافي، 2011، ص- ص 108-109).

13- معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية:

مما لا شك فيه بانه من الممكن ان يتعثر تطبيق أي مفهوم من المفاهيم الإدارية داخل المنظمات، و ذلك نتيجة وجود إشكالات متنوعة من المعوقات و العراقيل، و هو ما واجهته الإدارة عند التحول نحو تطبيق مفهوم الإدارة الالكترونية حيث يمكن تقسيمها الى معوقات إدارية، بشرية، اجتماعية، مالية، تقنية.

13-1- معوقات إدارية: تعود الى الأسباب التالية:

- اتباع الأساليب الإدارية التقليدية كالأسلوب البيروقراطي في العمل و هو ما لا يتناسب مع تطبيقات الإدارة الالكترونية.
- الخوف من التكنولوجيا و تطبيقها.
- انعدام التخطيط على مستوى الإدارة.
- عدم الثقة في حماية سرية و امن التعاملات الالكترونية.
- الاعتماد على الهياكل التقليدية و التي تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة.
- عدم وجود رؤية متكاملة لدى المؤسسات في عمليات تنسيق جهودها للوصول للإدارة الالكترونية (رطية حمدنة، 2015، ص 27).

13-2- معوقات بشرية: و تتمثل فيما يلي:

- قلة برامج التدريب.
- ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين، و الرهبة في التعامل مع الأجهزة الالكترونية.
- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدامات شبكات الانترنت (خميس احمد المير، 2007، د ص 41).

كما يوجد معوقات أخرى تتمثل في:

- تنامي شعور بعض المديرين بان التغيير يشكل تهديدا للمنظمة.
- انخفاض حماس الموظفين لاكتساب المهارات مما يادي الى تأجيل تطبيق الإدارة الالكترونية، خوف بعض الموظفين و خاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد (باشي، 2003، ص 81).

13-3- معوقات مالية: و تتمثل في:

-التكلفة العالية للأجهزة الالكترونية.

-قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج اليها عمليات التدريب والتأهيل من اجل تطبيق الإدارة الالكترونية.

-قلة الموارد المتاحة لدى الإدارات بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحدودة (حسن مفتي، 2004، ص23).

13-4- معوقات اجتماعية: يمكن تحديدها في الاتي:

-الأمية الالكترونية.

-الفقر و انخفاض الدخل الفردي الذي يؤدي الى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية.

-الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع و انقسامه بين فئات تملك أجهزة حاسوب و معدات، و فئة لا تملك مما يضعف مشروع الإدارة الالكترونية.

-الخوف من مشكلة البطالة عند إحلال الالة محل الانسان (عبد الكريم، 2010، ص 39).

13-5- معوقات تقنية: المتمثلة في :

-صعوبة إدارة موقع الإدارة الالكتروني على الانترنت.

-تأخر صيانة الأجهزة اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.

-توقف الاعمال عند تعطل الأنظمة التقنية الخاصة بالإدارة الالكترونية (السحيباني، 2009، ص 38).

14-عوامل نجاح الإدارة الالكترونية:

من اجل ضمان سيرورة ونجاح الإدارة الالكترونية، يتوجب توفير مجموعة من العوامل التي يمكن ايجازها في:

-وجود رؤية واضحة لمستخدمي الإدارة الالكترونية، تحديد الأهداف والنتائج المرجوة من الإدارة الالكترونية والدعم المالي لمشروع الإدارة الالكترونية من خلال تبني الفكرة ودعمها من جهات سياسية مهمة في الدولة، وكذلك رصد ميزانية مستقلة ومستمرة لتمويل مشروع الإدارة الالكترونية.

-بناء الثقة لدى المواطن اتجاه مشروع الإدارة الالكترونية، و ذلك من خلال نشر توعية عامة عن الإدارة الالكترونية، و تلمس المواطنين لفوائدها من خلال الحصول على فوائد ملموسة متمثلة بإتمام المعاملات الخاصة به، بدقة و بسرعة و كذلك عن طريق مساهمة الصحافة المحلية في نشر الجوانب الإيجابية و النجاحات في استخدام الإدارة الالكترونية (مختار، 2007، ص 35).

-إن أفضل طريقة للوصول الى تطبيق سليم للإدارة الالكترونية في المؤسسات مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد هو تقسيم خطة الوصول الى المرحلة النهائية للإدارة الالكترونية الى مراحل، و الذي من شأنه ان يؤدي الى اندماج المؤسسة بشكل كلي في خطة الإدارة الالكترونية بحيث تتأقلم معها و تتطور على عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الالكترونية دفعة واحدة مما قد يؤدي الى رفضها او مقاومتها (رجم، و جابة ، 2014).

-إعادة هندسة البنية التحتية للإدارات، الهياكل، العمليات والإجراءات، بما يتناسب مع التكنولوجيا الحديثة بحيث لا يقتصر التعديل على الإجراءات وتسلسل انجاز المعاملات، وادخال الأجهزة المتطورة والمعدات الحديثة بل ويستعمل أيضا على التغيرات في الهياكل وإعادة النظر في توزيع المهام على الموظفين وتغيير طبيعة العمل نفسها لتكون أكثر فعالية وإنتاجية و اقل جهد، أي أفضل جودة (شريط، و معاشو ، 2016، ص 32).

-أن تلعب الدوائر المحلية دورا رئيسيا لنجاح الإدارة الالكترونية، فهم الأقرب للمواطنين ويمكنهم توضيح الفرص التي توفرها لهم الإدارة الالكترونية.

-الاهتمام بالمجالات الإدارية، فليست القضية التقنية وحسب ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إدارة متطورة (علي السلمي، 2002).

-وضع استراتيجية شاملة على مستوى المنظمة لتحقيق هذه الغاية، وتجنب ان ينفرد كل قطاع او إدارة بأعداد مشروعاتها الخاص، حيث يؤدي هذا المدخل الانعزالي الى تفتت الجهود وتكرار الدراسات.

-تسريع استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الإدارات العمومية (فرطاس، 2016، ص 316).

-السعي الى تقديم الخدمات العامة الى كل المناطق الجغرافية دون تمييز (معيزي وآخرون، 2013، ص 09).

خلاصة الفصل:

وكخلاصة للفصل ولكل ما تطرقنا اليه يمكن القول ان الإدارة الإلكترونية تعد نقلة نوعية في الأساليب الإدارية التقليدية، حيث تعتمد على التكنولوجيا الحديثة لتحسين الكفاءة وتقديم خدمات عالية الجودة بسرعة وفعالية كما تهدف إلى تحقيق الشفافية، تقليل التكاليف، وتعزيز تجربة المستخدم من خلال تقنيات متطورة تسهل العمليات الإدارية.

ويأتي هذا التحول استجابةً للحاجة إلى مواكبة التطور التكنولوجي ومتطلبات المستهلكين في العصر الرقمي، ورغم ما توفره من مزايا عديدة، مثل تحسين سرعة الإنجاز وتعزيز التنافسية، إلا أنها تواجه تحديات تشمل الحاجة إلى استثمارات كبيرة، تدريب الكوادر البشرية، وحماية البيانات، وبالتالي تُشكل الإدارة الإلكترونية أداة حيوية لتحقيق النجاح والاستدامة في المؤسسات الحديثة.

تمهيد:

تُعد الفعالية التنظيمية من أبرز المؤشرات التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وجودة عالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتنسيق الجهود بين مختلف الأقسام والوظائف. وتتجاوز الفعالية التنظيمية مجرد الإنجاز، لتشمل قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية، وتحقيق التوازن بين احتياجات الأطراف المختلفة كالعملاء، الموظفين، والمساهمين.

وتعتمد الفعالية التنظيمية على مجموعة من العوامل، أبرزها وضوح الأهداف، كفاءة الهيكل التنظيمي، تطوير المهارات القيادية، ووجود آليات متابعة وتقييم مستمرة. في ظل التحديات الحالية، أصبح تعزيز الفعالية التنظيمية ضرورة ملحة لضمان استدامة المؤسسات ومواكبتها للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

وفي هذا السياق سيتم استعراض هذا الفصل الذي سيتم التطرق فيه الى مفهوم الفعالية التنظيمية والمفاهيم المتداخلة معها، وعرض أهميتها وخصائصها، كما سنتحدث عن مداخل دراسة الفعالية التنظيمية ومناظرها، وما هي مؤشرات وأساليب قياسها، ابعادها، متطلبات زيادتها، العوامل المؤثرة فيها وبدون نسيان المعوقات التي تواجهها الفعالية التنظيمية.

1-تعريف الفعالية التنظيمية:

إن مفهوم الفعالية التنظيمية يحمل معاني كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم، و فيما يلي سنتناول مجموعة من التعاريف الخاصة بالفعالية التنظيمية:

-يعتبر برنارد Bernard أول من حاول ان يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية حيث عرفها بانها "الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها" وبمعنى أكثر وضوحا فان المؤسسة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها، ام إذا فشلت المؤسسة في ذلك فإنها تتصف بعدم الفعالية، وكذلك فان الفعالية وفق هذا المفهوم ترتبط أساسا بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة.

-أما الفار فقد أشار الى أن الفعالية تعني "قدرة المؤسسة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"، و من هنا يتضح جليا ظهور مفهوم جديد للفعالية يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي و النمو و البقاء، فالمؤسسة تتعامل في اطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقرة، مما يعني ان الامكانية التي تتطلبها في الاستمرار او الاستقرار تجعل التكيف البيئي و خلق التوازن المتحرك من مستلزمات وجودها (الشماع، 2007، ص-ص 327-328).

-يرى كاتز وكان katz et kahn ان الفعالية التنظيمية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الابعاد والجوانب، فالفعالية تعني تعظيم المعدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، كما انها تعني تعظيم عوائد الافراد والاسهام في رفع كفاءة المؤسسة ككل، كما تشير أيضا الى القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة.

-ويرى كاست و روزنزويج و نيجان دي kast,rosenzweig et negan ان الفعالية تعني " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات و زيادة حصتها السوقية، و تحقيق رضا العملاء و العاملين بها و تنمية الموارد البشرية، بالإضافة الى تحقيق النمو و الربحية".

-أما ماهوني و ستيرز و اخرون Mahoney, steers et autres فينظرون الى الفعالية على انها الإنتاجية المرتفعة و المرونة و قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة، بالإضافة الى القدرة على الاستقرار و الابتكار (أبو قحف، 1993، ص-ص 92-93).

2- المفاهيم المتداخلة مع الفعالية التنظيمية:

الأداء: ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة كمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه او فرضها عليه الآخرون و هذه الاستجابة تحدث تغيير في البيئة لتحويل المدخلات التنظيمية (مواد أولية، آلات... الخ) الى مخرجات (سلع او خدمات) في مواصفات فنية و معدلات محددة.

الأداء هو حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من اجل تحقيق هدف معين (ناصر، والسكران، 2004).

الكفاءة: تعرف الكفاءة بأنها نسبة المخرجات الى المدخلات، يركز معيار الاجل القصير على كامل دورة المدخلات، يبين إجراءات الكفاءة معدل عائد أصول الرأس مال من تكلفة ووحدة الإنتاج (عبد الجبار و القحطاني، 2007).

- الفرق بين الكفاءة والفعالية:

إن اظهر الفرق بين الكفاءة و الفعالية يكون من خلال ابراز المعنى الذي تأخذه كلاهما "فالفعالية عادة ما ينظر اليها من زاوية النتائج التي يصل اليها المسيرين، و من ثم يوصف التسيير بأنه فعال اذا حقق الأهداف المسطرة و بأنه اقل فعالية اذا لم يستطع تحقيقها"، و انطلاقا من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفعالية و الكفاءة فنقول ان الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة لأنها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة او الطريقة التي اتبعت في الوصول الى النتائج او تحقيق الأهداف.

ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفعالية ولكن يجب الا يستخدم بالتبادل فقط تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي انها تحقق أهدافها و لكن بخسارة، و عدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء. ويجب ان يأخذ كلاهما في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة فالفعالية هي أنجاز العمل او الشيء الصحيح ام الكفاءة فهي انجاز العمل بشكل صحيح (بن نوار، 2006، ص 197).

3- أهمية الفعالية التنظيمية:

تحتاج المجتمعات الحديثة بمختلف أنواعها و نظمها السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية الى المنظمات لسبب رئيسي و هام و هو ان هذه المنظمات تمكنا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كافراد، فالمنظمات انما تنشأ و تنمو لتأدية رسالة معينة و القيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج اليه من دعم مادي و ادبي يبقي على حياتها و يساعدها على النمو و التطور، و من البديهي ان مجتمع أي مؤسسة او جمهورها عندما يعترف بوجودها و يمنحها الدعم الذي تحتاجه فانه يتوقع منها ان تكون على مستوى عالي من الفعالية فتقوم بكل ما عاهد به اليها على اكمل وجه، فاذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها و اهملت تادية رسالتها تكون فعاليتها منخفضة، فان ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل لان فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه (سعال، 2018، ص 89).

4- خصائص الفعالية التنظيمية:

ارتبطت فعالية التنظيم بالقدرة على تحقيق الأهداف، وتعدت ذلك لترتبط بإيجاد نوع من التكيف مع البيئة المحيطة به والنمو والبقاء، لذلك يمكن القول ان هنالك إطار محياه خصائص معينة يشمل التنظيمات الصحية، وهذه التنظيمات تختلف في حدود هذا الإطار من حيث درجات الصحة والفعالية واهم هذه الخصائص ما يلي:

4-1- توفير السلامة المهنية: ويكون هذا بتوفر ظروف العمل الطبيعية التي تشكل الوسط الطبيعي للعمل.

4-2- المناخ الاجتماعي الفعال: وذلك بتوفير بيئة تنظيمية يحفز فيها الافراد على العمل بكل طوعية وفعالية.

4-3- الاستغلال الفعال لقدرات الافراد: وذلك بإيجاد أساليب عمل ملائمة تتصف بالمرونة التنظيمية، وتنظم عمل فرص الوظيفي وفرص أوسع لممارسة السلطة والمسؤولية.

4-4- تحديد الأهداف بدقة: أي وجود هدف او اهداف محددة ومتفق عليها يعرفها الافراد والإداريون، كما توفر التوجيهات اللازمة للوصول الى هذه الأهداف.

4-5- وجود معيار موضوعي: حيث يتم تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز اتخاذ القرارات بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.

4-6- مراكز اتخاذ القرارات الفعالة: ويكون ذلك بإيجاد مراكز لاتخاذ القرارات، حيث توجد المعلومات الملائمة وترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.

4-7- وجود توازن بين المكافآت المادية و المعنوية: حيث ان هناك عائد لقاء العمل المنجز، و هذا لا يجعل العامل في غنى عن المكافآت المعنوية و خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل، و حاجات الاحترام و الاستقلال و اثبات الذات.

4-8- نظرة إيجابية للأفراد: ويكون ذلك بالتعرف على دوافع الافراد ومن ثم حسن توجيه طاقاتهم وتأكيد مفهوم العضوية والالتزام.

4-9- تشجيع التعاون بين الافراد: حيث انه في إطار تحقيق اهداف التنظيم يتم تشجيع التعاون بين الافراد والمنافسة البناءة، لتحقيق اهداف التنظيم والتصدي للنزاع واتخاذ العلاج السريع.

4-10- قياس الإنجازات بسرعة: فالقياس الدقيق من شأنه الكشف عن نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الاجراء المناسب (سيفون، 2015، ص-ص 44-45).

5- مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

ان عدم قدرة الباحثين على وضع تعريف موحد وشامل للفعالية التنظيمية افرز ظهور عدة مداخل حيث صنف الى:

-مدخل تقليدية.

-مدخل حديثة.

5-1- المداخل التقليدية:

5-1-1- مدخل النظم: يرى مدخل النظم ان الفعالية التنظيمية تساوي قدرة المنظمة على التفاعل مع البيئة في الحصول على مدخلات يتم تحويلها في شكل منتجات و خدمات تتقبلها البيئة.

- افتراضات مدخل النظم:

- المؤسسة تتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة فيما بينها لها هدف واحد تسعى الى تحقيقه.

- المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي.

- الفعالية التنظيمية تتطلب التفاعل الإيجابي بين المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية.

- معايير الفعالية في مدخل النظم:

- قدرة المنظمة على التجاوب مع البيئة في الحصول على المدخلات.

- قدرة المنظمة على تحويل المدخلات الى منتجات وخدمات (أي العمليات الإنتاجية).

- قدرة المنظمة على توصيل المخرجات الى البيئة وضمان قبولها لها.

- وضوح خطوط الاتصال (أي المعلومات المرتدة)، والتي ستساعد على أي عمليات تصحيحية في المدخلات او العمليات او المخرجات (ماهر، 2005، ص36).

5-2- مدخل العمليات الداخلية:

يهتم بمدى فعالية العمليات الداخلية في المؤسسة و نوعية المناخ السائد بين العاملين فيها، و تعتبر المؤسسة فعالة اذا اتصفت عملياتها الداخلية بالسلاسة و عدم وجود معوقات، كذلك اذا ارتفعت درجة رضا العاملين، حيث يهتم هذا المدخل بالموارد البشرية اذ يتوقف نجاح المؤسسة على الموارد البشرية المدربة و المؤهلة.

-مؤشرات مدخل العمليات الداخلية:

- وجود مناخ عمل إيجابي، وتنامي روح الفريق.
- وجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة وقيادات فعالة.
- توافر الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين مما يزيد في درجة الرضا الوظيفي.

-انتقادات هذا المدخل:

- صعوبة مراقبة جميع الأنشطة والإجراءات الداخلية.
- التركيز على الوسائل لدرجة إهمال الغايات.
- ارتفاع تكلفة جميع البيانات حول العمليات.
- عدم الدقة في البيانات أكثر العمليات (محمد، و حسن احمد، 2008، ص 107).

5-3- مدخل تحقيق الأهداف:

يعتبر من أكثر المداخل استخداما، حيث يقوم على أساس موازنة الأهداف المحققة مع ما تم تخطيطه، كذلك موازنة المخرجات بالمدخلات. يستحسن استخدام هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف وقابلية تحقيقها في الزمن البعيد، حيث يعتمد على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الفعالية، فالأهداف الرسمية غالبا ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس في حين الأهداف التشغيلية يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس (بن نوار، 2006، ص 204).

-افتراضات مدخل تحقيق الأهداف:

- افتراض روبينز خمسة افتراضات ليكون هذا المدخل مفيد وفعال:
- ان يكون للمؤسسات هدف او اهداف نهائية.
- ان تكون تلك الأهداف محددة جيدا ومفهومة جيدا من قبل كل أعضاء التنظيم.
- ان تكون تلك الأهداف من القلة بحيث يمكن معالجتها والقيام بها وتتجنب التضارب فيما بينها.
- مدى التقدم نحو تحقيق تلك الأهداف يجب ان يكون قابلا للقياس (النجار، 1999، ص 398).

-مشاكل المدخل:

- التركيز على الأهداف الرسمية فقط دون الأهداف غير الرسمية في المؤسسات.
- صعوبة قياس بعض الأهداف التنظيمية بشكل كمي وخاصة في المؤسسات غير الهادفة للربح او الحكومية.
- عدم اجماع حول الأهداف او الوسائل التي يقاس بها تحقيق الأهداف.
- الاهتمام بالأهداف المباشرة ذات المستوى الواحد وإهمال الأهداف المتعددة المستويات والمتشعبة (حسن احمد، 2008، ص 102).

2-المدخل الحديثة:

المدخل التقليدية كانت قصيرة الشيء الذي دفع الكتاب الإداريين الى تقديم مدخل اكثر شمولية لتحديد مفهوم الفعالية.

2-1- مدخل إرضاء الجهات المؤثرة في التنظيم:

وهو من وجهة كل من جيفري بفايفر وجيرالد صلانسيك "ان المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات او الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها او الدعم من اجل ضمان تواصل وجودها"

و يلاحظ على هذا المدخل انه يشبه مدخل النظم، حيث يؤكد كلاهما على أهمية التفاعل مع البيئة المحيطة رغم ان المدخل الاستراتيجي لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية، و انما تركيزه ينصب على إرضاء العناصر البيئية التي تؤثر استراتيجيا على استمرار المنظمة. كما يفترض أصحاب هذا المدخل ان المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية 2المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها ونجاحها في المستقبل (بن نوار، مرجع سابق، ص 206-207).

2-2-مدخل القيم المنافسة: (مدخل التوفيق بين القيم)

طور هذا المدخل كل من كوين وروباف لتفسير ميل المديرية والمستشارين لوضع هياكل وأنشطة التنظيم حيث وجدوا ان المديرين والمستشارين يفاضلون بين:

-المرونة والنظام والانضباط.

-الناس والتنظيم.

واول من قيم ثنائية متنافسة هي اما المرونة او الانضباط، فالمرونة هي سعي المنظمة الى الابداع والابتكار والتكيف والحركة وعدم التقيد بأنظمة، اما النظام فهو الضبط والربط والاهتمام بأنظمة الرقابة والمتابعة التي توفر مقدار عال من الاستقرار والتنبؤ.

اما قيم ثنائية متنافسة هي اما الاختيار بين الناس او بالمنظمة.

ان الاهتمام بالناس معناه إعطاء وزن كبير لمشاعرهم و احتياجاتهم و لرأيهم و مشاكلهم، بينما الاهتمام بالمنظمة هو الاهتمام بالإنجاز و الأهداف و تحقيق معدلات إنتاجية و كفاءة عالية (ماهر، 2005، ص 37).

6-مناظير دراسة الفعالية التنظيمية:

6-1-الفعالية التنظيمية من المنظور الاقتصادي:

يظهر من خلال وجهة نظر المسيرين وأصحاب المصالح والمساهمين من خلال الاهتمام بمكانة تطور المؤسسة في قطاع النشاط ودرجة تحقيق أهدافها، والتي تدور حول تحسين كل من نوعية المنتجات والخدمات معتمدة على بعض المؤشرات التسويقية والإنتاجية ويظهر جليا من خلال مساهمات رواد المدرسة الكلاسيكية.

-التنظيم العلمي لفريدريك تايلور Frederic Taylor:

حسب تايلور "للإدارة العلمية شقان، شق عملي يتعلق بالعمال وعلاقاتهم بالإدارة وزملائهم، وشق إداري يتعلق بمن يعملون في مجال الإدارة وواجباتهم وعلاقاتهم بالإداريين وبالموظفين، حيث طبق الاسلوب العلمي لحل مشكلتي زيادة الإنتاجية والفعالية الإدارية لان هاتين الأخيرتين هما سبب نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال، وان حل مشكلة تعظيم فعالية الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الإنتاجية.

ويمكن أن نلخص التيلورية في المبادئ التالية:

أ- تقسيم العمل و تحديده كميا إذا أمكن ، و هكذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى تبسيط العمل و الفعالية في الأداء .

ب- ينبغي أن يكون اختيار العمل قدر الامكان مطابقا لمستلزمات و متطلبات الأعمال التي يقومون بها ، فتايلور يؤكد على عدم تعيين شخص نشيط و ذكي في عمل دون مستواه و نشاطه الجسمي و الذهني.

ج- تدريب العمال لأداء مهماتهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل ، بالإضافة إلى المراقبة المباشرة بحيث لا ينبغي أن يصرفوا أي نشاط (طاقة) خارج الاطار المحدد لهم . و هذه لمراقبة المباشرة إنما تتم بواسطة المشرفين و المسيرين.

د- المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق امتثالهم للأوامر و الاجراءات المفصلة و المتعلقة بأداء عمل ما.

- مفهوم الفعالية حسب تايلور Taylor: نستنتج من الدراسة التي قام بها تايلور

-الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التحليل والتخطيط الدقيق باستعمال الأساليب العلمية.

-الفعالية التنظيمية تحقق من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص ودراسة الحركة والوقت.

- بما أنه رجل اقتصاد ركز على الدوافع المادية للعامل حيث ارتبطت الفعالية بالكفاءة في ذلك الوقت . (الفضيل و رتيمي ،2013، ص 13).

فالفعالية التنظيمية حسب تايلور " الرشادة الإنتاجية " من خلال القضاء على الأساليب السيئة للعمل ورفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاء أساسية وتنميط معايير الأداء .

-الانتقادات:

أحدثت أفكار تايلور ثورة كبيرة في مجال الإدارة إلا أنها لم تخلو من انتقادات وجهت لها هي:

- تجاهل أهمية الاختلافات الفردية للعمال.

- تجاهل أثر الحوافز المعنوية.

-التقسيمات الإدارية:

اهتم فايول " بالعمليات الداخلية و المظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل و بالجوانب الفيزيولوجية للعمال و ليس بالجوانب الإنسانية ، ركز فايول في دراسته على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي ، إذ افترض ان فعالية و كفاءة المؤسسة انعكاس لكفاءة و فعالية المدير .

-المبادئ الأساسية لفايول Henri Fayol:

-تحديد الأهداف الرئيسية

-حديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

-القيام بتجميع الأنشطة المتشابهة في شكل تقسيمات.

-تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة.

قام بتقسيم وظائف المؤسسة إلى: **تقسيم الوظائف:**

فنية: الإنتاج والتصنيع.

تجارية : البيع و الشراء .

المالية : البحث و الاستخدام الأمثل لرأس المال.

المحاسبة : تسجيل الحسابات ، إعداد الميزانية ، عمل الإحصاءات.

الوقاية و الضمان : حماية الممتلكات و الأشخاص و المحافظة على سلامتهم في المؤسسة

الإدارية : إصدار الأوامر ، التخطيط ، التنظيم ، التنسيق، الرقابة (الفضيل، و الرتيبي، 2013، ص- ص 14-15).

-مفهوم الفعالية عند هنري فايول Henri Fayol : ينحصر مفهوم الفعالية عند فايول في الرشاد الإدارية ، فحسبه النشاطات الإدارية هي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة (الشماع،وكاظم ،2005،ص51).

الصفات الإدارية: لا بد من توفر صفات للعاملين بالمستويات الإدارية العليا متمثلة في صفات جسمانية، عقلية، خلقية، الثقافة العامة، فنية.

-المبادئ العامة للإدارة :

صاغ أربعة عشر مبدأ هي: السلطة والمسؤولية، النظام، وحدة اصدار الأوامر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، المكافأة والتعويض، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب والنظام، المساواة، الاستقرار في العمل، المبادرة، التعاون.

نظرية فايول مكملة لنظرية تايلور فهو ركز على النشاط الإدارة العليا بينما تايلور ركز على التنفيذ في المستويات الدنيا.

- النظرية البيروقراطية ل ماكس فيبر Max Weber :

ويشير المعنى اللغوي للمصطلح (البيروقراطية) إلى " سلطة المكتب " ، ولكنها في الاستخدام الشائع تنطوي على بعض المعاني السلبية. ويرجع شيوع وانتشار هذا المصطلح في العلوم الاجتماعية إلى التعريف الكلاسيكي الذي قدمه العالم الألماني ماكس فيبر لهذا المفهوم، والذي لم يشر إلى أي مضامين سلبية، وإنما كان يقصد به الإشارة إلى نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي له خصائص محددة (طلعت، لطفي، 2007، ص37).

يدل الاول على المعنى العلمي للبيروقراطية والذي يقصد به التنظيم القائم على مجموعة من المبادئ التي تسمح بتحقيق أهداف محددة انطلاقا من إمكانيات بشرية ومادية وهو ما يهمننا، أما الثاني فيرتبط بكل الصفات السيئة المرتبطة بالإدارة من روتين وكثرة اللوائح والإجراءات.

-أنواع السلطة حسب فيبر Weber: قسم فيبر السلطة إلى ثلاثة أنواع

1-السلطة التقليدية.

2-السلطة الكاريزمية.

3-السلطة القانونية.

- مفهوم الفعالية عند فيبر Weber:

يعتمد فيبر على "الرشادة في سلوك الافراد" كأهم متغير من متغيرات الفعالية، كما اعتبر البيروقراطية نمط مثالي يحقق الفعالية التنظيمية إذا توفرت فيه الخصائص التالية:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح التخصص وتقسيم العمل.

- توزيع الاعمال والأنشطة الإدارية بصورة رسمية،

- تحديد نطاق الاشراف.

- الفصل بين الاعمال الرسمية والاعمال الشخصية للموظف.

- تعيين الافراد وفق الكفاءة والخبرة الفنية.

- تعتمد على الأسلوب الرسمي في التعامل مع الافراد العاملين.

- يستند على التدرج الهرمي (الشماع، وكاظم، 2007، ص34).

- الانتقادات: أهم الانتقادات الموجهة للبيروقراطية:

- عامل الفرد كآلة متناسيا طبيعته الإنسانية والاجتماعية ما ينعكس سلبا على فعاليته.

- بعض مبادئها تساعد على الإهمال، وانخفاض الكفاءة والفعالية كالأقدمية في الترقية.

- يرتبط نجاح المؤسسة بالظروف البيئية المحيطة والخصائص الداخلية وليس على هذه الاخيرة فقط، فالمؤسسات حاليا نظام مفتوح.

- ركزت المدرسة الكلاسيكية على مبادئ إدارية قائمة على الرشد والعقلانية وتدرج السلطة لتحقيق الفعالية.

6-2- الفعالية التنظيمية من المنظور الاجتماعي:

-التون مايو Elton Mayo

إن أعمال الباحث " إلتون مايو " مكنت من توضيح أهمية العوامل الإنسانية لإنتاجية الأفراد. التجربة الأولى التي أجريت في مصانع هاو ثرون بشركة وسترن الكتريك تجربة الإضاءة حيث تم تشكيل مجموعتين، اختيارية وأخرى ضابطة، المجموعة الضابطة كانت تعمل في ظل ظروف ثابتة للإضاءة، أما المجموعة الاختيارية فكانت تعمل في ظل ظروف إضاءة متغيرة وكانت الإنتاجية تزداد مع زيادة كثافة الإضاءة، إلا أن الإنتاجية كانت تزداد مع تخفيض مستوى الإضاءة، وقد ارتفع الأداء حتى في المجموعة الضابطة. ما يمكن استنتاجه أن ظروف العمل المادية، لا يمكنها أن تكون المتحكم الوحيد في الإنتاجية. تجربة أخرى أجريت على مجموعة من العاملات حيث يمكن قياس كل التغيرات التي تطرأ على ظروف العمل وعلى انتاجية كل عاملة. تم إدخال تغيرات كثيرة على مدة العمل اليومية والأسبوعية، مدة فترات الراحة، نظام المكافآت، عدد أيام العمل في الأسبوع إلخ كانت التغيرات المقترحة تقدم لفريق العمل وتناقش معه وكانت العاملات توافن على كل التعديلات. النتيجة لم تختلف عن التجربة السابقة الانتاجية تزداد باستمرار، حيث توصل إلى: للجماعة وعلاقات الأفراد أهمية في رفع الكفاءة والفعالية أهمية التحفيز المعنوي

-للجماعة وعلاقات الافراد أهمية في رفع الكفاءة والفعالية.

-أهمية التحفيز المعنوي.

-يبنى العامل في بيئة العمل علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولها دور في الفعالية والكفاءة.

حسب التون مايو قوة المؤسسة تكون بارتباط أعضائها، اذ ان تحقيق الأهداف المسطرة يتوقف على دافعيّتهم، ولكي تتحقق الفعالية التنظيمية يجب ان يكون اندماج جماعي للأفراد باعتماد القيادة وتطابق الأهداف الفردية والجماعية واهداف المؤسسة وتكون بتحفيز دافعيّتهم والاتصال والتوجيه من خلال عملية التدريب.

-سلم الحاجات أبراهام ماسلو Abraham maslow:

تعتبر نظرية ماسلو من أولى النظريات التي اهتمت برضا الأفراد عن أذ حاجاتهم من الأعمال التي يقومون بها ، ونشير إلى أن "ماسلو" تأثر بأفكار "تايلور" عن العمل ، وكذا بدراسات "هاوثورن" التي قام بها " إلتون مايو و زملائه" و التي مثلت مدخل العلاقات الإنسانية ، حيث أن هذه الدراسات قدمت نتائج تشير إلى أن العوامل الاجتماعية و النفسية لها تأثير مهم في اتجاهات الموظفين و سلوكهم ، كما أشارت إلى حاجة الموظفين للانتماء . و تركز نظرية ماسلو على افتراضات أساسية هي :

وجوب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل العليا.

إذا أشبعت حاجة ما فهي لا تعود دافعا للسلوك.

إن سبل إشباع الحاجات العليا أكثر من تلك المتوفرة لإشباع الحاجات الأولية وضع ماسلو تسلسلا للحاجات يتضمن الحاجات التالية وعددها خمسة مستويات وهي:

-الحاجات الفسيولوجية: وتشمل الحاجات الأساسية للفرد مثل الأكل، النوم، المأوى، والصحة ما شابه ذلك وبالتطبيق على التنظيم فإن الحاجة بالنسبة للعاملين في المنظمة تتمثل في الأجور والحوافز المادية بأنواعها وغير ذلك.

-الحاجة إلى الأمان: تتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية مثل حماية نفسه من الأخطار لتي تهدد حياته أو مستقبله أو أسرته وبالتطبيق على التنظيم فإن مثل هذا النوع من الحاجات مكن ترجمته إلى حاجات العاملين إلى الأمان الوظيفي والحاجة إلى الحصول على معاش نهاية الخدمة والحماية ضد الإصابات والحوادث في العمل.

-الحاجة الى الانتماء: وهي لازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وبالتطبيق على التنظيم تتمثل في الانتماء إلى الجماعات الرسمية وغير رسمية ومن العوامل التي يمكن أن تقابل هذا النوع من الحاجات الإشراف المناسب الذي يتسم بعلاقة الصداقة بين المشرف والمرؤوس الحاجة إلى الاحترام: وتضم الاستقلالية، القوة، الثقة، التقدير ومن بين العوامل التنظيمية نجد توافر الفرصة للفرد للقيام بأعمال أو مهام هامة نجعله يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية.

- الحاجة الى تحقيق الذات: و هي من اصعب أنواع الحاجات النفسية و من العوامل التنظيمية التي تساعد على اشباع مثل هذا النوع من الحاجات نجد توفير الفرص للعاملين للخلق و الابداع و الابتكار و النمو (المرسي،و ثابت ، ب س،ص-ص 348-349).

تتحقق الفعالية التنظيمية حسب ماسلو بما اسماه التآزر و التي تكون ب:

-الثقة الجماعية.

-رغبة الفرد في تطوير مهاراته بالمؤسسة.

-السعي المتواصل نحو الكامل و الأفضل.

-التوجه الإيجابي نحو العمل.

-العلاقات الديمقراطية.

-قوة نشاط المؤسسي.

-المحافظة على ممتلكات المؤسسة.

-حب التقدير و الثناء .

-احترام الرؤساء (سويسي،2004،ص- ص 40-41).

-نقد النظرية

-لقد تعرضت أفكار ماسلو عن تدرج الحاجات للانتقادات من طرف العديد من الباحثين وأهم هذه الانتقادات في أن بعض الأبحاث كشفت أن مستويات الخمس للحاجات التي افترضها ماسلو ليست موجودة بالضرورة، كما قد لا تكون دائما بنفس الترتيب الذي قدمه.

-حاجات الفرد متغيرة باستمرار ، حسب المواقف التي يجد فيها نفسه ، وإشباع حاجة في وقت معين لا يعني إشباعها إلى الأبد ، و هذا معناه عدم استقرار هرم الحاجات الذي قدمه ماسلو" ، أيضا الحاجات مترابطة ، و من الصعوبة فصل حاجة عن الأخرى ، حيث قد تظهر حاجتان أو أكثر في آن واحد.

وبالرغم من الانتقادات التي مشككة في نظرية ماسلو إلا أنها لا تزال من أكثر النظريات انتشارا في مجال الإدارة، ويعود ذلك إلى عدم تعقيدها وكذا إسهامها في تقديم إطار عملي عام لتصنيف الحاجات.

-الدافعية ل رنسيس ليكرت Rensis Likert:

قام بعدد من الدراسات الميدانية في عدد من المؤسسات، معتمدا على الناحية السلوكية معتمدا على مفاهيم العلماء الإداريين الكلاسيكيين والعلاقات الإنسانية، حيث تقوم نظريته على المفاهيم التالية:

أ (**الدافعية** : إن تحقيق التعاون المثمر بين كافة العاملين في التنظيم ، وخلق الثقة المتبادلة بين الإدارة و بينهم ، و شعورهم بالمسؤولية نحو تحقيق أهدافها لا يمكن أن يتم عن طريق معاملة الفرد كالة ، واستخدام الرقابة و السلطة الصارمة على أساس أنها من مبادئ التنظيم و التنسيق فيه ، هذا المفهوم خاطئ، إن تحقيق الرضا و التعاون و الاتجاهات المؤيدة لدى العاملين نحو المنظمة، يجب أن يكون عن طريق استخدام نظام سليم للحوافز ، وذلك لإشباع الرغبات و الاحتياجات لدى الفرد (عقلي،و المومني،2009،ص237).

ب) **جماعة العمل**: للجماعة أثر كبير في السلوك الإنساني داخل المؤسسة وبالتالي فإن شعور الفرد بالأهمية والقيمة الشخصية أو عدم الأهمية، ينبع بشكل أساسي من علاقته مع أعضاء الجماعة التي يتعامل معها، " إذ يقضي الفرد معظم وقته معها ويتأثر بها، وعن طريقها يشعر بالأهمية، وهو يسلك سلوكا بما يتفق مع أهداف الجماعة، رغبة في الحصول على تأييدها " (السلمي،1975،ص138).

ج (**النسق الاجتماعي** : حسب ليكرت التنظيم عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة و المتفاعلة لأعضائه ، بمعنى أنه يجب النظر إلى المنظمة على أنها تنظيم جماعي متناسق شديد التماسك ، وذلك من خلال تحقيق التفاعل بين الجماعات ، و وجود ثقة بين الرؤساء و المرؤوسين (عقيلي و المومني،2009،ص241).

د) **الأهداف التنظيمية و أهداف الأفراد** : تحدد درجة التناسق بين أهداف التنظيم و حاجات الأفراد على مقدرة الرئيس أو القائد في أن يحقق جماعة عمل متفاعلة مؤيدة للمؤسسة . فإذا تعارضت أهدافها تعارضا أساسيا مع حاجات و رغبات أعضائها ، فإن ذلك سيؤثر سلبا على أداء و فعالية المؤسسة ، لأنه من الصعب على الرئيس أن يعاون مرؤوسيه و يخدم في الوقت نفسه أهداف المؤسسة . لذلك لا بد من قيام

بدرجة مناسبة من الاتساق بين الأهداف التنظيمية والحاجات والرغبات الفردية لأعضاء المؤسسة و تنطبق هذه النتيجة على كل انواع المؤسسات على اختلاف أنواعها (السلمي، 1975، ص143).

هـ) مسؤولية ومتطلبات الموقف: يوجد في كل تنظيم متطلبات أساسية لا يمكن تجاهلها إذا أراد أن يحقق أهدافه. مثال ذلك أنه يوجد في أغلب الأحوال حدود ثابتة كالاشرطات المالية التي تنص على ضرورة الاحتفاظ باحتياطات من الأرباح، هذه الحقائق في الواقع هي ما يسمى بمتطلبات الموقف التي تفرض قيودا على عمليات اتخاذ القرارات، وواجب المشرف على كل جماعة أن يهتم اهتماما تاما بهذه المتطلبات. فإذا اختلفت اراء الجماعة حيالها يجب عليه توضيحها لهم، وفي هذه الحالة يجب أن يتخذ قرار يتماشى مع هذه المتطلبات.

-**مؤشرات الفعالية التنظيمية عند رينسيس ليكرت Rensis Likert:** السمات الواجب توفرها في التنظيم

-المؤسسة نظام متكامل : فعالية أي نشاط مرتبط بفعالية الأنشطة الأخرى.

-المؤسسة نظام مفتوح: لأن فعاليتها تتأثر بالبيئة المحيطة و ما يحدث فيها من تغيرات.

-جماعة العمل : ذات أداء كفء و فعال.

-القيادة.

-جو العمل المناسب.

-التدريب المناسب والمستمر للأفراد.

-التعاون: فهو سر نجاح أي تنظيم المشاركة في اتخاذ القرارات.

-المشاركة في اتخاذ القرارات (عقيلي و المومني، 2009، ص-ص243-244).

6-3- الفعالية التنظيمية من المنظور الثقافي:

بما ان المنظمة في عالم متطور ومتغير المفاهيم والابعاد، المعلومات التكتلات، الشركات المتعددة الجنسيات، التنوع الثقافي، لذا وجب عليها التكيف بإعطاء أولوية للقيم والمفاهيم الجديدة للأفراد

والمجتمعات أي أهمية للبعد الثقافي، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أهمية الثقافة كالمؤسسات اليابانية والألمانية.

-نظرية اتخاذ القرار ل "هربرت سيمون" Herbert Simon:

حسب سيمون فان النظرية التقليدية كانت ترى ان اتخاذ القرارات امتياز للرجل الذي يجلس في القمة، فإشار في نتائج أبحاثه الى ان فهم السلوك التنظيمي و التنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات داخل المنظمات، و ما المؤثرات التي تحددها، و على الإدارة ان تنمي و تنظم عملية اتخاذها للقرارات بطريقة تجعلها في أقصى درجات الفعالية، اخذا الاعتبار ان الإدارة تعمل في مجموعات إنسانية و ليس مع اشخاص بذاتهم.

أ) تعريف سيمون Simon للتنظيم:

التنظيم عبارة عن مجموعة أفراد ، يحدث بينهم تفاعل و علاقات ، من خلال اتصالات نتم بينهم ، و هذه العلاقات هي التي يستمد منها كل فرد من المجموعة المعلومات والقيم و الاتجاهات التي يبني قراراته بناء عليها، و هناك نوعان من السلطة ، سلطة تنفيذية تتخذ قرارات ملزمة للآخرين بتنفيذها و سلطة استشارية قراراتها غير ملزمة ، ولكي يكسب القرار التأييد لا بد على متخذ القرار مراعاة الظروف الموضوعية و الإنسانية عند اتخاذ أي قرار و ان يدرس تأثير القرار على الافراد و ردة فعلهم.

ب) اتخاذ القرار و الفعالية التنظيمية:

ركزت نظرية القرار على الدور الذي يلعبه اتخاذ القرار في تحسين فعالية التنظيم ، وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة ، فتحديد السلوك التنظيمي يتوقف على كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها (الهاشمي، 2010، ص45).

فلعملية صنع القرارات دور في تحسين الفعالية التنظيمية، معتبرا أن الرشد في اتخاذ القرارات مسألة نسبية ، يحكمها السلوك الإنساني و مجموعة القيم ، واتجاهات هذا السلوك ، حيث تتحدد الرشادة ب التدريب أي مكتسبات و مواهب الشخص ، حوافزه من قيم و أهداف ، المعرفة الشخصية للوضعية و المعلومات المتوفرة.

ج (النتائج التي توصل إليها سيمون Simon):

- وراء كل نشاط تقوم به المؤسسة عملية اختيار والاختيار يعني اتخاذ القرارات.
- عملية الاختيار بين البدائل المطروحة من مسؤولية الإدارة العليا بالمنظمة مستويين مستوى.
- اتخاذ القرارات يكون في المستويات العليا و مستوى المنفذين.
- عملية اتخاذ القرار حل وسط بين الرضا و حدود الرشد المطلوب (سويس، 2004، ص-ص 62-63).

- أنماط القيادة عند لوين و ليبت و ايت Lewin, Lippit, White:

لحديثه في تفسير الفعالية على سلوك القائد ركزت الدراسات الحديثة في تفسير الفعالية على سلوك القائد وليس خصائصه، وفي الدراسة التي قام بها لوين وليبت و ايت تكونت عينة الدراسة من صبيان في العاشرة من العمر تم توزيعهم في ست مجموعات، وتتكون كل مجموعة من خمسة صبيان يشرف عليهم رجل متعاون مع الباحثين تدرب على القيادة باستعمال واحد من أساليب القيادة الثلاثة و هي: السلطة والديمقراطية والزماء الحر (الفوضوي) (عاطية، 2015، ص226).

القيادة الديمقراطية: تناقش القائد مع الأطفال فيما يجب عملهم وقدم جميع المعلومات والاقتراحات مع ترك القرار لهم، فاستقروا على صنع الأقنعة ووضعوا خطة عمل.

القيادة الديكتاتورية: فرض القائد القرارات التي وضعها على الأولاد، حيث أخبرهم بعملهم مبينا خطوة واحدة من العملية و في وقتها و قسم الأولاد بغض النظر عن رغبتهم.

ضمن هذا الأسلوب يعمل القائد بهيمنة كاملة في مجال إصدار القرارات والإشراف على العمل وتطوير السياسات، فهو قريب من النزعة الفردية، وبعيد عن المشاركة الجماعية و هنا أضعف التفاعلات بين الأفراد وتخفض الروح المعنوية ويشيع عدم التماسك ويضعف الارتباط كما تظهر حالات عدائية في مكان العمل وبالتالي فإن الاندفاع نحو العمل يكون قليل (محسن، الغالبي، 2008، ص448).

القيادة الفوضوية: يتيح القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات، فالقائد لا يقود و إنما يترك الجماعة لنفسها كليا و لا يشترك مع أعضائها في اتخاذ القرارات (الجبار، القحطاني، 2007، ص75).

-النتائج المتوصل اليها:

-في القيادة الديموقراطية كانت الإنتاجية أكثر استقرارا ودافعية الأولاد كبيرة و انجزوا العمل بروح الفريق و بتفاعل كبير.

-في القيادة الديكتاتورية كانت الإنتاجية مرتفعة لكن بدافعية اقل و رضا منخفض مع سلوك عدواني فيما بينهم.

-القيادة الفوضوية كانت الإنتاجية و الرضا ضعيفين و اتسم بالفوضوية.

تشير الدراسات الى ضرورة توافر السمات الشخصية في القائد و يجب ان تترجم في سلوكيات و أفعال، أي تظهر من خلال ممارسته اليومية (الهاشمي، 2010، ص 46).

-نظرية عند ويليام اوتشي William ouchi:

توصل إلى نظريته في الإدارة عام 1981، بعد إجراءه لعدة بحوث ودراسات ميدانية ف اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل الوصول إلى سر فعالية الإدارة اليابانية.

ولقد أظهرت هذه النظرية نموذجا للإدارة اليابانية الناجحة التي تحقق درجة من الفاعلية والإنجاز والرضا عند العاملين وهي تخضع إلى قيم أساسية يتميز بها اليابانيون كالثقة والمهارة والمودة وأبرز القيم التي تعتمد عليها:

-التوظيف مدى الحياة لتحقيق الولاء للمنظمة.

-بطئ التقييم و الترقية و ذلك لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمرين للعاملين.

-عدم تخصيص المهني و ذلك ليتمكن للعامل من الانتقال بين مختلف أقسام المنظمة لاكتساب أكبر خبرة ممكنة.

-الرقابة غير مباشرة تتلاءم مع طبيعة الاعمال و الظروف المتغيرة.

-القرار جماعي أي اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وذلك للوصول إلى القرارات الفضلى ومن ثم تحقيق أكبر كفاءة في العمل.

-القيم المشتركة كالتعاون و العمل الجماعي.

7- مؤشرات وأساليب قياس الفعالية التنظيمية:

إن التطور الكبير في عدد المنظمات العامة ونوعها وحجمها وتعاضم دورها، واتساع أهدافها، يتطلب التأكد من فعاليتها، وهنا تبرز مشكلة رئيسة تواجه الدارسين والمهتمين والممارسين ألا وهي مسألة إيجاد مؤشرات أو معايير علمية لقياس فعالية المنظمة. فيكيف نحكم على منظمة ما بأنها فعالة ومنظمة أخرى بأنها فعلة ومنظمة أخرى بأنها غير فعالة؟

ما هو المعيار أو المعايير التي على أساسها أو في ضوءها يمكن الحكم على فعالية المنظمة؟ فالفعالية التنظيمية هي بحث على نطاق واسع حيث بدأ العمل في الفعالية التنظيمية في عام (1930) ، ثم توسعت بعد ذلك بواسطة العديد من النظريات وتم الموافقة عليها في عام (1970) وما بعده ، وقد تم اعتماد على مؤشرات عديدة ومختلفة معظمها وجهات نظر مماثلة لتقييم الفعالية في مجال التعليم العالي.

و لقد اكتفت النظريات المبكرة في التنظيم بالكلام عن:

-تعظيم الربح.

- توفير خدمات جيدة.

- إنتاجية أعلى.

- تحسين الروح المعنوية، كمعايير كافية للفعالية.

ولكن مكانة مثل هذه المعايير قد ضعفت بسبب بعض العوامل مثل:

-اكتشاف أن المنظمات التي تبدو رشيدة تتصرف بطريقة غير فعالة إذا كان المعيار الوحيد هو معيار الربح أو تقديم خدمة جيدة.

-اكتشاف أن المنظمات تقوم بوظائف متعددة ولها أهداف متعددة. و أن بعض هذه الأهداف والوظائف قد يكون متعارضا مع بعضه.

فعلى سبيل المثال ، نستطيع أن نذكر للمؤسسة الصناعية عدة أهداف ووظائف تعتبر أساسية و أولية بالنسبة لها تتمثل في الإنتاجية وتقديم خدمات للمجتمع ، فهل نحكم على فعاليتها من خلال أدائها لوظيفة وحدة أو لموظفتين كل وحدة على حدة ، أو من خلال التكامل بين عدة وظائف ؟

وتتمثل إحدى المحاولات للخروج من هذه الصعوبات في تحديد الفعالية على أساس خاصة مستويات النظم. فإن كان كل نظام منظمة له وظائف متعددة، وأنه يوجد في إطار بيئة تفرض مداخلات لا يمكن التنبؤ بها فإن فعالية النظام يمكن أن تعرف على أنها قدرته على الاستمرار، والتكيف والمحافظة على نفسه، والنمو بصرف النظر على الوظائف المحددة التي يؤديها (بنات، 2002، ص 81).

-المؤشرات الداخلية:

-التخطيط وتحديد الأهداف :

-ترتبط الفعالية التنظيمية

- كم تقدم بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها. وعليه فإن من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمات هو قدرة المنظمة على تحديد أهدافه وقدرتها على تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

-المهارات العملية للمدير: حتى تحقيق الفعالية فانه لابد أن يتوافر لدى أعضاء المنظمة من المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

المهارات الاجتماعية للمدير: ومن عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية توافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين، إن ذلك يضمن توفير الدعم والمساندة إلى المرؤوسين عند مواجهة العشرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة بالإضافة لذلك فإن المدير الاجتماعي ستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

كفاءة استخدام الموارد المتاحة: وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المداخلات منخفضة إذا ما قورنت بعوائد المخرجات.

التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدة من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.

المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى كثير من المديرين والباحثين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار التي تؤثر مباشرة في أعمالهم تؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية.

تدريب وتنمية الأفراد: وهذا المؤشر يؤكد على أهمية توفير المنظمة البرامج التدريبية، اللازمة لتنمية قدرات الأفراد والارتقاء بمستويات أدائهم (عبد الوهاب، 1996، ص 237-238).

التأخر والغياب بين العاملين: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعدار أو التمارض أو أمراض المهنة.

كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات

الرضا الوظيفي : يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره (جون جاكسون و اخرون، 1988، ص 72).

المؤشرات الخارجية:

إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات من السلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

الجودة : إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرات ضروريا لفعاليتها.

تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.

تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.

التأهب للإنجاز : يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.

المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.

البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك إن منتجات المنظمة تلائم لبيئة التي تعيش فيها.

القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.

التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا، وإدخال البرامج لتدريبية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي (قريشي، 2006، ص 72).

8-أبعاد الفعالية التنظيمية:

إن التنامي المتزايد في عدد وحجم ودور المؤسسات، واتساع أهدافها يتطلب التأكد من فعاليتها، ولعل أصعب شيء هو إيجاد مؤشرات علمية لقياس فعالية المؤسسة جمع كامل 30 مؤشر لقياس الفعالية وهي:

-الفعالية العامة: مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة.

-الإنتاجية: تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين المؤسسات تتشابه في النشاط.

-مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.

-الجودة: ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن

-حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.

-معدل النمو في المؤسسة: ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الانتاجية القصوى وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.

-معدل التغيب: و الذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر

-دوران العمل : و يشير إلى عدد الافراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.

-الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.

-التحفيز و الدافعية: تتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة. الروح المعنوية : على عكس التحفيز فهي ترتبط بالجماعة و مدى تفهمهم لمعايير المؤسسة و مدى شعورهم بالانتماء

-الرقابة : تسمح بضبط و توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة

-تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.

-المرونة والتكيف: تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والمستجدات.

-درجة الاستقرار: تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.

-الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.

-تمتع المؤسسة بالشرعية و القبول من قبل المجتمع من خلال القيم و الثقافة السائدة بها و انسجامها مع قيم المجتمع.

-التطابق في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل كتفويض السلطة، توقعات الأداء.

-المهارات العملية للمدراء : تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات.

-المهارة العملية لدى إدارة التنظيم و التي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى إدارة المعلومات و الاتصالات : ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية و الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة و وضوح الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة الاستفادة من البيئة من خلال الاستماع الدائم و حصولها على كل ما له علاقة بالفعالية.

-التقييم الخارجي : تتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية و الأحكام التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.

-الاستقرار ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الامداد بكل مستلزماتها.

خاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ مصاريف الادارة: تتمثل في النسبة بين المرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.

-مدى مشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.
-برامج التدريب و التطوير : وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها

-التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية (سويس، 2004، ص 11).

9-متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

ان تطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية منها:

9-1-اللامركزية والتفويض: وهما طريقان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي سيزر رويك" وشركائهم مثلاً مهماً: فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

9-2-توسيع العمل : رواده شركتي "أي بي أم و "ديترويت إديسون" فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستوى التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.

9-3-تقييم الأداء : إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشترك الفرد في وضع أهداف لنفسه، كما أن التأثيرات

المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج شركة "جنرال ميلز" وشركة "أنسول للكيماويات".

9-4- الإدارة بالاستشارة والمشاركة: توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

9-5- زيادة فعالية الاتصال: يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.
- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.
- تنظيم جمعيات عامة دوريا، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، تناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض وتقديم شروحات وتوضيحات.
- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات (العزير، و بزنيار، 2019، ص-ص 61-62).

10-العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

تتأثر قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها بمجموعة من العوامل، يمكن إيجازها في:

10-1- النظام الاقتصادي: يقصد به جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة.

10-2- النظام السياسي: يقصد به الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة من البيئة المحيطة.

10-3- النظام الرقابي : أي الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمة.

10-4- النظام البيئي : بمعنى المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة.

- و هناك من حدد العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية في مجموعة من النقاط تمثلت في:
- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المنظمة.
 - أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.
 - درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
 - التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
 - وحدة السلطة الامرة والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
 - تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
 - اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط، فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية تفيد في كل ما هو روتيني.
 - فلسفة التعامل مع المحيط الخارجي وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمنظمة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع محيطها الخارجي.
 - القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى المحيط
 - نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
 - شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة (مازري، 2018، ص-ص 196-197).

11-معوقات الفعالية التنظيمية:

هناك بعض السلوكيات والعوامل التي تعيق فعالية المؤسسة، وقد ترتبط تلك المعوقات بالمسؤول (المدير) ذاته أو بنمطه الإداري، أو قد ترتبط بالبيئة التي تتفاعل معها المؤسسة، ويمكن تصنيف تلك المعوقات وفق ثلاثة أصناف وهي:

11-1-المعوقات الشخصية: وهي معوقات متداخلة ترتبط بذات المدير، وتشمل؛ التردد في اتخاذ القرار الركون إلى التقليد والتفكير التقليدي، الخوف من الفشل، عدم الثقة بالنفس، قلة المعرفة ونقص

الخبرة، الخوف من الجديد، صراع الأدوار، عدم القدرة على مواجهة المشكلات، التولي والتراجع، عدم الطموح، الإحباط واليأس، القلق وعدم الاستقرار النفسي، والضغط النفسي.

11-2-المعوقات التنظيمية: وهي معوقات متشابكة ومتداخلة ومرتبطة بالتنظيم والأساليب الإدارية، وتشمل نمط الإدارة التسلطي، سوء الصحة التنظيمية، المركزية، المناخ التنظيمي السلبي، سوء نظام الاتصال، غياب التخطيط، المغالاة أو التعسف في تطبيقات التعليمات واللوائح والقوانين الإدارية، غياب تدفق المعلومات وسهولة انسيابها، عدم وضوح الواجبات والمسؤوليات، عدم توازن السلطات مع المسؤوليات وتضاربها.

11-3-المعوقات الاجتماعية: وهي معوقات مرتبطة بالاتجاهات والقيم والنظم السائدة في بيئة المؤسسة، وتشمل؛ عدم احترام شروط النظافة، قلة الانضباط، العشوائية، الفساد الأخلاقي، الأنانية، سوء استخدام الوقت، المحسوبية، انعدام ثقة المجتمع بالمؤسسة (بولوداني، 2021، ص 107).

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما تطرقنا اليه في هذا الفصل نرى ان للفعالية التنظيمية في العصر الحالي أهمية كبيرة، إذ بفضلها تحافظ المنظمة على مكانتها أو تكتسب مكانة جديدة والعكس صحيح إذا أهملت المنظمة النظر للفعالية تراجعت وتقهقرت وعلى المنظمات العصرية الاهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه وتوفير الجو المناسب لتأدية عمله، فإذا كان العامل يتصف بالفعالية هذا سينعكس حتما على اتجاهه ومستوى أدائه وفعاليته.

تمهيد:

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يمثل الجانب الميداني الذي يتم من خلاله ترجمة الإطارين النظري والمنهجي إلى واقع عملي قابل للفحص والقياس. وفيه تسعى الباحثة إلى توضيح الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها من أجل جمع البيانات وتحليلها بما يخدم أهداف الدراسة ويجب عن تساؤلاتها. يبدأ الفصل بعرض موجز للدراسة الاستطلاعية التي نُفذت بهدف اختبار وضبط أدوات البحث، ثم ينتقل إلى تحديد المنهج المعتمد، مع توضيح مبررات اختياره. كما يتناول الفصل مكان وزمان إجراء البحث، ويقدم وصفًا دقيقًا لمجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها. ويستعرض الأدوات التي استُخدمت في جمع البيانات، ويختتم بعرض الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها لتحليل البيانات وتفسير النتائج بصورة علمية دقيقة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

1-1- مفهوم الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية تمهيدية قبل البدء في مرحلة الدراسة الأساسية في منهجية البحث، حيث تعد هذه المرحلة خطوة مهمة وأولية يقوم بها كل باحث في الدراسات النفسية والاجتماعية التي تسمح له من التأكد من قابلية إنجاز بحثه وكذا صلاحية أدوات البحث التي يعتمد عليها.

و يعرف ماثيو جيدرة الدراسة الاستطلاعية على أنها: "عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة و تقوم الحاجة إلى هذا نوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة و ضعيفة" (عباني، و فليسي، 2019-2020).

1-2- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- تعميق المعرفة بالموضوع من الناحيتين النظرية والميدانية.
- تحديد جوانب القصور في إجراءات تطبيق أدوات جمع البيانات ويمكن تعديلها في ضوء ما تفسر عليه من الدراسة الاستطلاعية وذلك من خلال تطبيق الاستبيانات وتحديد الصعوبات ومحاولة حلها.
- تحديد أهم المفاهيم والمصطلحات التي ذات صلة بموضوع الإدارة الالكترونية والفعالية التنظيمية.
- توفير الوقت والجهد من خلال تجنب الأخطاء المحتملة في الدراسة الأساسية.
- فهم طبيعة مجتمع الدراسة عن طريق التعرف على خصائص العينة المستهدفة، واستجاباتهم المحتملة للأدوات والأسئلة.

1-3- درجة تجاوب العمال مع الدراسة:

يعد تجاوب العمال مع البحث عنصرا أساسيا لنجاح الدراسة، حيث أن تعاونهم يساهم بشكل مباشر في جمع بيانات دقيقة وموثوقة تعكس الواقع المهني والتنظيمي بشكل موضوعي، فكلما زادت درجة تجاوبهم كلما تعززت مصداقية النتائج وارتفعت قدرة الباحث على تحليل الظاهرة المدروسة بشكل أعمق.

كما أن تجاوب العمال يعكس وعيهم بأهمية البحث واهتمامهم بالمساهمة في تحسين بيئة العمل أو تطوير الممارسات الإدارية، مما يكسب الدراسة بعدا عمليا وقيمة تطبيقية أكبر.

ففي بحثنا هذا تفاوتت درجة تجاوب العمال مع البحث، حيث أبدى البعض منهم تعاونا إيجابيا إذ استجابوا للاستبيان وأجابوا على الأسئلة المطروحة بدقة واهتمام، في المقابل سجلت حالات عدم التجاوب سواء بسبب التردد أو الانشغال أو ضعف الاهتمام بالموضوع، ورغم هذه التحديات فإن نسبة المشاركون الاجمالية تعد مقبولة وتسمح باستخلاص نتائج ذات دلالة علمية.

1-4- صعوبات الدراسة:

واجه البحث جملة من الصعوبات خلال مختلف مراحله، التي تمثلت في ضعف تجاوب بعض أفراد العينة، إما بسبب الانشغال أو عدم الاهتمام بموضوع الدراسة مما أثر على سرعة جمع البيانات، كما واجهنا صعوبات في تنسيق مواعيد مع العمال حيث يكونون متاحين يومين فقط في الأسبوع (الاثنين والأربعاء) وهذه الأيام تعد أيام استقبال الطلبة فيكون وقتهم ضيق بالتالي يكون من الصعب عليهم الإجابة على الاستبيان. كما واجهنا صعوبة في التنقل بين المصالح والوصول الى بعض المشاركين في الوقت المحدد. رغم هذه التحديات فقد تم التوصل الى معطيات ذات دلالة يمكن الاستفادة منها في تحليل الواقع وتقديم اقتراحات مناسبة.

1-5- درجة وضوح الاستبيان للعمال:

عند توزيعنا للاستبيانات لاحظنا انه كان واضحا بدرجة جيدة بالنسبة لمعظم العمال، حيث تمكنوا من فهم محتوى الأسئلة والإجابة عليها دون صعوبات تذكر. وقد ساعد استخدام لغة بسيطة ومباشرة في تسهيل عملية الفهم، كما أن ترتيب الأسئلة بطريقة منطقية ومتسلسلة ساهم في تعزيز وضوح الأداة. ومع ذلك لوحظ أن بعض العمال احتاجوا الى توضيحات إضافية لبعض المفاهيم أو المصطلحات المستخدمة لكون موضوع بحثنا حديث ولم يتم التطرق إليه مسبقا في جامعتنا.

2- منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة، فهو بذلك يكتسي أهمية بالغة في تحديد صفة النتائج وموضوعيتها كما يتطلب إقامة علاقة قوية مع موضوع

البحث، حيث لابد أن يتكيف مع طبيعته وخصائصه وفق تنظيم صحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، فكل منهج وظائفه وخصائصه.

بحيث يعرف المنهج بأنه: "عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي ينير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد مساعي أسئلة وفرضيات البحث. ونظرا لتعدد وتنوع مواضيع علم الاجتماع فإن له مناهج كثيرة وكل منهج يلائم طبيعة موضوع ما" (زرواتي، 2004، ص 170).

ونحن في هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي، وذلك راجع لطبيعة الدراسة الراهنة، فالمنهج الوصفي يرتبط بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية والاجتماعية، وبدراسة أي من الظواهر الطبيعية المختلفة، حيث يقوم الباحث بجمع معلومات دقيقة عن هذه الظاهرة ويهتم بوصفها وصفا دقيقا بدلالة الحقائق المتوفرة ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها أو تعبيراً كمياً بوصف الظاهرة وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (التل، وقحل، 2007، ص 48).

فمن خلال دراستنا الميدانية في جامعة مولود معمري بمصالح التمدريس حول أثر الإدارة الالكترونية على تحسين الفعالية التنظيمية، فإن هذا البحث اقتضى منا اعتماد المنهج الوصفي باعتباره أكثر ملائمة لأنه يساعدنا في متابعة الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول الى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره (عليان، وغنيم، 2010، ص 66).

3- مجال الدراسة:

3-1- المجال الزمني:

بدأت دراستنا في شهر نوفمبر 2024، عند تواصلنا مع الأستاذ المشرف و بعد ضبط موضوع الدراسة تمت مباشرة الإجراءات النظرية، و عند الانتهاء من هذا الجانب تم الشروع في إعداد استمارة الاستبيان و التي اتخذناها كأداة لجمع البيانات و كان ذلك بداية من شهر فيفري إلى أواخر شهر مارس، و من ثم انطلقنا في عملية توزيع هذه الاستمارات في شهر أفريل، و من ثم استرجاعها و تفرغها و تحليلها و تفسيرها، و بعد ذلك تم إعداد و ضبط الجانب التطبيقي و إتمام الخطوات المنهجية و الميدانية المتبقية و إجراء بعض التعديلات اللازمة و كان ذلك في شهر ماي 2025.

3-2- المجال المكاني:

تم إجراء هذه الدراسة بمصالح التمدرس لجامعة مولود معمري التي تقع في مدينة تيزي وزو (الجزائر)، وقد سميت بهذا الاسم تكريما لمولود معمري، من خلال توزيع استمارات الاستبيان التي تحكمت طبيعته أسئلتها في الافراد المعنيين و الإجابة عليها.

4-مجتمع وعينة الدراسة و خصائصها:

4-1-مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث حسب موريس أنجرس مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجرى عليها البحث و التقصي (أنجرس، 2006، ص298).
ويبلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي للدراسة (80) عامل وعاملة ينتمون إلى مصلحة التمدرس بجامعة مولود معمري.

4-2-عينة الدراسة:

يعتبر تحديد عينة البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية والإنسانية، حيث أنه بتحديد مجتمع البحث بدقة بالغة تصل إلى نتائج دقيقة وعلمية.

فالعينة المستخدمة في البحث العلمي هي نموذج يشمل و يعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، و هذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسته كل وحدات مفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث (مصباح، 2002، ص212).

فالعينة هي مجموعة من الافراد مختارة من مجتمع البحث على أسس علمية واضحة، و تأخذ أشكال مختلفة بناء على نوعية و ظروف البحث، و قد استخدمت لتسهيل عملية البحث العلمي (القاضي، و البياني، 2008، ص149).

فشملت الدراسة على (60) فرد من المجتمع الأصلي وتحتوي هذه العينة على فئات مختلفة من حيث: الجنس، السن، الاقدمية والوظيفة والحالة العائلية، وتم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة بمصلحة التمدرس في جامعة مولود معمري.

وهذا العينة هي وفق للخصائص التي تضمنتها الإشكالية وهي موضحة في الجداول التالية:

4-3- خصائص العينة:

جدول 4

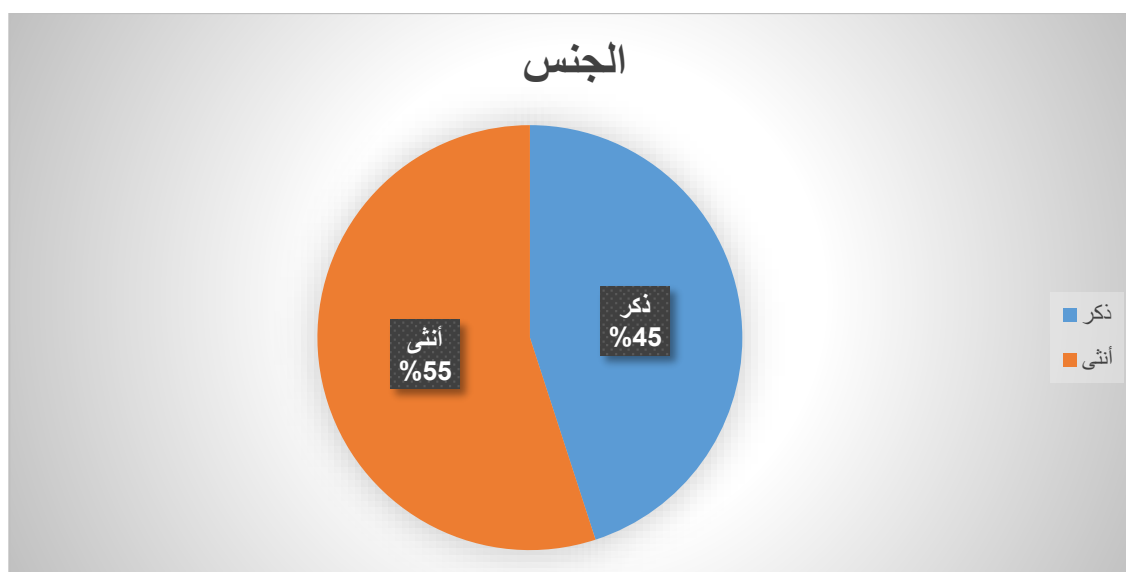
يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	27	%45,0
أنثى	33	%55,0
المجموع	60	%100

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن نسبة الإناث تمثل 55 بالمئة من إجمالي العينة (33 أنثى)، مقابل 45 بالمئة للذكور (27 ذكرا). يشير هذا إلى تفوق عددي بسيط للإناث ضمن أفراد العينة. ويرجع هذا الاختلاف في ارتفاع نسبة الاناث إلى طبيعة العمل الممارس.

دائرة نسبية 1

تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



من خلال الدائرة النسبية رقم (01) نلاحظ أن الجزء المخصص للإناث أكبر بنسبة واضحة (55 بالمئة) مقارنة بالذكور (45 بالمئة). هذا التمثيل البياني يوضح الفارق البسيط بين الجنسين في العينة بطريقة مرئية مباشرة، مما يساهم في تعزيز فهم القارئ لتركيب العينة بشكل سريع ودقيق.

الجدول 5

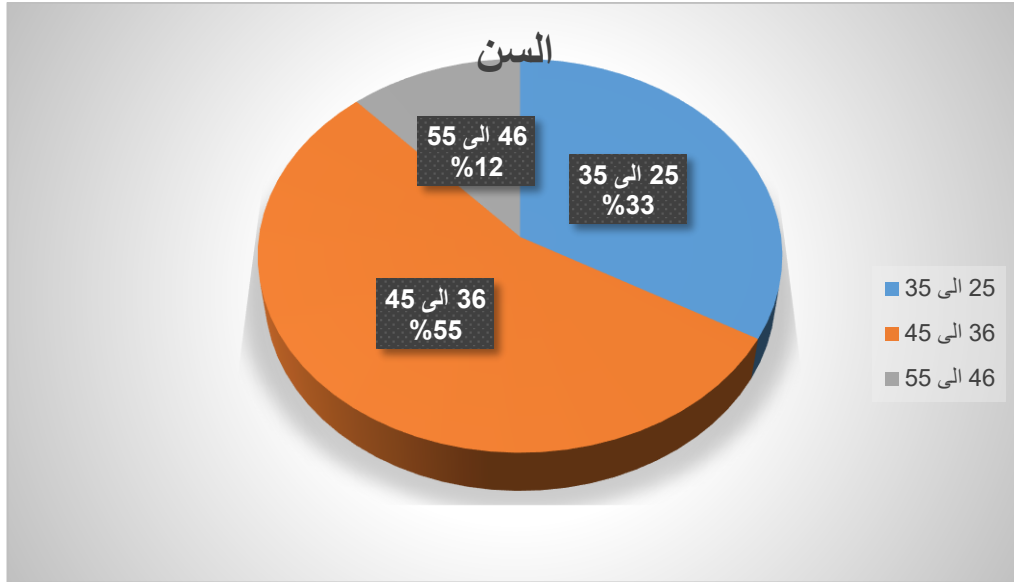
يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة
من 25 الى 35 سنة	20	33,3%
من 36 الى 45 سنة	33	55,0%
من 46 الى 55 سنة	07	11,7%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم (05) يتبين أن الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة تمثل النسبة الأكبر من العينة بنسبة 55 بالمئة (33 فردا من أصل 60)، مما يدل على أن أغلبية المشاركين ينتمون إلى هذه الفئة المتوسطة العمر. بينما تشكل الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة نسبة 33,3 بالمئة (20 فردا)، و هي نسبة لا بأس بها، مما يشير إلى وجود تمثيل جيد لفئة الشباب نسبيا. أما الفئة العمرية من 46 إلى 55 سنة فقد شكلت أقل نسبة، حيث بلغت 11,7 بالمئة فقط (7 أفراد)، مما يعني قلة تمثيل الفئات الأكبر سنا ضمن العينة المدروسة. ويعود ارتفاع نسبة الافراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 36 إلى 45 ربما إلى أن المؤسسة بحاجة إلى فئة الشباب أكثر.

دائرة نسبية 2

تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



من خلال الدائرة النسبية رقم (02) نلاحظ أن الشريحة الأكبر تمثل الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بنسبة 55 بالمئة، ما يشير إلى أن أكثر من نصف العينة ينتمون إلى هذه الفئة العمرية. تليها الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بنسبة 33 بالمئة، مما يعكس وجود تمثيل جيد للفئة الشابة نسبياً. أما الفئة العمرية من 46 إلى 55 سنة فقد كانت الأقل تمثيلاً بنسبة 12 بالمئة فقط، مما يعني قلت مشاركة الأفراد الأكبر سناً. و هذا يعود ربما إلى حاجة المؤسسة إلى الشباب أكثر من فئة الأكبر سناً.

الجدول 6

يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

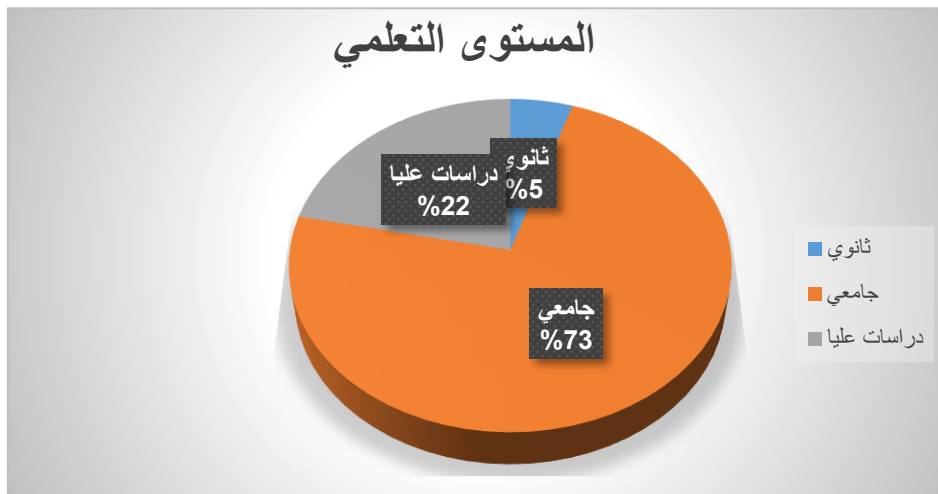
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	3	5,0%
جامعي	44	73,3%
دراسات عليا	13	21,7%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم (06) يتبين أن معظم أفراد العينة متحصّلين على مؤهل جامعي بنسبة بلغت (73,3 بالمئة)، يليهم الحاصلون على دراسات عليا بنسبة (21,7 بالمئة)، ثم الحاصلون على شهادة ثانوية بنسبة (5 بالمئة).

يشير هذا التوزيع إلى أن العينة تتميز بمستوى تعليمي مرتفع، مما ينعكس إيجاباً على وعيهم وإدراكهم للمتغيرات المدروسة. كما أن ارتفاع نسبة الجامعيين والدراسات العليا يعزز من مصداقية النتائج، نظراً لارتباط المستوى التعليمي العالي بزيادة الكفاءة والقدرة على الفهم والتحليل. ويعود ارتفاع نسبة الجامعيين إلى منصب العمل الذي يشغرونه والذي هو بحاجة إلى مستوى علمي مرتفع.

دائرة نسبية 3

تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



تشير النتائج الموضحة في الدائرة النسبية إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يحملون مستوى تعليمي جامعي بنسبة 73 بالمئة، مما يدل على أن معظم العينة يتمتعون بمستوى أكاديمي جيد قد يأهلهم لفهم وتحليل القضايا البحثية بعمق. كما أن نسبة الحاصلين على دراسات عليا (22 بالمئة) تعتبر مرتفعة نسبيا، مما يضيف مزيدا من الكفاءة العلمية للعينة. أما النسبة الأقل (5 بالمئة) فهي للأفراد ذوي المستوى الثانوي. وهذا عائد إلى طبيعة العمل و المنصب الذي يشغرونه الذي هو بحاجة إلى مستوى علمي مرتفع.

الجدول 7

يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

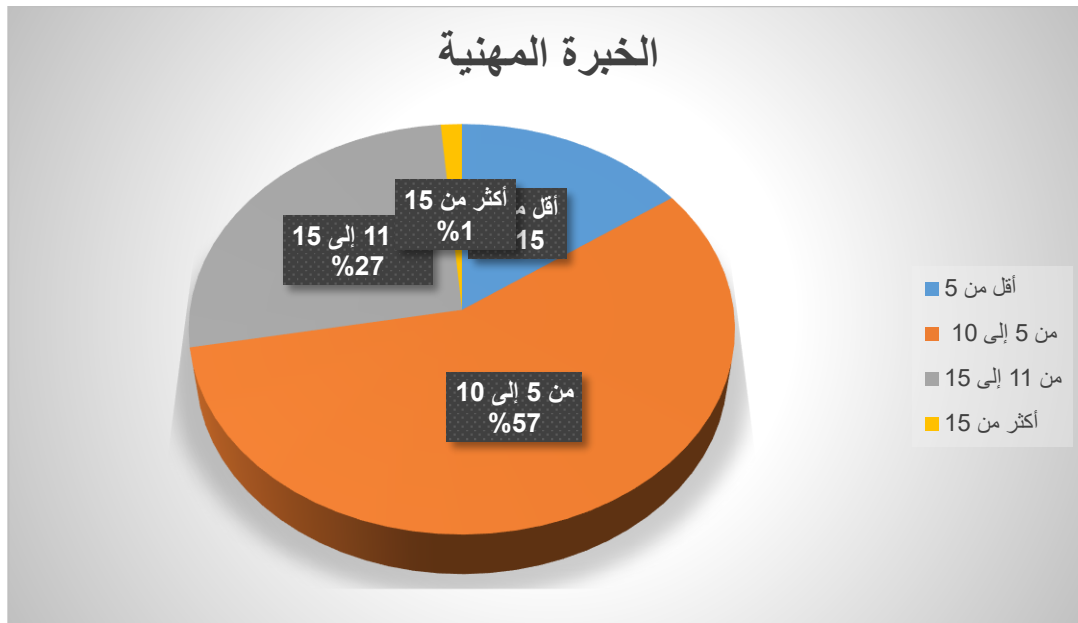
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	13,3%
5 إلى 10 سنوات	30	50,0%
11 إلى 15 سنة	14	23,3%
أكثر من 15 سنة	8	13,3%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم (07) يتضح من الجدول أن نصف العينة تقريبا (50 بالمئة) يمتلكون خبرة مهنية تتراوح بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، و هي مرحلة تعتبر مهمة حيث يكتسب فيها الفرد خبرة عملية معتبرة. بينما بلغت نسبة ذوي الخبرة بين (10 إلى أقل من 15 سنة) حوالي (23,3 بالمئة)، في حين أن ذوي الخبرة القصيرة (أقل من 5 سنوات) و أصحاب الخبرة الطويلة (أكثر من 15 سنة) مثلوا نسبا متقاربة (13,3 بالمئة و 13,5 بالمئة على التوالي).

يدل هذا التوزيع على أن العينة تتركز بشكل رئيسي في الفئة التي تمتلك خبرة عملية متوسطة، مما يعزز من موضوعية البيانات، إذ أن هذه الفئة غالباً ما تكون قادرة على الربط بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي.

دائرة نسبية 4

تمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



تُظهر الدائرة النسبية رقم (04) التوزيع المهني لأفراد العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة، حيث يتضح أن الفئة الغالبة هي فئة ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 57%، تليها فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 27%، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 15%، وأخيراً فئة أكثر من 15 سنة بنسبة ضئيلة لا تتجاوز 1%. هذا التوزيع يُبرز تركيز العينة في الفئات ذات الخبرة المتوسطة، وهي فئات غالباً ما تتمتع بالكفاءة العملية والاستقرار المهني، ما يجعلها قادرة على تقديم تصورات واقعية ومبنية على تجربة عملية فعلية.

الجدول 8

يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

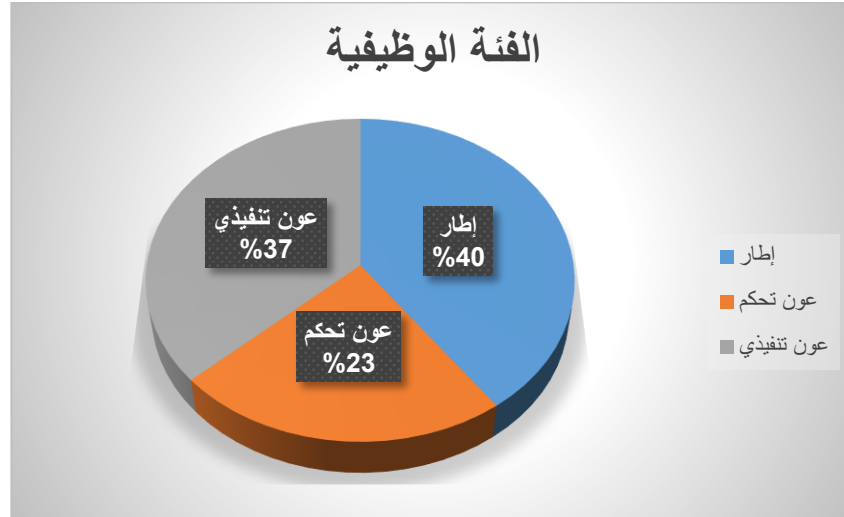
النسبة	التكرار	الفئة الوظيفية
40,0%	24	إطار
23,3%	14	عون تحكم
36,7%	22	عون تنفيذي
100%	60	المجموع

الجدول رقم (08) يبين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يعملون في فئة إطار بنسبة (40 بالمئة)، يليهم العون التنفيذي بنسبة (36,7 بالمئة)، ثم فئة عون تحكم بنسبة (23,3 بالمئة).

هذا التوزيع يشير إلى أن العينة تغطي مختلف المستويات الوظيفية داخل المنظمة، مع تركيز ملحوظ على الوظائف التنفيذية والميدانية. وجود نسبة معتبرة من فئة إطار والعون التنفيذي يعزز من تنوع الخبرات والآراء ضمن الدراسة، مما يضيفي على النتائج مصداقية أكبر ويعكس الواقع الوظيفي للمؤسسة قيد الدراسة.

دائرة نسبية 5

تمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية



تُظهر الدائرة النسبية رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية، حيث تمثل فئة الإطارات النسبة الأكبر بـ (40%)، تليها فئة الأعوان التقنيين بـ (37%)، ثم فئة أعوان التحكم بـ (23%). يعكس هذا التوزيع وجود تمثيل متوازن نسبياً بين مختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسة، مع ميل واضح نحو الفئة الإطارية التي غالباً ما تضطلع بمهام إشرافية وتنظيمية.

الجدول 9

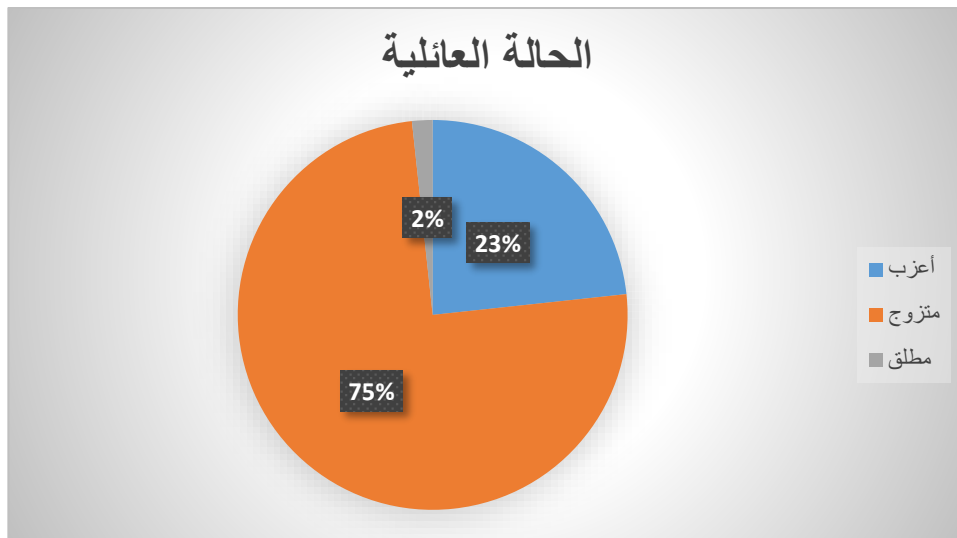
يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
23,3%	14	أعزب
75,0%	45	متزوج
1,7%	1	مطلق
100%	60	المجموع

الجدول رقم (09) و الشكل رقم (4) يوضحان أن الأغلبية العظمى من أفراد العينة هم من المتزوجين بنسبة (75 بالمئة)، في حين بلغت نسبة العزاب (23,3 بالمئة)، و المطلقين (1,7 بالمئة). يدل هذا التوزيع على أن معظم العينة يتمتعون بحياة أسرية مستقرة، وهو عامل قد يؤثر إيجاباً على اتجاهاتهم واستقرارهم الوظيفي، كما أن وجود نسبة صغيرة من المطلقين والعزاب يعزز من شمولية العينة.

دائرة نسبية 6

تمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



تُظهر الدائرة النسبية رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية، حيث تبين أن أغلب المبحوثين متزوجون بنسبة 75%، يليهم العزاب بنسبة 23%، في حين تمثل الفئات الأخرى (مثل المطلقين أو الأرامل) نسبة ضئيلة جداً لا تتجاوز 2%.

5- أدوات جمع البيانات:

عند انتهاء الباحث من الجانب النظري للدراسة ينتقل إلى مرحلة جمع البيانات من ميدان الدراسة عن طريق مجموعة من الأدوات التي تساعد في الحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تخدم بحثه فلكل أداة ميزة أو خاصية مختلفة عن الأخرى، ولقد اعتمدنا في دراستنا على الأدوات التالية:

5-1-الملاحظة:

يعرفها أحمد مرسلّي بأنها: "مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب، في إطارها المتميز و وفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات و تفاعلات المبحوثين، و هي عملية مقصودة تسير وفق الخطة المرسومة للبحث في إطار المنهج المتبع، و هدفها ينحصر في مشاهدة الجوانب الخاضعة للدراسة" (مرسلّي، 2003، ص189).

وقد لاحظنا على مستوى ميدان البحث والذي مقره جامعة مولود معمري مجموعة من الملاحظات ومن أهمها:

-لاحظنا توفر الوسائل الالكترونية اللازمة من أجل العمل.

-اعتماد العمال بدرجة كبيرة على الوسائل الالكترونية.

-عدم التزام العمال بمواقيت العمل.

-اختلاف طريقة الاستقبال بين القبول والرفض.

5-2-الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من الأدوات الهامة لجمع البيانات في الدراسات و البحوث الاجتماعية الميدانية فهي وسيلة تسمح بجمع أكبر عدد من المعلومات بطريقة مباشرة من المصدر، و يعد الاستبيان أكثر الأدوات استخداما و ذلك لسهولة معالجة بياناتها إحصائيا فهي تعتبر أفضل أداة لقياس مؤشرات الدراسة و منه يمكن تعريفها بأنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الافراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع او مشكلة أو موقف و يتم تنفيذ الاستبيان إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل الى المبحوثين (زرواتي، 2008، ص182).

كما تعرف بأنها مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوثين (صلاطنة، والجيلاني، 2009، ص 77).

و بناء عليه يتم بناء استبيان أولي مبدئي بالاعتماد على الزيارات الاستطلاعية و كذا الملاحظات و المقابلات بالإضافة الى ما تم عرضه من الدراسات السابقة و النظريات المفسرة لمتغيري الدراسة، و من ثم تم عرضها على الأساتذة المشرف و بعدها تجرى عليها بعض التعديلات وفقا لتوجيهاته و في مرحلة ثانية و من اجل التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان عرضت على مجموعة من أساتذة قسم علم النفس بجامعة مولود معمري من أجل تحكيمها ليتم فيما بعد إدخال بعض التعديلات عليها وفقا لاقتراحات الأساتذة، و من ثم نزلنا بها إلى ميدان الدراسة من أجل تجربتها و اختبارها و بعد ذلك أضيفت لها تعديلات لتصبح في شكلها النهائي.

5-2-1- وصف الاستبيان:

ولقد تعلقت أسئلة الاستبيان بمؤشرات وفرضيات على أفراد مجتمع الدراسة من أجل الإجابة عنها، وكان الهدف منها الحصول على إجابات دقيقة تقيس تلك المؤشرات، واعتبارا لذلك تم تصميم الاستبيان على النحو التالي:

المحور الأول:

البيانات الشخصية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الفئة الوظيفية، الحالة العائلية)

الاستبيان الاول:

يحتوي على بنود الإدارة الالكترونية يتكون من 40 بند موزعة إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: خاص بالتخطيط الالكتروني تحمل الأرقام التالية (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10).

الجزء الثاني: خاص بالتنظيم الالكتروني تحمل الأرقام التالية (11-12-13-14-15-16-17-18-19-20).

الجزء الثالث: خاص بالتوجيه الالكتروني تحمل الأرقام التالية (21-22-23-24-25-26-27-28-29-30).

الجزء الرابع: خاص بالرقابة الالكترونية تحمل الأرقام التالية (31-32-33-34-35-36-37-38-39-40).

الاستبيان الثاني: يحتوي على بنود الفعالية التنظيمية يتكون من 30 بند.

5-2-2- طريقة تصحيح الاستبيان:

تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي في طريقة التصحيح

الجدول 10

يمثل سلم ليكرت الخماسي في طريقة التصحيح

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الموجبة	5	4	3	2	1

المصدر: (زروقة، 2017، ص 185).

5-2-3- الخصائص السيكمترية للاستبيان:

أ- صدق وثبات مقياس الإدارة الالكترونية:

- صدق مقياس الإدارة الالكترونية:

- الصدق الظاهري (المحكمين):

الصدق الظاهري يُعدّ أحد أنواع الصدق المرتبط بمدى وضوح وملاءمة أدوات البحث من حيث الشكل والمحتوى الظاهري، ويُقصد به مدى انطباع الخبراء أو المحكمين بأن فقرات الاستبيان تقيس فعلاً ما وضعت من أجله. وفي هذه الدراسة، تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث العلمي والتخصص، وذلك بهدف التأكد من وضوح العبارات ودقتها، ومدى توافقها مع أهداف الدراسة ومحاورها. وقد أجمع المحكمون على أن الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الصدق الظاهري، حيث اعتُبرت فقراته مناسبة لقياس الظواهر المستهدفة، مع تقديم بعض التعديلات

الطيفة التي تم أخذها بعين الاعتبار لتعزيز وضوح الأداة ودقتها. وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية بعد إدخالنا لبعض التعديلات وتكون من 40 بند هذا ما نلاحظه من خلال الجدول التالي:

جدول 11

يمثل الاستبيان قبل التصحيح وبعد التصحيح

الاستبيان قبل التصحيح	الاستبيان بعد التصحيح
يسهل التنظيم الالكتروني الوصول إلى المستندات والبيانات عند الحاجة بسرعة	يسهل التنظيم الالكتروني الوصول إلى البيانات عند الحاجة بسرعة
تلقيت شرحاً أو تدريباً عن كيفية الاستفادة من التوجيه الالكتروني	تلقيت تدريباً عن كيفية الاستفادة من التوجيه الالكتروني
ساعدتك عملية التوجيه الالكتروني في تطوير مهاراتك وتحقيق أهدافك	ساعدتك عملية التوجيه الالكتروني في تطوير مهاراتك
الرقابة الالكترونية تأثر على مستوى ابداعك أو إنتاجيتك	الرقابة الالكترونية تأثر على مستوى ابداعك
تشعر أن الرقابة الالكترونية تحافظ على الأمان والخصوصية	تشعر أن الرقابة الالكترونية تحافظ على الخصوصية

المصدر: (من تصميم الطالبتين).

-الصدق البنائي للإدارة الالكترونية:

جدول 12

يمثل الصدق البنائي للتخطيط الالكتروني

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	Sig الدلالة الإحصائية	القرار الاحصائي
01	**0,790	0,000	يوجد ارتباط
02	**0,736	0,000	يوجد ارتباط
03	**0,681	0,000	يوجد ارتباط
04	**0,479	0,000	يوجد ارتباط
05	**0,560	0,000	يوجد ارتباط
06	**0,651	0,000	يوجد ارتباط
07	0,145	0,269	لا يوجد ارتباط
08	0,221	0,090	لا يوجد ارتباط
09	**0,529	0,000	يوجد ارتباط
10	**0,406	0,001	يوجد ارتباط

التخطيط الالكتروني

المصدر: (من تصميم الطالبتين).

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (12) معاملات الارتباط بين العبارات ومجال التخطيط الالكتروني أن أغلبية العبارات قد حققت دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يشير إلى وجود ارتباط دال إحصائياً بين هذه العبارات والمجال المستهدف. و قد تراوحت معاملات الارتباط لبيرسون بين (0,406) و (0,790) و هو ما يعكس قوة ارتباط متوسطة إلى قوية، و تمثل العبارات (1،2،3) أعلى معاملات ارتباط، ما يدل على تمثيلها الجيد للمجال. في المقابل لاحظنا عدم وجود ارتباط دال إحصائياً في العبارتين (07-08) عند مستوى الدلالة الاحصائية (0,090 و 0,269). وبالرغم من ذلك إلى أن النتائج الكلية تشير إلى أن المقياس المستخدم يتمتع بدرجة جيدة من الصدق البنائي، حيث أن جميع

العبارات المفحوصة ترتبط بدرجة دالة إحصائية مع المحور الكلي، مما يعزز من الاعتمادية والمصدقية في استخدام هذا المقياس لأغراض البحث أو التقييم.

جدول 13

يمثل الصدق البنائي للتنظيم الإلكتروني

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	Sig الدالة الاحصائية	القرار الاحصائي
11	**0,485	0,000	يوجد ارتباط
12	**0,641	0,000	يوجد ارتباط
13	**0,740	0,000	يوجد ارتباط
14	**0,662	0,000	يوجد ارتباط
15	**0,474	0,000	يوجد ارتباط
16	*0,306	0,018	يوجد ارتباط
17	**0,527	0,000	يوجد ارتباط
18	**0,645	0,000	يوجد ارتباط
19	**0,557	0,000	يوجد ارتباط
20	**0,634	0,000	يوجد ارتباط

التنظيم الإلكتروني

المصدر: (من تصميم الطالبتين).

يتضمن جدول (13) نتائج تحليل الصدق البنائي لمجموعة من عبارات مقياس الإدارة الإلكترونية (التنظيم الإلكتروني) باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وذلك للتحقق من مدى ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، أظهرت النتائج أن جميع العبارات من رقم (11) إلى (20) حققت معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون بين (0.306)

و(0.740)، وهي تدل على وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، باستثناء العبارة (16) التي كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.05). وتعد هذه القيم مؤشراً على قوة العلاقة بين العبارات والمحور العام، مما يعكس اتساقاً داخلياً جيداً للمقياس، ومما يعزز من الاعتمادية والمصدقية في استخدام هذا المقياس لأغراض البحث أو التقييم.

جدول 14

يمثل الصديق البنائي للتوجيه الإلكتروني

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	Sig الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي
21	**0,712	0,000	يوجد ارتباط
22	**0,731	0,000	يوجد ارتباط
23	**0,851	0,000	يوجد ارتباط
24	**0,800	0,000	يوجد ارتباط
25	**0,665	0,000	يوجد ارتباط
26	**0,474	0,000	يوجد ارتباط
27	**0,826	0,000	يوجد ارتباط
28	**0,810	0,000	يوجد ارتباط
29	**0,884	0,000	يوجد ارتباط
30	**0,798	0,000	يوجد ارتباط

المصدر: (من تصميم الطالبتين).

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (14) معاملات الارتباط بين العبارات و مجال التوجيه الالكتروني أن كل العبارات قد حققت دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) مما يشير إلى وجود ارتباط دال إحصائيا بين هذه العبارات و المجال المستهدف. وقد تراوحت وعاملات الارتباط لبيرسون بين (0,474) و (0,884)، وهو ما يعكس قوة ارتباط متوسطة إلى قوية. وتمثل العبارات (23،24،27،28،29) أعلى معاملات الارتباط ما يدل على تمثيلها الجيد للمجال. ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن المقياس المستخدم يتمىع بدرجة جيدة من الصدق البنائي، حيث أن جميع العبارات المفحوصة ترتبط بدرجة دالة إحصائيا مع المحور الكلي، مما يعزز مصداقية وصدق هذا المقياس.

جدول 15

يمثل الصدق البنائي للرقابة الالكترونية

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	Sig الدلالة الاحصائية	القرار الاحصائي
31	**0,542	0,000	يوجد ارتباط
32	**0,435	0,000	يوجد ارتباط
33	**0,651	0,000	يوجد ارتباط
34	**0,611	0,000	يوجد ارتباط
35	**0,565	0,000	يوجد ارتباط
36	**0,335	0,000	يوجد ارتباط
37	**0,770	0,000	يوجد ارتباط
38	**0,687	0,000	يوجد ارتباط
39	**0,664	0,000	يوجد ارتباط
40	*0,268	0,039	يوجد ارتباط

الرقابة الالكترونية

المصدر: (من تصميم الطالبتين).

يتضمن جدول (15) نتائج تحليل الصدق البنائي لمجموعة من عبارات مقياس الإدارة الإلكترونية (الرقابة الإلكترونية) باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وذلك للتحقق من مدى ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، أظهرت النتائج أن جميع العبارات من رقم (31) إلى (40) حققت معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون بين (0.268) و(0.770)، وهي تدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، باستثناء العبارة (40) التي كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.05). وتعد هذه القيم مؤشرًا على قوة العلاقة بين العبارات والمحور العام، مما يعكس اتساقًا داخليًا جيدًا للمقياس، ومما يعزز من الاعتمادية والمصداقية في استخدام هذا المقياس لأغراض البحث أو التقييم.

ب- ثبات مقياس الإدارة الإلكترونية:

جدول 16

يمثل ثبات مقياس الإدارة الإلكترونية

محور الاستبيان	بنود كل محور	معامل ألفا كرومباخ
التخطيط الإلكتروني	01-02-03-04-05-06-07-10-09-08	0,63
التنظيم الإلكتروني	11-12-13-14-15-16-17-18-19-20	0,75
التوجيه الإلكتروني	21-22-23-24-25-26-27-28-29-30	0,91
الرقابة الإلكترونية	31-32-33-34-35-36-37-38-39-40	0,74
الإدارة الإلكترونية	01-02-03-04-05-06-07-08-09-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34-35-36-37-38-39-40	0,89

المصدر: (من تصميم الطالبتين).

نلاحظ من خلال جدول (16) أن مقياس الإدارة الالكترونية يتميز بنسب مرتفعة، حيث حصلنا على قيم (0,63 و 0,75 و 0,91 و 0,74 و 0,89) و هي قيم عالية، و منه نستنتج ثبات مرتفع في حالة تساوي العبارات.

كما تم أيضا حساب معامل ثبات المقياس من خلال طريقة التجزئة النصفية والجدول رقم (17) يوضح معاملات ثبات أبعاد المقياس والثبات الكلي له:

جدول 17

قيمة معامل "التجزئة النصفية" لمقياس الإدارة الالكترونية

التجزئة النصفية في حالة تساوي العبارات	محاور الاستبيان
0,67	التخطيط الالكتروني
0,84	التنظيم الالكتروني
0,93	التوجيه الالكتروني
0,77	الرقابة الالكترونية
0,89	الاستبيان الكلي

المصدر: (من تصميم الطالبتين).

يتضح من الجدول (17) أن معاملات التجزئة النصفية لأبعاد مقياس الإدارة الالكترونية قد تراوحت بين (0,67) و (0,93)، و هي قيم تدل على مستوى جيد إلى عال من الثبات الداخلي لكل بعد من أبعاد المقياس. فقد بلغ معامل الثبات لبعد التخطيط الالكتروني (0,67)، والتنظيم الالكتروني (0,84)، بينما سجل التوجيه الالكتروني أعلى قيمة (0,93)، وجاءت الرقابة الالكترونية بقيمة (0,77). أما الثبات الكلي للمقياس فقد بلغ (0,89)، وهي قيمة مرتفعة تعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس.

تشير هذه النتائج إلى أن المقياس يتمتع بخصائص سيكومترية جيدة تجعله صالحا للاستخدام في قياس أبعاد الإدارة الالكترونية بدقة وموثوقية.

ب- صدق وثبات استبيان الفعالية التنظيمية:

ب-1- صدق استبيان الفعالية التنظيمية:

-الصدق الظاهري (المحكمين):

الصدق الظاهري يمثل أحد المؤشرات الأساسية لجودة أدوات القياس، ويعكس مدى ملاءمة فقرات الاستبيان لموضوع الدراسة من حيث الشكل والمضمون الظاهري. وفي هذا الإطار، تم إخضاع الاستبيان لعملية تحكيم دقيقة من قبل نخبة من الأساتذة والمختصين في ميدان البحث والتخصص، حيث قاموا بتقييم صياغة الفقرات ومدى اتساقها مع الأهداف العامة للدراسة ومحاورها النظرية. وقد أبدى المحكمون ملاحظات بناءة تمثلت في اقتراح بعض التعديلات اللغوية والتحسينات المنهجية، والتي تم اعتمادها لتقوية الأداة وضمان وضوحها للمبحوثين. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق الظاهري، ما يعزز من مصداقية نتائجه وملاءمته لجمع البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة بدقة وموضوعية.

جدول 18

يمثل الاستبيان قبل التصحيح و بعد التصحيح

الاستبيان قبل التصحيح	الاستبيان بعد التصحيح
إجراءات العمل واضحة ومنظمة	إجراءات العمل واضحة

المصدر: (من إعداد الطالبتين).

ب-2-الصدق البنائي للفعالية التنظيمية:

جدول 19

يمثل الصدق البنائي للفعالية التنظيمية

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	Sig الدلالة الاحصائية	القرار الاحصائي
01	1	0,001	لا يوجد ارتباط
02	**0,402	0,001	يوجد ارتباط
03	**0,406	0,001	يوجد ارتباط
04	**0,415	0,001	يوجد ارتباط
05	*0,306	0,017	يوجد ارتباط
06	0,212	0,104	لا يوجد ارتباط
07	0,142	0,280	لا يوجد ارتباط
08	0,239	0,066	لا يوجد ارتباط
09	0,216	0,098	لا يوجد ارتباط
10	*0,265	0,040	يوجد ارتباط
11	0,226	0,083	لا يوجد ارتباط
12	0,090	0,494	لا يوجد ارتباط
13	0,242	0,062	لا يوجد ارتباط
14	0,132	0,316	لا يوجد ارتباط
15	**0,391	0,002	يوجد ارتباط
16	*0,329	0,010	يوجد ارتباط
17	0,115	0,382	لا يوجد ارتباط
18	*0,263	0,043	يوجد ارتباط
19	** -0,338	0,008	يوجد ارتباط

الفعالية التنظيمية

لا يوجد ارتباط	0,229	0,157	20
لا يوجد ارتباط	0,935	-0,011	21
يوجد ارتباط	0,009	**0,335	22
يوجد ارتباط	0,022	*0,294	23
لا يوجد ارتباط	0,207	0,165	24
يوجد ارتباط	0,015	*0,313	25
لا يوجد ارتباط	0,580	0,073	26
لا يوجد ارتباط	0,531	0,082	27
يوجد ارتباط	0,047	*0,258	28
لا يوجد ارتباط	0,085	0,224	29
يوجد ارتباط	0,030	*0,280	30

المصدر: (من تصميم الطالبتين).

نلاحظ من خلال الجدول (19) وجود ارتباطات متفاوتة بين العبارات والمتغير الأساسي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ضعيفة إلى متوسطة، باتجاهات موجبة وسالبة. وقد تميزت بعض العبارات (مثل 02، 03، 04) بارتباط دال إحصائيًا وقوي نسبيًا، مما يعكس أهميتها في تفسير الظاهرة المدروسة. في المقابل، لم تظهر عدة عبارات دلالة إحصائية.

ب-3- ثبات مقياس الفعالية التنظيمية:

جدول 20

يمثل ثبات مقياس الفعالية التنظيمية

محور الاستبيان	بنود كل المحور	معامل ألفا كرومباخ
الفعالية التنظيمية	30 بند	0,88

المصدر: (من تصميم الطالبتين).

نلاحظ من خلال جدول (20) أن مقياس الفعالية التنظيمية يتميز بنسبة مرتفعة ، حيث حصلنا على قيمة (0,88) و هي قيمة عالية ، و منه نستنتج ثبات مرتفع في حالة تساوي العبارات.

كما تم أيضا حساب معامل ثبات المقياس من خلال طريقة التجزئة النصفية والجدول رقم (21) يوضح معاملات ثبات أبعاد المقياس والثبات الكلي له:

جدول 21

يمثل قيمة معامل "التجزئة النصفية" لاستبيان الفعالية التنظيمية

محاور الاستبيان	التجزئة النصفية في حالة تساوي العبارات
الفعالية التنظيمية	0,90

المصدر: (من تصميم الطالبتين).

يتضح من الجدول (21) أن معامل التجزئة النصفية لمقياس الفعالية التنظيمية وصل إلى (0,90) ، وهي قيمة مرتفعة تعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس.

تشير هذه النتائج إلى أن المقياس يتمتع بخصائص سيكومترية جيدة تجعله صالحا للاستخدام في قياس الفعالية التنظيمية بدقة وموثوقية.

6-أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة قمنا بتفريغها في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و تم من خلاله الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

-التكرارات والنسب المئوية لحساب خصائص العينة والإحصاء الوصفي.

-متوسط الحسابي والانحراف المعياري لحساب الإحصاء الوصفي.

-طريقة التجزئة النصفية لحساب الثبات.

-معامل ألفا كرومباخ لحساب الثبات.

-معادلة كولموغوروف وسميرنوف لحساب التوزيع الطبيعي للبيانات.

-معامل الارتباط بيرسون لحساب الصدق البياني لأداة جمع البيانات.

-معامل الانحدار البسيط لحساب أثر المتغير المستقل بأبعاده على (الإدارة الالكترونية) والمتغير التابع (الفعالية التنظيمية).

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها في بحثنا وقد بدأنا بالدراسة الاستطلاعية والتي تعتبر بذلك جانبا هاما في البحث العلمي، وتحدثنا كذلك عن المنهج المستعمل المتمثل في المنهج الوصفي، كما ذكرنا خصائص العينة المستخدمة، وفي الأخير تناولنا أداة البحث المتمثلة في الاستبيان وما يحتوي من معلومات خاصة به لننتقل إلى مناقشة نتائج الدراسة في الفصل الموالي.

1- عرض وتحليل النتائج:

1-1- عرض وتحليل الإحصاءات الوصفية:

جدول 22

يبين استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور التخطيط الإلكتروني

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			موافق بشدة	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة		
5	0,739	4,12	0	03	04	36	17	ك	1- لديك خبرة في استخدام أدوات التخطيط الإلكتروني
			0	5,0	6,7	60,0	28,3	%	
4	0,755	4,15	0	2	7	31	20	ك	2- استخدام أدوات التخطيط الإلكتروني سهل بالنسبة لك
			0	3,3	11,7	51,7	33,3	%	
1	0,725	4,50	1	0	2	22	35	ك	3- ساعدتك الأدوات الإلكترونية على توفير الوقت
			1,7	0	3,3	36,7	58,3	%	
3	0,640	4,28	0	1	3	34	22	ك	4- تساهم عملية التخطيط الإلكتروني في تحقيق أهداف المؤسسة
			0	1,7	5,0	56,7	36,7	%	
2	0,752	4,33	0	3	1	29	27	ك	5- ساهم التخطيط الإلكتروني في تحسين جودة عملك
			0	5,0	1,7	48,3	45,0	%	
7	1,136	3,88	1	11	3	24	21	ك	6- يساهم التخطيط الإلكتروني في تقليل الأخطاء التقنية والإدارية
			1,7	18,3	5,0	40,0	35,0	%	

10	1,205	2,65	9	27	3	18	3	ك	7- لديك مخاوف بشأن خصوصية بياناتك عند استخدام أدوات التخطيط الالكتروني
			15,0	45,0	5,0	30,0	5,0	%	
9	1,036	2,67	7	23	14	15	1	ك	8- سبق أن تعرضت لمشاكل في أمن المعلومات أثناء التخطيط الالكتروني
			11,7	38,3	23,3	25,0	1,7	%	
8	0,827	3,83	0	5	11	33	11	ك	9- أنت راضي عن عملية التخطيط الالكتروني
			0	8,3	18,3	55,0	18,3	%	
6	0,696	4,08	0	1	9	34	16	ك	10- التخطيط الالكتروني يساعد في توحيد جهود الفرق المختلفة
			0	1,7	15,0	56,7	26,7	%	

المصدر: (من تصميم الطالبتين).

1- جاءت العبارة رقم (3) المتمثلة ساعدتك الأدوات الالكترونية على توفير الوقت في المرتبة الأولى من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4,50 بانحراف معياري بلغ 0,72 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $95 = 36,7 + 58,3$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

2- جاءت العبارة رقم (5) المتمثلة ساهم التخطيط الالكتروني في تحسين جودة عملك في المرتبة الثانية من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4,33 بانحراف معياري بلغ 0,75 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $93,3 = 48,3 + 45,0$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

3- جاءت العبارة رقم (4) المتمثلة تساهم عملية التخطيط الالكتروني في تحقيق أهداف المؤسسة في المرتبة الثالثة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4,28 بانحراف معياري بلغ 0,64 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $93,4 = 56,7 + 36,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

4- جاءت العبارة رقم (2) المتمثلة في استخدام أدوات التخطيط الالكتروني سهل بالنسبة لك المرتبة الرابعة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4,15 بانحراف معياري بلغ 0,75 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $85 = 51,7 + 33,3$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

5- جاءت العبارة رقم (1) المتمثلة في لديك خبرة في استخدام أدوات التخطيط الالكتروني المرتبة الخامسة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4,12 بانحراف معياري بلغ 0,73 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $88,3=60,0+28,3$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

6- جاءت العبارة رقم (10) المتمثلة في التخطيط الالكتروني يساعد في توحيد جهود الفرق المختلفة المرتبة السادسة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4,08 بانحراف معياري بلغ 0,69 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $83,4=56,7+26,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

7- جاءت العبارة رقم (6) المتمثلة في يساهم التخطيط الالكتروني في تقليل الأخطاء التقنية والإدارية المرتبة السابعة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,88 بانحراف معياري بلغ 1,13 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $75=40,0+35,0$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

8- جاءت العبارة رقم (9) المتمثلة في أنت راضي عن عملية التخطيط الالكتروني لديك المرتبة الثامنة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,83 بانحراف معياري بلغ 0,82 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $73,3=55,0+18,3$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

9- جاءت العبارة رقم (8) المتمثلة في سبق أن تعرضت لمشاكل في أمن المعلومات أثناء التخطيط الالكتروني المرتبة التاسعة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 2,67 بانحراف معياري بلغ 1,03 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $26,7=25,0+1,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي منخفضة.

10- جاءت العبارة رقم (7) المتمثلة في لديك مخاوف بشأن خصوصية بياناتك عند استخدام أدوات التخطيط الالكتروني المرتبة العاشرة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 2,65 بانحراف معياري بلغ 1,20 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $35=30,0+5,0$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي منخفضة.

جدول 23

يبين استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور التنظيم الإلكتروني

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
7	0,869	3,58	04	38	07	11	0	ك	11- لديك معرفة واسعة بمفهوم التنظيم الإلكتروني
			6,7	63,3	11,7	18,3	0	%	
9	1,044	3,17	05	22	12	20	1	ك	12- سبق وأن شاركت في عمليات التنظيم الإلكتروني
			8,3	36,7	20,0	33,3	1,7	%	
8	0,831	3,57	05	32	15	08	0	ك	13- الأدوات الحالية تلبي احتياجاتك في التنظيم الإلكتروني
			8,3	53,3	25,0	13,3	0	%	
4	0,743	4,30	26	28	4	2	0	ك	14- التنظيم الإلكتروني يوفر الوقت مقارنة بالأساليب التقليدية
			43,3	46,7	6,7	3,3	0	%	
1	0,701	4,48	35	20	04	01	0	ك	15- يسهل التنظيم الإلكتروني الوصول الى البيانات عند الحاجة بسرعة
			58,3	33,3	6,7	1,7	0	%	
10	0,999	2,53	01	13	09	31	06	ك	16- تلقيت تدريباً رسمياً على أنظمة التنظيم الإلكتروني
			1,7	21,7	15,0	51,7	10,0	%	
3	1,041	4,37	37	16	01	04	02	ك	17- تساعد أنظمة التنظيم الإلكتروني في الاعتماد على نظام الورق
			61,7	26,7	1,7	6,7	3,3	%	

2	1,156	4,45	02	14	11	21	12	ك	18-توفر المؤسسة الدعم الفني عند مواجهة مشكلات في التنظيم الالكتروني
			3,3	23,3	18,3	35,0	20,0	%	
6	0,736	3,97	01	02	05	42	10	ك	19-تشعر بالرضا عن عملية التنظيم الالكتروني
			1,7	3,3	8,3	70,0	16,7	%	
5	0,691	4,22	0	02	03	35	20	ك	20-عملية التنظيم الالكتروني تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة
			0	3,3	5,0	58,3	33,3	%	

المصدر: (من تصميم الطالبتين).

1-جاءت العبارة رقم (15) المتمثلة يسهل التنظيم الالكتروني الوصول الى البيانات عند الحاجة بسرعة في المرتبة الأولى من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4,48 بانحراف معياري بلغ 0,70 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $91,6=33,3+58,3$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

2-جاءت العبارة رقم (18) المتمثلة توفر المؤسسة الدعم الفني عند مواجهة مشكلات في التنظيم الالكتروني في المرتبة الثانية من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4,45 بانحراف معياري بلغ 1,15 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $55=20,0+35,0$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي متوسطة.

3-جاءت العبارة رقم (17) المتمثلة تساعد أنظمة التنظيم الالكتروني في الاعتماد على نظام الورق في المرتبة الثالثة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4,37 بانحراف معياري بلغ 1,04 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $88,4=61,7+26,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

4-جاءت العبارة رقم (14) المتمثلة التنظيم الالكتروني يوفر الوقت مقارنة بالأساليب التقليدية في المرتبة الرابعة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4,30 بانحراف معياري بلغ 0,74 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $90=43,3+46,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

5- جاءت العبارة رقم (20) المتمثلة عملية التنظيم الالكتروني تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة في المرتبة الخامسة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4,22 بانحراف معياري بلغ 0,69 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $91,6 = 33,3 + 58,3$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

6- جاءت العبارة رقم (19) المتمثلة تشعر بالرضا عن عملية التنظيم الالكتروني في المرتبة السادسة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,97 بانحراف معياري بلغ 0,73 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $86,7 = 16,7 + 70,0$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

7- جاءت العبارة رقم (11) المتمثلة لديك معرفة واسعة بمفهوم التنظيم الالكتروني في المرتبة السابعة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,58 بانحراف معياري بلغ 0,86 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $70 = 6,7 + 63,3$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

8- جاءت العبارة رقم (13) المتمثلة الأدوات الحالية تلبي احتياجاتك في التنظيم الالكتروني في المرتبة الثامنة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,57 بانحراف معياري بلغ 0,83 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $61,6 = 8,3 + 53,3$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

9- جاءت العبارة رقم (12) المتمثلة سبق وأن شاركت في عمليات التنظيم الالكتروني في المرتبة التاسعة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,17 بانحراف معياري بلغ 1,04 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $45 = 8,3 + 36,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي منخفضة.

10- جاءت العبارة رقم (16) المتمثلة تلقيت تدريباً رسمياً على أنظمة التنظيم الالكتروني في المرتبة العاشرة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 2,53 بانحراف معياري بلغ 0,99 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $23,4 = 1,7 + 21,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي منخفضة.

جدول 24

يبين استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور التوجيه الإلكتروني

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
8	0,889	3,30	0	34	11	14	1	ك	21-سبق لك وإن استقدت من خدمات التوجيه الإلكتروني
			0	56,7	18,3	23,3	1,7		
7	0,997	3,30	05	24	17	12	2	ك	22-من السهل الوصول الى خدمات التوجيه الإلكتروني
			8,3	40,0	28,3	20,0	3,3		
5	0,928	3,55	07	09	15	08	01	ك	23-الارشادات المتحصل عليها عن طريق التوجيه الإلكتروني كانت واضحة
			11,7	48,3	25,0	13,3	1,7		
4	0,851	3,77	07	39	09	03	02	ك	24-ساعدك التوجيه الإلكتروني في اتخاذ قرارات أفضل
			11,7	65,0	15,0	5,0	3,3		
9	0,998	3,23	04	23	19	11	03	ك	25-تتفاعل كثيرا أثناء جلسات التوجيه الإلكتروني
			6,7	38,3	31,7	18,3	5,0		
10	0,885	2,78	0	16	17	25	02	ك	26-تلقيت تدريباً عن كيفية الاستفادة من التوجيه الإلكتروني
			0	26,7	28,3	41,7	3,3		
3	0,958	3,78	13	29	11	06	01	ك	27-ساعدتك عملية التوجيه الإلكتروني في تطوير مهاراتك
			21,7	48,3	18,3	10,0	1,7		
1	0,841	3,93	13	35	08	03	01	ك	28-يساعد التوجيه الإلكتروني في اندماجك في المؤسسة
			21,7	58,3	13,3	5,0	1,7		

2	0,958	3,88	01	05	10	28	16	ك	29-أنت راضي عن عملية التوجيه الالكتروني
			1,7	8,3	16,7	46,7	26,7	%	
6	1,031	3,43	01	11	19	19	10	ك	30-زادت ثقتك بنفسك بعد التوجيه الالكتروني
			1,7	18,3	31,7	31,7	16,7	%	

المصدر: (من تصميم الطالبتين).

1-جاءت العبارة رقم (28) المتمثلة يساعد التوجيه الالكتروني في اندماجك في المؤسسة في المرتبة الأولى من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,93 بانحراف معياري بلغ 0,84 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $91,6 = 33,3 + 58,3$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

2-جاءت العبارة رقم (29) المتمثلة أنت راضي عن عملية التوجيه الالكتروني في المرتبة الثانية من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,88 بانحراف معياري بلغ 0,95 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $73,4 = 46,7 + 26,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

3-جاءت العبارة رقم (27) المتمثلة ساعدتك عملية التوجيه الالكتروني في تطوير مهاراتك في المرتبة الثالثة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,78 بانحراف معياري بلغ 0,95 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $70 = 48,3 + 21,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

4-جاءت العبارة رقم (24) المتمثلة ساعدك التوجيه الالكتروني في اتخاذ قرارات أفضل في المرتبة الرابعة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,77 بانحراف معياري بلغ 0,85 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $76,7 = 65,0 + 11,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

5-جاءت العبارة رقم (23) المتمثلة الارشادات المتحصل عليها عن طريق التوجيه الالكتروني كانت واضحة في المرتبة الخامسة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,55 بانحراف معياري بلغ 0,92 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $60 = 48,3 + 11,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

6-جاءت العبارة رقم (30) المتمثلة زادت ثقتك بنفسك بعد التوجيه الالكتروني في المرتبة السادسة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,43 بانحراف معياري بلغ 1,03 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $48,4 = 31,7 + 16,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي منخفضة.

7- جاءت العبارة رقم (22) المتمثلة من السهل الوصول إلى خدمات التوجيه الالكتروني في المرتبة السابعة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,30 بانحراف معياري بلغ 0,99 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $48,3=40,0+8,3$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي منخفضة.

8- جاءت العبارة رقم (21) المتمثلة سبق لك وإن استفدت من خدمات الوجيه الالكتروني في المرتبة الثامنة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,30 بانحراف معياري بلغ 0,88 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $56,7=56,7+0$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

9- جاءت العبارة رقم (25) المتمثلة تتفاعل كثيرا أثناء جلسات التوجيه الالكتروني في المرتبة التاسعة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,23 بانحراف معياري بلغ 0,99 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $45=38,3+6,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي منخفضة.

10- جاءت العبارة رقم (26) المتمثلة تلقيت تدريباً عن كيفية الاستفادة من التوجيه الالكتروني في المرتبة العاشرة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 2,78 بانحراف معياري بلغ 0,88 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $26,7=0+26,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي منخفضة.

جدول 25

يبين استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور الرقابة الالكترونية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
6	0,921	3,57	0	11	14	25	10	ك	31-لديك معرفة مسبقة بمفهوم الرقابة الالكترونية
			0	18,3	23,3	41,7	16,7	%	
2	0,924	4,17	0	05	06	23	26	ك	32-ساهمت الرقابة الالكترونية في تقليل الحاجة الى التدخل اليدوي
			0	8,3	10,0	38,3	43,3	%	
1	0,780	4,37	0	02	05	22	31	ك	33-تساهم الرقابة الالكترونية في تحقيق أهداف المؤسسة
			0	3,3	8,3	36,7	51,7	%	
3	0,972	3,93	0	06	12	22	20	ك	34-تطبق الرقابة الالكترونية على الجميع بعدالة وموضوعية
			0	10,0	20,0	36,7	33,3	%	
7	1,061	3,40	02	12	14	24	08	ك	35-يتم إعلامك بمعايير التقييم التي تعتمد عليها الرقابة الالكترونية
			3,3	20,0	23,3	40,0	13,3	%	
9	1,246	2,85	07	23	09	14	07	ك	36-الرقابة الالكترونية تؤثر على مستوى إبداعك
			7'11	38,3	15,0	23,3	11,7	%	
8	1,280	3,30	03	17	15	09	16	ك	37-تشعر بالراحة أثناء العمل تحت الرقابة الالكترونية
			5,0	28,3	25,0	15,0	26,7	%	
5	1,288	3,63	04	11	07	19	19	ك	38-تشعر أن الرقابة الالكترونية تحافظ على الخصوصية
			6,7	18,3	11,7	31,7	31,7	%	

4	1,087	3,73	0	10	15	16	19	ك	39-تشعر أن الرقابة
			0	16,7	25,0	26,7	31,7	%	الالكترونية تحفزك على تحسين أدائك
10	1,141	2,45	11	27	10	08	04	ك	40-تقلل الرقابة الالكترونية من ثقتك بالمؤسسة
			18,3	45,0	16,7	13,3	6,7	%	

المصدر: (من تصميم الطالبتين).

1-جاءت العبارة رقم (33) المتمثلة تساهم الرقابة الالكترونية في تحقيق أهداف المؤسسة في المرتبة الأولى من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4,37 بانحراف معياري بلغ 0,78 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $51,7 + 36,7 = 88,4$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

2-جاءت العبارة رقم (32) المتمثلة ساهمت الرقابة الالكترونية في تقليل الحاجة الى التدخل اليدوي في المرتبة الثانية من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4,17 بانحراف معياري بلغ 0,92 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $43,3 + 38,3 = 81,6$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

3-جاءت العبارة رقم (34) المتمثلة تطبق الرقابة الالكترونية على الجميع بعدالة وموضوعية في المرتبة الثالثة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,93 بانحراف معياري بلغ 0,97 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $33,3 + 36,7 = 70$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

4-جاءت العبارة رقم (39) المتمثل تشعر أن الرقابة الالكترونية تحفزك على تحسين أدائك في المرتبة الرابعة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,73 بانحراف معياري بلغ 1,08 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $31,7 + 26,7 = 58,4$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

5-جاءت العبارة رقم (38) المتمثلة تشعر أن الرقابة الالكترونية تحافظ على الخصوصية في المرتبة الخامسة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,63 بانحراف معياري بلغ 1,28 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $31,7 + 31,7 = 63,4$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

6- جاءت العبارة رقم (31) المتمثلة لديك معرفة مسبقة بمفهوم الرقابة الالكترونية في المرتبة السادسة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,57 بانحراف معياري بلغ 0,98 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $58,4 = 41,7 + 16,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

7- جاءت العبارة رقم (35) المتمثلة يتم إعلامك بمعايير التقييم التي تعتمد الرقابة الالكترونية في المرتبة السابعة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,40 بانحراف معياري بلغ 1,06 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $53,3 = 40,0 + 13,3$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي متوسطة.

8- جاءت العبارة رقم (37) المتمثلة تشعر بالراحة أثناء العمل تحت الرقابة الالكترونية في المرتبة الثامنة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,30 بانحراف معياري بلغ 1,28 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $41,7 = 15,0 + 26,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي منخفضة.

9- جاءت العبارة رقم (36) المتمثلة الرقابة الالكترونية تؤثر على مستوى إبداعك في المرتبة التاسعة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 2,85 بانحراف معياري بلغ 1,24 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $35 = 33,3 + 11,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي منخفضة.

10- جاءت العبارة رقم (40) المتمثلة تقلل الرقابة الالكترونية من ثقتك بالمؤسسة في المرتبة العاشرة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 2,45 بانحراف معياري بلغ 1,14 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $20 = 13,3 + 6,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي منخفضة

جدول 26

يبين استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور الفعالية التنظيمية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
02	0,685	4,15	0	02	04	37	17	ك	

			0	3,3	6,7	61,7	28,3	%	01-تتمكن من إنجاز مهامك اليومية بكفاءة
01	0,600	4,25	0	0	05	35	20	ك	02-تستخدم أنظمة إلكترونية تساعدك على أداء عملك
			0	0	8,3	58,3	33,3	%	
12	0,936	3,85	01	04	13	27	15	ك	03-إجراءات العمل واضحة
			1,7	6,7	21,7	45,0	25,0	%	
13	0,924	3,83	0	08	07	32	13	ك	04-الأنظمة الالكترونية المستخدمة في مصلحة التمدريس فعالة وسهلة الاستخدام
			0	13,3	11,7	53,3	21,7	%	
08	0,852	4,05	0	05	05	32	18	ك	05-توزيع المهام وتنظيمها يحقق أكبر فعالية ممكنة
			0	8,3	8,3	53,3	30,0	%	
20	0,887	3,60	0	06	22	22	10	ك	06-يوجد تنسيق فعال بينك وبين الأقسام الأخرى
			0	10,0	36,7	36,7	16,7	%	
04	0,865	4,12	02	01	04	34	19	ك	07-لديك فهم واضح لدورك ومسؤولياتك الوظيفية
			3,3	1,7	6,7	56,7	31,7	%	
18	0,995	3,60	03	03	19	25	6	ك	08-يتم التواصل معك بوضوح بشأن التحديات الإدارية والإجراءات الجديدة
			5,0	5,0	31,7	41,7	16,7	%	
15	1,017	3,68	01	06	19	19	15	ك	09-بيئة العمل تشجع على التعاون والعمل الجماعي
			1,7	10,0	31,7	31,7	25,0	%	
16	0,933	3,67	0	08	15	26	11	ك	10-مصلحة التمدريس تلتزم بقيم مثل الشفافية والنزاهة
			0	13,3	25,0	43,3	18,3	%	
19	0,942	3,60	01	05	22	21	11	ك	11-هناك روح فريق عمل إيجابية بين الموظفين
			1,7	8,3	36,7	35,0	18,3	%	

06	0,619	4,08	0	0	09	37	14	ك	12-تشعر بالفخر لكونك جزءا من فريق مصلحة التمدرس
			0	0	15,0	61,7	23,3	%	
03	0,577	4,15	0	0	06	39	15	ك	13-تشعر بالرضا عن مسؤولياتك في الكلية لأنها تتناسب قدراتك
			0	0	10,0	65,0	25,0	%	
09	0,725	4,02	0	01	12	32	15	ك	14-يتم التنسيق بفعالية بين مصلحة التمدرس والأقسام الأكاديمية
			0	1,7	20,0	53,3	25,0	%	
10	0,823	4,00	0	04	08	32	16	ك	15-توجد قنوات تواصل فعالة مثل البريد الالكتروني أو المنصات الالكترونية
			0	6,7	13,3	53,3	26,7	%	
17	0,840	3,65	0	05	20	26	09	ك	16-يتم شرح إجراءات العمل الجديدة بشكل واضح قبل تنفيذها
			0	8,3	33,3	43,3	15,0	%	
21	1,186	3,50	03	12	10	22	13	ك	17-من السهل اتباع الإجراءات الإدارية الحالية
			5,0	20,0	16,7	36,7	21,7	%	
24	1,140	3,43	01	16	11	20	12	ك	18-النظام الالكتروني الحالي يغطي جميع احتياجات عمك
			1,7	26,7	18,3	33,3	20,0	%	
23	0,945	3,43	0	15	08	33	04	ك	19-سبق وواجهت مشكلات تقنية أثناء تسجيل الطلاب أو استخراج الوثائق
			0	25,0	13,3	55,0	6,7	%	
07	1,006	4,07	02	04	04	28	22	ك	20-رقمنة الخدمات قد حسنت من جودة العمل وسرعته
			3,3	6,7	6,7	46,7	36,7	%	
25	1,043	3,38	03	09	17	24	07	ك	21-عبئ العمل الذي أحمله متوازن مع ساعات العمل
			5,3	15,0	28,3	40,0	11,7	%	
28	0,860	3,15	01	10	33	11	05	ك	22-مصلحة التمدرس تهتم بتطوير مسارك المهني
			1,7	16,7	55,5	18,3	8,3	%	

26	0,846	3,22	02	08	27	21	02	ك	23-قيم الجامعة تتوافق مع قيمك الشخصية
			3,3	13,3	45,0	35,0	3,3	%	
29	0,982	3,05	01	20	18	17	04	ك	24-توجد أليات واضحة للتعامل مع شكاوى الطلاب
			1,7	33,3	30,0	28,3	6,7	%	
30	1,064	2,95	06	13	23	14	04	ك	25-الطلاب راضون عن سرعة الخدمات التي تقدمها مصلحة التمدرس
			10,0	21,7	38,3	23,3	6,7	%	
27	1,086	3,20	02	16	18	16	08	ك	26-مصلحة التمدرس تستجيب بسرعة لمقترحات التطوير التي يقدمها الموظفون
			3,3	26,7	30,0	26,7	13,3	%	
14	1,097	3,82	03	05	09	26	17	ك	27-النظام الالكتروني المستخدم في مصلحة التمدرس امن من الاختراقات
			5,3	8,3	15,0	43,3	28,3	%	
05	0,969	4,10	02	03	04	29	22	ك	28-أهداف مصلحة التمدرس تتماشى مع الأهداف العامة للجامعة
			3,3	5,0	6,7	48,3	36,7	%	
11	1,078	3,92	03	04	07	27	19	ك	29-يتم تحليل الأخطاء التنظيمية السابقة لتجنب تكرارها
			5,0	6,7	11,7	45,0	31,7	%	
22	0,981	3,43	03	08	13	32	04	ك	30-تحصل على التقدير المناسب عند إنجاز مهامك بكفاءة
			5,0	13,3	21,7	53,3	6,7	%	

المصدر: (من تصميم الطالبتين).

1-جاءت العبارة رقم (2) المتمثلة تستخدم أنظمة إلكترونية تساعدك على أداء عملك في المرتبة الأولى من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4,25 بانحراف معياري بلغ 0,60 وكانت نسبة العمال الموافقين هي 33,3+58,3=91,6 بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

2- جاءت العبارة رقم (1) المتمثلة تتمكن من إنجاز مهامك اليومية بكفاءة في المرتبة الثانية من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4,15 بانحراف معياري بلغ 0,68 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $90 = 61,7 + 28,3$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

3- جاءت العبارة رقم (13) المتمثلة إجراءات العمل واضحة في المرتبة الثالثة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4,15 بانحراف معياري بلغ 0,57 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $90 = 65,0 + 25,0$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

4- جاءت العبارة رقم (7) المتمثل لديك فهم واضح لمسؤوليتك الوظيفية في المرتبة الرابعة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4,12 بانحراف معياري بلغ 0,86 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $88,4 = 56,7 + 31,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

5- جاءت العبارة رقم (28) المتمثلة أهداف مصلحة التمدرس تتماشى مع الأهداف العامة للجامعة في المرتبة الخامسة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4,10 بانحراف معياري بلغ 0,96 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $85 = 48,3 + 36,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

6- جاءت العبارة رقم (12) المتمثلة تشعر بالفخر لكونك جزءا من فريق مصلحة التمدرس في المرتبة السادسة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4,08 بانحراف معياري بلغ 0,71 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $85 = 61,7 + 23,3$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

7- جاءت العبارة رقم (20) المتمثلة رقمنة الخدمات قد حسنت من جودة العمل وسرعته في المرتبة السابعة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4,07 بانحراف معياري بلغ 1,00 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $83,4 = 46,7 + 36,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

8- جاءت العبارة رقم (5) المتمثلة توزيع المهام وتنظيمها يحقق أكبر فعالية ممكنة في المرتبة الثامنة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4,05 بانحراف معياري بلغ 0,85 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $83,3 = 53,3 + 30,0$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

9- جاءت العبارة رقم (14) المتمثلة يتم التنسيق بفعالية بين مصلحة التمدرس والأقسام الأكاديمية في المرتبة التاسعة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4,02 بانحراف معياري بلغ

0,72 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $78,30=53,3+25,0$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

10- جاءت العبارة رقم (15) المتمثلة توجد قنوات تواصل فعالة مثل البريد الالكتروني أو المنصات الالكترونية في المرتبة العاشرة من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4,00 بانحراف معياري بلغ 0,82 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $80=53,3+26,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

11- جاءت العبارة رقم (29) المتمثلة هناك روح فريق عمل إيجابية بين الموظفين في المرتبة الحادية عشر من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,92 بانحراف معياري بلغ 1,07 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $76,7=45,0+31,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

12- جاءت العبارة رقم (3) المتمثل إجراءات العمل واضحة في المرتبة الثانية عشر من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,85 بانحراف معياري بلغ 0,93 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $70=45,0+25,0$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

13- جاءت العبارة رقم (4) المتمثلة الأنظمة الالكترونية المستخدمة في مصلحة التمدرس فعالة وسهلة الاستخدام في المرتبة الثالثة عشر من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,83 بانحراف معياري بلغ 0,92 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $75=53,3+21,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

14- جاءت العبارة رقم (27) المتمثل النظام الالكتروني المستخدم في مصلحة التمدرس امن من الاختراقات في المرتبة الرابعة عشر من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,82 بانحراف معياري بلغ 1,09 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $71,6=43,3+28,3$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

15- جاءت العبارة رقم (9) المتمثلة بيئة العمل تشجع على التعاون والعمل الجماعي في المرتبة الخامسة عشر من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,68 بانحراف معياري بلغ 1,01 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $56,7=31,7+25,0$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

16- جاءت العبارة رقم (10) المتمثلة مصلحة التمدرس تلتزم بقيم مثل الشفافية والنزاهة في المرتبة السادسة عشر من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,67 بانحراف معياري بلغ 0,93 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $61,6=43,3+18,3$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

17- جاءت العبارة رقم (16) المتمثلة يتم شرح إجراءات العمل الجديدة بشكل واضح قبل تنفيذها في المرتبة السابعة عشر من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,65 بانحراف معياري بلغ 0,84 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $58,3=43,3+15,0$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

18- جاءت العبارة رقم (8) المتمثلة يتم التواصل معك بوضوح بشأن التحديات الإدارية والإجراءات الجديدة في المرتبة الثامنة عشر من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,60 بانحراف معياري بلغ 0,99 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $58,4=41,7+16,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

19- جاءت العبارة رقم (11) المتمثلة هناك روح فريق عمل إيجابية بين الموظفين في المرتبة التاسعة عشر من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,60 بانحراف معياري بلغ 0,94 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $53,3=35,0+18,3$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي منخفضة.

20- جاءت العبارة رقم (6) المتمثلة يوجد تنسيق فعال بينك وبين الأقسام الأخرى في المرتبة عشرون من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,60 بانحراف معياري بلغ 0,88 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $53,4=36,7+16,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي منخفضة.

21- جاءت العبارة رقم (17) المتمثلة من السهل اتباع الإجراءات الإدارية الحالية في المرتبة واحد وعشرون من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,50 بانحراف معياري بلغ 1,18 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $58,4=36,7+21,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

22- جاءت العبارة رقم (30) المتمثلة تحصل على التقدير المناسب عند إنجاز مهامك بكفاءة في المرتبة إثنين وعشرون من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,43 بانحراف معياري

بلغ 0,98 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $60 = 53,3 + 6,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

23- جاءت العبارة رقم (19) المتمثلة سبق وواجهت مشكلات تقنية أثناء تسجيل الطلاب أو استخراج الوثائق في المرتبة الثالثة وعشرون من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,43 بانحراف معياري بلغ 0,94 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $61,7 = 55,0 + 6,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

24- جاءت العبارة رقم (18) المتمثل النظام الالكتروني الحالي يغطي جميع احتياجات عملك في المرتبة الرابعة وعشرون من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,43 بانحراف معياري بلغ 1,14 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $53,3 = 33,3 + 20,0$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي متوسطة.

25- جاءت العبارة رقم (21) المتمثلة عبئ العمل الذي أحمله متوازن مع ساعات العمل في المرتبة الخامسة وعشرون من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,38 بانحراف معياري بلغ 1,04 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $51,7 = 40,0 + 11,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي متوسطة.

26- جاءت العبارة رقم (23) المتمثلة قيم الجامعة تتوافق مع قيمك الشخصية في المرتبة السادسة وعشرون من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,22 بانحراف معياري بلغ 0,84 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $38,3 = 35,0 + 3,3$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي منخفضة.

27- جاءت العبارة رقم (26) المتمثلة مصلحة التمدرس تستجيب بسرعة لمقترحات التطوير التي يقدمها الموظفون في المرتبة السابعة وعشرون من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,20 بانحراف معياري بلغ 1,08 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $40 = 26,7 + 13,3$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي منخفضة.

28- جاءت العبارة رقم (22) المتمثلة مصلحة التمدرس تهتم بتطوير مسارك المهني في المرتبة الثامنة وعشرون من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,15 بانحراف معياري بلغ 0,86 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $26,6 = 18,3 + 8,3$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي منخفضة.

29- جاءت العبارة رقم (24) المتمثل توجد أليات واضحة للتعامل مع شكاوى الطلاب في المرتبة التاسعة وعشرون من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,05 بانحراف معياري بلغ 0,98 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $35=28,3+6,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي منخفضة.

30- جاءت العبارة رقم (25) المتمثلة الطلاب راضون عن سرعة الخدمات التي تقدمها مصلحة التمدرس في المرتبة ثلاثون من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 2,95 بانحراف معياري بلغ 1,06 وكانت نسبة العمال الموافقين هي $30=23,3+6,7$ بالمئة من العمال المستجوبين وهي منخفضة.

2-التوزيع الطبيعي للبيانات:

2-1 تعريف التوزيع الطبيعي:

يعتبر التوزيع الطبيعي من أهم التوزيعات المتصلة حيث يلعب دوراً أساسياً في عملية المعاينة، كما يستخدم لوصف الأنماط التكرارية للعديد من الظواهر الإحصائية مثل التغيرات الطبيعية التي تحدث للإنسان والحيوان والعوامل البيئية بشكل عام. والتوزيع الطبيعي يدرس سلوك المتغيرات العشوائية المتصلة مثل درجة الحرارة والطول والوزن والدخل والأخطاء العشوائية الناتجة عند تحليل الانحدار.

وبدراسة شكل منحنى التوزيع الطبيعي نجد أنه منحنى متماثل حول الوسط الحسابي للتوزيع، ويأخذ الشكل الجرسى وله قمة واحدة ويمتد طرفاه إلى ما لانهاية مقتربين من المحور الأفقي شيئاً فشيئاً دون أن يتماسا مع هذا المحور. وإذا أسقطنا عموداً من قمة المنحنى على المحور الأفقي فإن هذا العمود يعتبر محوراً للتماثل لأنه يقسم المساحة تحت المنحنى إلى قسمين متساويين تماماً وينطبق كل منهما على الآخر تمام الانطباق ومساحة كل قسم تساوى 50% من المساحة الكلية تحت المنحنى وينتج عن هذا التماثل أن قيم الوسط الحسابي والوسيط والمنوال للتوزيع الطبيعي تكون متساوية (كيطان، 2020-2021).

2-2-أهمية التوزيع الطبيعي:

-يستخدم التوزيع الطبيعي في وصف العديد من المتغيرات العشوائية في الواقع العملي مثل الاطوال والاوزان لمجموعة من الأشخاص، درجات الطلاب في امتحان مقرر معين، أخطاء القياس الناتجة من تجربة ما، حيث تتوزع القياسات المشاهدة (التكرارات) بشكل متماثل حول قيمة مركزية هي قيمة متوسط

التوزيع وتقل هذه القياسات تدريجيا كلما ابتعدنا عن هذه القيمة إلى جهة اليمين أو إلى جهة اليسار، حيث يأخذ منحنى التوزيع الشكل الجرسى.

-يعتبر التوزيع الطبيعي تقريبا مفيدا للعديد من التوزيعات المنقطعة وغير المنقطعة مثل توزيع ذي الحدين وتوزيع بواسون وتوزيع هير جيو مترك وغيرها.

-يعتبر التوزيع الطبيعي حجر الزاوية في الاستدلال الاحصائي حيث تتوزع معالم المجتمع المقدرة من العينة مثل المتوسط مثلا كالتوزيع الطبيعي.

2-3- التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلقة بمتغيري الإدارة الالكترونية والفعالية التنظيمية:

جدول 27

يبين التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلقة بمتغيري الإدارة الالكترونية والفعالية التنظيمية:

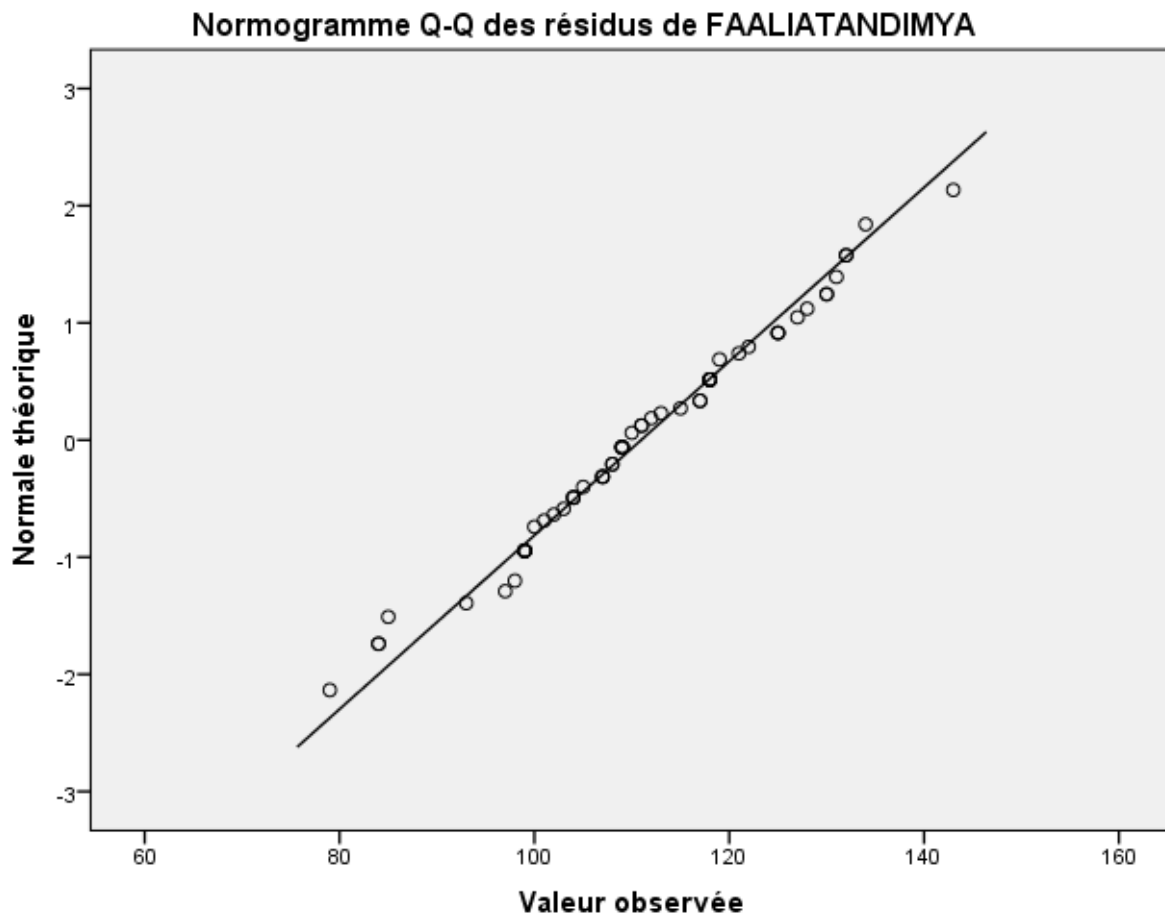
القرار الاحصائي	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	العينة	قيمة معامل كولموغروف و سميرنوف	متغيرات الدراسة
تتبع التوزيع الطبيعي	0,01	0,20	60	60	0,09	الإدارة الالكترونية
تتبع التوزيع الطبيعي	0,01	0,20	60	60	0,07	الفعالية التنظيمية

المصدر: (من تصميم الطالبتين).

نلاحظ من خلال الجدول (27) الخاص بالتوزيع الطبيعي للبيانات من خلال معادلة كولموغروف و سميرنوف أن متغير الإدارة الالكترونية يتبع التوزيع الطبيعي و بالتالي هناك اعتدالية في البيانات حيث قُدرت قيمة معامل كولموغروف و سميرنوف (0,09) و قُدرت الدلالة الإحصائية ب(0,20) و هي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، بينما متغير الفعالية التنظيمية يتبع التوزيع الطبيعي و بالتالي اعتدالية في البيانات حيث قُدرت قيمة معامل كولموغروف و سميرنوف (0,07) و قُدرت قيمة الدلالة الإحصائية ب(0,20) و هي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، و على هذا الأساس يمكن الاعتماد على معامل الانحدار الخطي المتعدد.

شكل 07

يمثل عمود الانتشار للاعتدال الطبيعي



ومنه نستنتج أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن الاعتماد على معامل سبيرمان براون لقياس الأثر بين الإدارة الالكترونية والفعالية التنظيمية.

3-الإحصاء الاستدلالي:

3-1الفرضية العامة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للإدارة الالكترونية على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري بتيزي وزو.

قام الباحث باختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي:

جدول 28

يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط الخاص بالمحور الإدارة الالكترونية والفعالية التنظيمية

معنوية الجزئية/ لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		معنوية الكلية للنموذج الانحدار ANOVA
مستوى معنوية SIG	T	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ²	R	قيمة F المحسوبة
0,000	4,577	64,543	(Constant)	0.159	0,399	10,974
0,00	3,313	0,317	الإدارة الالكترونية			

المصدر: (من تصميم الطالبتين).

يبين الجدول (28) فيما يتعلق بالفرضية الأساسية أن قيمة (F) المستخرجة لمتغير الإدارة الالكترونية و متغير الفعالية التنظيمية بلغت (10,974) و هي أكبر من قيمتها الجدولية (4,00) عند مستوى الدلالة (0,002) مما يوجب قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على الفعالية التنظيمية و رفض الفرضية الصفرية. ويؤكد القرار المتخذ أن مستوى الدلالة البالغ (0,002) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، وهو مستوى الدلالة (0,05).

3-2-الفرضية الجزئية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للتخطيط

الالكتروني على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري بتيزي وزو.

قام الباحث باختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي:

جدول 29

يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار الخطي المتعدد الخاص بالمحور التخطيط الالكتروني والفعالية التنظيمية

معنوية الجزئية/ لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		معنوية الكلية للنموذج الانحدار ANOVA
مستوى معنوية SIG	T	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ²	R	قيمة F المحسوبة
0,000	6,014	76,278	(Constant)	0.116	0,340	7,602
0,00	2,757	0,921	التخطيط الالكتروني			

المصدر: (من تصميم الطالبتين).

يبين الجدول (29) فيما يتعلق بالفرضية الجزئية الاولى أن قيمة (F) المستخرجة لمتغير التخطيط الالكتروني و متغير الفعالية التنظيمية بلغت (7,602) و هي أكبر من قيمتها الجدولية (4,00) عند مستوى الدلال (0.008) مما يوجب قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية التخطيط الالكتروني على الفعالية التنظيمية و رفض الفرضية الصفرية. و يؤكد القرار المتخذ أن مستوى الدلالة البالغ (0.008) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، و هو مستوى الدلالة (0,05).

3-3-الفرضية الجزئية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) التنظيم الالكتروني على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري بتييزي وزو.

قام الباحث باختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كما يلي:

جدول 30

يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط الخاص بالمحور التنظيم الالكتروني والفعالية التنظيمية

معنوية الجزئية/ لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		معنوية الكلية للنموذج الانحدار ANOVA
مستوى معنوية SIG	T	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ²	R	قيمة F المحسوبة
0,000	4,823	74,735	(Constant)	0,087	0,295	5,527
0,02	2,351	0,941	التنظيم الالكتروني			

المصدر: (من تصميم الطالبتين).

يبين الجدول (30) فيما يتعلق بالفرضية الجزئية الثانية أن القيمة (F) المستخرجة لمتغير التنظيم الالكتروني و متغير الفعالية التنظيمية بلغت (5,527) و هي أكبر من قيمتها الجدولية (4,00) عند مستوى الدلال (0.02) مما يوجب قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية التنظيم الالكتروني على الفعالية التنظيمية و رفض الفرضية الصفرية. ويؤكد القرار المتخذ أن مستوى الدلالة البالغ (0.02) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، و هو مستوى الدلالة (0,05).

3-4-الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) التوجيه الالكتروني على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري بتيڤزي وزو.

قام الباحث باختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كما يلي:

جدول 31

يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط الخاص بالمحور التوجيه الالكتروني و الفعالية التنظيمية

معنوية الجزئية/ لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		معنوية الكلية للنموذج الانحدار ANOVA
مستوى معنوية SIG	T	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ²	R	قيمة F المحسوبة
0,000	10,471	87,735	(Constant)	0.121	0,348	7,985
0,00	2,826	0,664	التوجيه الالكتروني			

المصدر: (من تصميم الطالبتين).

يبين الجدول (31) فيما يتعلق بالفرضية الجزئية الثالثة أن القيمة (F) المستخرجة لمتغير التوجيه الالكتروني و متغير الفعالية التنظيمية بلغت (7,985) و هي أكبر من قيمتها الجدولية (4,00) عند مستوى الدلال (0,006) مما يوجب قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجيه الالكتروني على الفعالية التنظيمية و رفض الفرضية الصفرية. و يؤكد القرار المتخذ أن مستوى الدلالة البالغ (0,006) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، و هو مستوى الدلالة (0,05).

3-5-الفرضية الجزئية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للرقابة الالكترونية على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري بتيزي وزو.

قام الباحث باختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كما يلي:

جدول 32

يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط الخاص بالمحور الرقابة الالكترونية و الفعالية التنظيمية

معنوية الجزئية/ لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		معنوية الكلية للنموذج الانحدار ANOVA
مستوى معنوية SIG	T	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ²	R	المحسوبة Fقيمة
0,000	8,907	92,487	(Constant)	0,053	0,230	3,249
0,07	1,803	0,522	الرقابة الالكترونية			

المصدر: (من تصميم الطالبتين).

يبين الجدول (32) فيما يتعلق بالفرضية الجزئية الرابعة أن القيمة (F) المستخرجة لمتغير الرقابة الالكترونية و متغير الفعالية التنظيمية بلغت (3,249) و هي أصغر من قيمتها الجدولية (4,00) عند مستوى الدلالة (0,07) مما يوجب قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الالكترونية على الفعالية التنظيمية و رفض الفرضية البديلة. وما يؤكد القرار المتخذ أن مستوى الدلالة البالغ (0,07) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، و هو مستوى الدلالة (0,05).

1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضيات:

1-1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة:

و التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للإدارة الالكترونية على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري بتيزي وزو، أشارت أن قيمة (F) المحسوبة لمتغير الإدارة الالكترونية و متغير الفعالية التنظيمية بلغت (10,97) و دلالة إحصائية (0,002) ، و من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة تم مقارنة قيمة (F) المحسوبة بالقيمة الجدولة حيث تبين أن قيمة (F) أكبر من قيمتها الجدولية (4,00) عند مستوى الدلالة (0,05)، و بالتالي تحققت الفرضية العامة لهذه الدراسة.

ويشير هذا الأثر إلى أن تبني ممارسات الإدارة الإلكترونية لا يقتصر فقط على تحديث الأدوات والتقنيات داخل المؤسسة، بل يمتد ليشكل تحولاً جوهرياً في طريقة العمل والتفاعل بين مختلف الوحدات التنظيمية. فمن خلال اعتماد الأنظمة الرقمية، تصبح العمليات الإدارية أكثر انسيابية وكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة. ويساهم هذا التحول في تحسين التنسيق بين الأقسام والإدارات من خلال إتاحة قنوات اتصال مرنة ومباشرة، وتوفير نظم معلومات متكاملة تتيح الوصول إلى البيانات بشكل فوري وآمن.

كما تُعد الإدارة الإلكترونية أداة فعالة في تسريع عمليات اتخاذ القرار، حيث توفر المعلومات الدقيقة والمحدثة في الوقت المحدد، مما يساعد صانعي القرار على اتخاذ خيارات مبنية على أسس علمية وبيانات موثوقة، بدلاً من الاعتماد على الحدس أو البيانات القديمة وهذا بدوره يعزز من جودة القرارات ويقلل من هامش الخطأ.

بالإضافة إلى ذلك، فإن استخدام التقنيات الرقمية يساهم في خلق بيئة عمل مرنة ومرئية، حيث يمكن تتبع سير العمل وتقييم الأداء بشكل دوري، مما يعزز من الشفافية داخل المؤسسة. كما تساهم الإدارة الإلكترونية في تقليل الهدر في الوقت والموارد، من خلال تقليص الحاجة إلى الإجراءات الورقية التقليدية، وتسهيل العمليات الروتينية، مما يسمح بتوجيه الجهود نحو الأنشطة الأكثر إنتاجية واستراتيجية. وعليه، فإن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يُعد خياراً استراتيجياً يدعم المؤسسات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في بيئة عمل تتسم بالديناميكية والتغير المستمر.

وقد توافقت دراستنا مع الدراسة التي قام بها كل من خمسين فضيلة وعباسي يزيد (2015)- (2016)، بهدف التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء في وكالة جيجل على عينة قدر حجمها ب 79 مفردة مأخوذة من المجتمع الأصلي الذي بلغ عددهم 163 عاملا.

حيث أظهرت النتائج أن استخدام الكمبيوتر يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية، أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدارة الالكترونية ومستوى الفعالية التنظيمية.

1-2- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

و التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للتخطيط الالكتروني على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري بتيزي وزو، أشارت أن قيمة (F) المحسوبة لمتغير التخطيط الالكتروني و متغير الفعالية التنظيمية بلغت (7,60) عند مستوى الدلالة (0,008) ، و من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة تم مقارنة قيمة (F) بالقيمة الجدولة حيث تبين أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية (4,00) عند مستوى الدلالة (0,05)، و بالتالي تحققت الفرضية الجزئية الاولى لهذه الدراسة.

يشير هذا الأثر إلى أن تبني ممارسات التخطيط الإلكتروني يُمثل نقلة نوعية في أساليب الإدارة الحديثة، حيث يُعد من الركائز الأساسية لتحسين الأداء التنظيمي وتوجيه الموارد بكفاءة. فالتخطيط الإلكتروني لا يقتصر فقط على تحويل الخطط الورقية إلى نماذج رقمية، بل يتضمن توظيف أنظمة ذكية وبرمجيات تحليل متقدمة تُمكن من جمع ومعالجة كميات ضخمة من البيانات في وقت قياسي. وتُساهم هذه القدرة التحليلية العالية في بناء خطط استراتيجية واقعية تستند إلى مؤشرات دقيقة وبيانات محدثة، ما يعزز من مصداقية التوقعات ويقلل من الاعتماد على التقديرات العشوائية أو القرارات الحدسية.

كما يسمح التخطيط الإلكتروني بتحديد الأهداف بشكل أكثر دقة وموضوعية، مع مراعاة الإمكانيات والموارد المتاحة، مما يُعزز من كفاءة توزيع الموارد البشرية والمالية واللوجستية بطريقة مدروسة وفعّالة. وتكمن قوة هذا النوع من التخطيط أيضاً في قدرته على التكيف السريع مع التغيرات البيئية سواء على الصعيد الداخلي كالتغيرات الإدارية أو البنيوية، أو على الصعيد الخارجي كالتقلبات الاقتصادية أو

التكنولوجية، إذ تتيح الأدوات الرقمية تحديث الخطط بشكل مستمر وتعديل المسارات التنفيذية بما يتماشى مع المستجدات.

علاوة على ذلك، فإن أنظمة التخطيط الإلكتروني توفر آليات رقمية دقيقة لمتابعة تنفيذ الخطط ومراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية، مما يُسهل من عملية القياس والتقييم المستمر، ويُمكن الإدارة من اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب عند وجود انحرافات أو تأخير في التنفيذ. هذا يُساهم بدوره في تعزيز القدرة التنبؤية للمؤسسة، وتمكينها من التعامل مع المخاطر بشكل استباقي، إلى جانب تعزيز روح المبادرة والابتكار في الأداء.

وبالتالي، فإن التخطيط الإلكتروني لا يُعد مجرد أداة تقنية بل هو إطار استراتيجي شامل يدعم المؤسسات في تحقيق رؤاها المستقبلية بكفاءة أعلى ومرونة أكبر، ويعزز من قدرتها على التكيف والمنافسة في بيئة عمل معقدة ومتغيرة.

وقد توافقت دراستنا مع الدراسة التي قام بها كل من موسى عبد الناصر ومحمد قريشي (2011)، بهدف التعرف على مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير وفعالية العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر وكذا واقع الإدارة الالكترونية بالمؤسسة محل الدراسة، على عينة قدر حجمها ب 50 عاملا مأخوذة من المجتمع الأصلي الذي بلغ عدده 142 عاملا.

حيث أظهرت النتائج أن اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الأجهزة و المعدات و البرمجيات يساهم بشكل كبير في تخفيض كثافة العمل و التكاليف و كذا المعالجة الالكترونية للمعلومات الذي من شأنه أن يدعم بيئة العمل وتواكب جميع التغيرات و التطورات ما يجعلها قادرة أكثر على ترتيب مواردها و نشاطاتها التي تساهم في تحقيق أهدافها مقابل دور المهام لصناع المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة، كما توصلت إلى أن استخدام الإدارة الالكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل و الصعاب التي كانت تعيق مسيرة العمل و تساهم البرمجيات في تطوير و تفعيل العمل الإداري بالكلية محل الدراسة و ذلك من خلال المعالج الالكترونية لمختلف بياناتها، و تساهم كذلك شبكات الاتصال في تطوير العمل الإداري و صناع المعرفة يساهمون بشكل فعال في عملية التخطيط و وضع الأهداف و التنبؤ بها.

1-3- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

و التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للتنظيم الإلكتروني على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري بتيڤي وزو، أشارت أن قيمة (F) المحسوبة لمتغير التنظيم الإلكتروني و متغير الفعالية التنظيمية بلغت (5,52) عند مستوى الدلالة (0,02) ، و من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة تم مقارنة قيمة (F) بالقيمة الجدولة حيث تبين أن قيمة (F) أكبر من قيمتها الجدولية (4,00) عند مستوى الدلالة (0,05)، و بالتالي تحققت الفرضية الجزئية الثانية لهذه الدراسة.

ويشير هذا الأثر إلى أن تبني ممارسات التنظيم الإلكتروني يُعد خطوة استراتيجية نحو تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث يُمثل التنظيم الإلكتروني أحد الأعمدة الأساسية في بناء مؤسسات مرنة، قادرة على مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل المعاصرة. يعتمد هذا النمط من التنظيم على توظيف الأنظمة الرقمية المتكاملة، مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية، وإدارة المحتوى، وأنظمة قواعد البيانات، من أجل تنظيم العمليات الإدارية بطريقة أكثر اتساقًا وشفافية.

ويُمكن من خلال التنظيم الإلكتروني تسريع تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، مما يُعزز من وضوح الأدوار والمسؤوليات، ويقلل من الازدواجية في المهام، كما يُساهم في تحسين التنسيق الداخلي من خلال الربط بين الوحدات الإدارية عبر منصات رقمية مشتركة. هذا الترابط التقني يُسهل عملية تبادل البيانات والملفات واتخاذ القرارات بطريقة آنية تستند إلى معلومات دقيقة وموثوقة، وهو ما يُقلل من الفجوات الاتصالية ويُسهل في تقليل الأخطاء التشغيلية.

ومن أبرز مزايا التنظيم الإلكتروني أيضًا أنه يساعد المؤسسات على تقليل التكاليف التشغيلية بشكل ملموس، وذلك من خلال تقليص الاعتماد على الأعمال الورقية اليدوية التي تتطلب وقتًا وجهدًا وتكلفة، بالإضافة إلى تحسين كفاءة إدارة الوقت والموارد البشرية والمادية. كما يُوفر بيئة عمل منظمة قائمة على مؤشرات الأداء ونظم المتبع، مما يسمح بالإشراف الفعال والمراقبة المستمرة دون الحاجة إلى تدخل مباشر في كل مرحلة تنفيذية.

وفي السياق التطبيقي، يتجلى أثر التنظيم الإلكتروني بشكل واضح في المؤسسات التعليمية، حيث أدى اعتماد أنظمة إدارة إلكترونية متطورة إلى تحسين آليات تسجيل الطلاب، وجدولة المحاضرات،

وتقييم الأداء الأكاديمي. وقد ساعدت هذه الأنظمة على تقليص الوقت اللازم لإنجاز المعاملات، وتقديم خدمات أكثر دقة وسرعة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وهو ما انعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات التعليمية وتعزيز رضا المستفيدين.

وعليه، فإن التنظيم الإلكتروني لا يقتصر على كونه أداة لتيسير العمل الإداري، بل يُشكل إطاراً متكاملًا يُمكن المؤسسات من التكيف السريع مع التغيرات، وتعزيز قدرتها على الابتكار، وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى، في بيئة عمل تتسم بالتنافسية والتحول المستمر.

وقد توافقت دراستنا مع الدراسة التي قامت بها حيرش هاجر (2021-2022)، بهدف التعرف على مدى مساهمة كل عناصر الإدارة الإلكترونية في تحسين و تطوير مستوى العمل الإداري لدى العاملين، من خلال تبين ماهية الإدارة الإلكترونية مع تقييم مستوى توفير مديرية جامعة محمد خيضر لعناصر الإدارة الإلكترونية (التقنية أو البشرية)، كما تطرقت الباحثة إلى توضيح ماهية العمل الإداري من حيث المفهوم و الأهمية و عملت على إبراز العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و مساهمتها في تحسين العمل الإداري لدى العاملين تم الاعتماد على عينة قدر حجمها ب 60 عاملاً مأخوذة من المجتمع الأصلي الذي بلغ عدده أيضاً 60 عاملاً.

حيث أظهرت النتائج أن للإدارة الإلكترونية دور كبير في تطوير العمل الإداري.

1-4- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الثالثة:

و التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للتوجيه الإلكتروني على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري بتيزي وزو، أشارت أن قيمة (F) المحسوبة لمتغير التوجيه الإلكتروني و متغير الفعالية التنظيمية بلغت (7,98) عند مستوى الدلالة (0,006)، و من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة تم مقارنة قيمة (F) بالقيمة الجدولة حيث تبين أن قيمة (F) أكبر من القيمة الجدولية (4,00) عند مستوى الدلالة (0,05)، و بالتالي تحققت الفرضية الجزئية الثالثة لهذه الدراسة.

ويشير هذا الأثر إلى أن تبني ممارسات التوجيه الإلكتروني يساهم بشكل إيجابي وملحوس في تعزيز الفعالية التنظيمية، من خلال إحداث نقلة نوعية في أساليب الإشراف والتواصل بين القادة والموظفين. فالتوجيه الإلكتروني لم يعد يقتصر على نقل التعليمات أو الإرشادات بشكل رقمي فحسب،

بل أصبح يشكل منظومة متكاملة تتيح للقيادات الإدارية متابعة فرق العمل وتوجيههم بطريقة أكثر دقة ومرونة، بما يتناسب مع طبيعة العمل الحديث الذي يعتمد على السرعة والمرونة في اتخاذ القرارات.

وتوفر أدوات التوجيه الإلكتروني مثل البريد الإلكتروني، منصات الاجتماعات الافتراضية، وتطبيقات إدارة المشاريع والمهام، بيئة رقمية تفاعلية تسهم في تسهيل عملية التوجيه المستمر، ونقل من الحواجز الجغرافية والزمنية، مما يسمح للقادة بالتواصل مع فرقهم في أي وقت ومن أي مكان. هذا يعزز من وضوح التوجيهات، ويقلل من احتمالية التشويش أو سوء الفهم، ويزيد من قدرة الموظفين على الاستجابة الفورية للتعليمات والتغييرات في بيئة العمل.

كما ينعكس هذا النمط من التوجيه على تعزيز وضوح الأهداف التنظيمية لدى الأفراد، من خلال إمكانية مشاركة الوثائق والخطط والملاحظات بشكل مباشر وفوري، ما يرفع من مستوى التنسيق بين الفرق، ويسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي. وتعتبر هذه الممارسات ذات أهمية خاصة في بيئات العمل الديناميكية أو تلك التي تعتمد على فرق عمل افتراضية أو موزعة جغرافياً، حيث يصبح التواصل المباشر تحدياً حقيقياً.

وفي السياق العملي، يظهر الأثر الكبير للتوجيه الإلكتروني في القطاعات الحيوية مثل قطاع الصحة، حيث أظهر التوجيه الإلكتروني فعاليته العالية خلال الأزمات، كما حدث في جائحة كوفيد-19، إذ مكّن القادة من إصدار التعليمات الفورية، وتحديث البروتوكولات الطبية بسرعة، ومتابعة أداء الطواقم الطبية لحظة بلحظة، مما ساعد على تحسين كفاءة الاستجابة وتقليل الأخطاء وزيادة فعالية العمليات الصحية، في وقت كانت فيه الحاجة إلى السرعة والدقة حاسمة.

وبناءً على ما سبق، يُعد التوجيه الإلكتروني أداة استراتيجية فعالة تسهم ليس فقط في تحسين التواصل الداخلي، بل أيضاً في تعزيز الرقابة الإدارية، ودعم عمليات صنع القرار، ورفع القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر واستجابة أسرع للتحديات.

وقد توافقت دراستنا مع الدراسة التي قام بها مرّاد أحمد (2021-2022)، بهدف تقديم إطار نظري حول الإدارة الالكترونية، وكذا الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيقها في الحاضر والمستقبل، ودراسة عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، وتم إسقاط الدراسة النظرية على واقع وتطلعات التطبيق في المؤسسات الجزائرية، كدراسة حالة للوصول إلى صورة لما ستحدثه من تغييرات على الإدارة

في مختلف المؤسسات، بهدف الوصول لفهم واقع الإدارة الالكترونية في بلادنا. وقد اعتمدوا على عينة تكونت من 73 عامل.

حيث أظهرت النتائج أن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعتبر ضعيفة لا تحفز تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية و ما زالت متأخرة في تطبيقها و يعود ذلك إلى مجموعة من المعوقات التنظيمية و الإدارية، البشرية، الفنية، المالية... إلخ، كما أن المؤسسات الجزائرية تسعى لإحلال تطبيقات الإدارة الالكترونية محل التطبيقات القديمة و هذا جانب إيجابي.

1-5- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الرابعة:

و التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) الرقابة الالكترونية على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري بتيڤي وزو، أشارت أن قيمة (F) المحسوبة لمتغير الرقابة الالكترونية و متغير الفعالية التنظيمية بلغت (3,24) عند مستوى الدلالة (0,07) ، و من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة ثم مقارنة قيمة (F) بالقيمة الجدولة حيث تبين أن قيمة (F) أصغر من القيمة الجدولية (4,00) عند مستوى الدلالة (0,05)، و بالتالي لم تتحقق الفرضية الجزئية الرابعة لهذه الدراسة.

ويشير عدم وجود الأثر إلى أنه، وعلى الرغم من التوسع الكبير في استخدام الرقابة الإلكترونية داخل المؤسسات بمختلف أنواعها، إلا أن هذا التوسع لا يرتبط بالضرورة بتحقيق فعالية تنظيمية ملموسة أو مستدامة. فالرقابة الإلكترونية، وإن كانت أداة تقنية متقدمة تساهم في تتبع الأنشطة ومراقبة الأداء بشكل لحظي، إلا أن فعاليتها تظل رهينة لطريقة توظيفها ومدى تكاملها مع الجوانب الإنسانية والتنظيمية الأخرى. ففي بعض الحالات، يؤدي الاعتماد المفرط على أنظمة المراقبة الرقمية إلى خلق بيئة عمل قائمة على الشك والمساءلة المفرطة، مما يولد شعورًا بالتوتر والضغط النفسي لدى الموظفين، ويُضعف من مستويات الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

وتُظهر التجارب أن هذه البيئة التي يغلب عليها الطابع الرقابي قد تدفع الموظفين إلى التركيز على الالتزام الظاهري بالتعليمات، دون الانخراط الحقيقي في تحسين الأداء أو تقديم المبادرات التطويرية. كما أن بعض أدوات الرقابة تركز بشكل كبير على تتبع الأنشطة السطحية، مثل الحضور والانصراف،

أو استخدام الأجهزة، في حين تغفل عن الجوانب الجوهرية المرتبطة بجودة المخرجات، ودرجة الإبداع، ومستوى الالتزام المهني، مما يفقدها البُعد الاستراتيجي المطلوب لتحقيق الأثر التنظيمي الحقيقي.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن غياب الأثر الإيجابي للرقابة الإلكترونية في بعض السياقات قد يعود إلى عدم تكاملها مع سياسات التحفيز والتقدير والتطوير المهني، حيث تظل أداة قائمة بذاتها تُستخدم للضبط والمساءلة فقط، دون أن تُرافقها استراتيجيات واضحة لتعزيز الأداء، وتمكين الموظفين، ودعم بيئة العمل الإيجابية. وهذا من شأنه أن يجعل الرقابة الإلكترونية أداة ضغط ومحاسبة أكثر من كونها وسيلة تطوير وتحفيز، ما يضعف قدرتها على تحقيق أهدافها التنظيمية.

لذا، فإن فاعلية الرقابة الإلكترونية لا تكمن في توفرها أو تطورها التقني فحسب، بل في الطريقة التي تُدمج بها ضمن منظومة إدارية شاملة تقوم على الثقة، والتحفيز، والتواصل الفعّال، والتقييم المتوازن للأداء. وبدون هذا التكامل، قد تتحول الرقابة الإلكترونية إلى عامل يُعيق الفعالية التنظيمية بدلاً من أن يدعمها، خاصة في المؤسسات التي تقتصر إلى رؤية متكاملة في إدارة الموارد البشرية والرقابة الإدارية.

وقد اختلفت دراستنا مع الدراسة التي قام بها جمال ددير (2017)، بهدف محاولة التعرف على طبيعة التأثير الذي يمكن لتطبيق الإدارة الإلكترونية أن يحدثه على فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة و من خلالها في مختلف المؤسسات الجزائرية، وذلك حتى يمكن التعرف على إمكانية الاعتماد على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين فعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية عموماً أم التحول إلى بيئة الإدارة الإلكترونية سيؤثر سلباً على فعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية، تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف الثابت و قد بلغ عدد العينة النهائية 349 مفردة.

حيث أظهرت النتائج أن هنالك تأثير إيجابي وقوي للإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة إدارية وتقنية متكاملة مبنية على مجموعة من الأبعاد المختلفة على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر إذ تبين من خلال الفرضية الرئيسية للدراسة أن الإدارة الإلكترونية استطاعت أن تؤثر وتفسر التغيرات الحاصلة في فعالية الاتصال في المؤسسة.

الاستنتاج العام:

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل الحديثة، أصبح من الضروري على المؤسسات تبني أساليب إدارية أكثر فاعلية، تعتمد على التقنيات الحديثة لضمان استدامة الأداء وتطويره. وفي هذا السياق، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين الفعالية التنظيمية، من خلال دراسة أبعادها المختلفة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

ومن خلال نتائج الدراسة توصلنا إلى:

- مجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتخطيط الالكترونية على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري بتييزي وزو
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتنظيم الالكترونية على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري بتييزي وزو
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتوجيه الالكترونية على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري بتييزي وزو
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للرقابة الالكترونية على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري بتييزي وزو
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للإدارة الالكترونية على الفعالية التنظيمية لدى موظفي مصالح التمدرس بجامعة مولود معمري بتييزي وزو

بناءً على ما توصلنا إليه يمكن الاستنتاج، أن الإدارة الإلكترونية لم تعد خيارًا تقنيًا فحسب، بل ضرورة استراتيجية تُمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها بكفاءة ومرونة في بيئة تتسم بالديناميكية والتعقيد، مما يؤكد أهمية الاستثمار في التحول الرقمي كرافعة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الفعالية التنظيمية.

الاقتراحات:

بناءا على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث يمكننا صياغة بعض التوصيات التي من شأنها إنجاح مشروع الإدارة الالكترونية وتحسينه في المؤسسات الجزائرية بغية الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للصالح العام، ومن أهم هذه التوصيات نذكر ما يلي:

-دعم البنية التحتية المناسبة لتطبيق الإدارة الالكترونية في المجالات التقنية والبشرية والمادية والإدارية.

-تطوير وتحفيز الافراد وذلك من خلال تدريبهم وتكوينهم وتوفير الدعم المالي والمعنوي لهم خاصة المتفوقين في مجال الإدارة الالكترونية.

-اعتماد الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي في المؤسسات، وعدم الاكتفاء بتطبيقات جزئية أو تجريبية، لما لها من دور فعال في تحسين الأداء ورفع كفاءة العمليات.

-تحفيز الموظفين على التفاعل الإيجابي مع التحول الإلكتروني عبر تبني أنظمة حوافز وتشجيع الابتكار والمبادرات.

-الاستفادة من التجارب الناجحة محليا ودوليا في مجال الإدارة الالكترونية، وتكييفها بما يتناسب مع خصوصية المؤسسة والسياق التنظيمي.

-التحسيس بأهمية تطبيق الإدارة الالكترونية لدى الموظفين للقضاء على التخوف من الفشل في استخدام آلياتها وتقنياتها.

-إجراء دراسات مشابهة بطريقة أوسع.

المراجع:

- أحمد جاد عبد الوهاب،(1996). *السلوك التنظيمي "دراسة لسلوك الافراد والجماعات داخل منظمات الاعمال"*. بدون طبعة. مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية. الإسكندرية. مصر.
- أحمد ماهر، (2005). *"السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"*. الطبعة 02. دار الجامعية الإسكندرية.
- أحمد مرسل، (2003). *"مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال"*. بدون طبعة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- الفضيل رتيمي، ورتيمي أسماء، (2013). *"عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم"*. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. ع10. جامعة سعد دحلب. البليدة.
- امباركة زائد الغاير، (2023). *"أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية"*. دراسة ميدانية في الشركة الاهلية المساهمة للإسمنت. الخمس. مذكرة مقدمة لاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الاجازة العالية الماجستير في إدارة الاعمال. تخصص إدارة الاعمال. كلية الاقتصاد والتجارة-زليتن. الجامعة الاسمية الإسلامية. ليبيا.
- بدر محمد السيد القزاز، (2016). *"الإدارة الالكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري"*. دراسة مقارنة بالفقه الإسلامي. دار الفكر الجامعي. الإسكندرية (القاهرة).
- بعاج الهاشمي، (2010). *"دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة"*. دراسة حالة سونغاز فرع الاغواط. رسالة ماجستير. الاغواط.
- بوزكري جيلالي، (2016). *"الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق"*. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. تخصص إدارة الاعمال والتسويق. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 03.
- جمال الدين محمد المرسي، وثابت عبد الرحمان ادريس، (بدون سنة). *"السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي إدارة السلوك في المنظمة"*. الدار الجامعية الإسكندرية. الإسكندرية.
- جمال درير، (2017). *"الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية"*. دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه. تخصص اتصال مؤسساتي كلية علوم الاعلام والاتصال. جامعة الجزائر 03.
- جولاح ندى وسهيلية ابتسام، (2018). *"الإدارة الإلكترونية كمدخل لعصرنة الخدمة العمومية"*. دراسة حالة بلدية تبسة. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي. تخصص إدارة أعمال. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية. العلوم التجارية وعلوم التسيير. تبسة.

- جون جاكسون وآخرون، (1988). "نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة". ترجمة خالد حسن زروق. بدون طبعة. معهد الإدارة العامة. السعودية.
- حاتم سماتي، (2022). "التمكين الإداري والفعالية التنظيمية. المركز الجامعي بركة". مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية. مج07. ع02.
- حامد سوادى عطية، (2015). "العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية. بدون طبعة". (PDF).
- حسين محمد الحسن، (2011). "الإدارة الالكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات". الطبعة 01. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- حمدي القبيلات، (2014). "قانون الإدارة العامة الالكترونية". الطبعة 01. دار وائل للنشر. عمان (الأردن).
- حيرش هاجر، (2022). "مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي". دراسة حالة مديرية جامعة محمد خيضر-بسكرة. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية. تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات. جامعة محمد خيضر. بسكرة.
- خالد بوشارب بولوداني، وعبد الوهاب عقون، (2021). "الفعالية التنظيمية-المؤشرات والنماذج النظرية المفسرة". مجلة الراسد لدراسات العلوم الاجتماعية. مج01. ع01. جامعة محمد بوضياف المسيلة. الجزائر.
- خليل حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، (2005). "نظرية المنظمة". الطبعة 02. دار المسيرة للنشر عمان. الأردن.
- خليل محمد حسين الشماع، (2007). "نظرية المنظمة". الطبعة 03. دار المسيرة للنشر. عمان. الأردن.
- خمسین یسمین واقلمین سامية، (2016). "الإدارة الالكترونية والفعالية التنظيمية. دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-وكالة جيجل". مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع. تخصص تنظيم وعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد الصديق بن يحيى. جيجل.
- دلال القاضي، ومحمود البياني، (2008). "منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS". الطبعة الأولى. دار الحامد. عمان. الأردن.
- رابحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم، (2010). "أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي)". الطبعة 04. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.
- رابحي مصطفى عليان، (2012). "البيئة الالكترونية". الطبعة 01. كلية التخطيط والإدارة الجامعية البلقاء التطبيقية. الأردن.
- رشاد خضير ووحيد الدايني، (2016). "أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسي أداء المنظمة". رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال. كلية الاعمال. جامعة الشرق الأوسط.

- رشيد زرواتي، (2004). "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية". بدون طبعة. دار الكتاب الحديث. الجزائر.
- رشيد زرواتي، (2008). "تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية". ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.
- سعيدة حمصي، (2019). "التغيير التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية في المؤسسات الصناعية". دراسة ميدانية بمؤسسة الجراررات الفلاحية بقسنطينة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع. تخصص علم اجتماع إدارة وعمل. جامعة الوادي. قسنطينة.
- سعيدة عزوز ونسيمة مقبل، (2018). "عصرنة المرافق العمومية في الجزائر الإدارية الالكترونية في البلدية نموذجا". المجلة الجزائرية للمالية العامة. ع08. الجزائر.
- سماعيلي ربيعة، (2020). "معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية". دراسة ميدانية بمصلحة تنظيم الشؤون العامة ببلدية سيدي خويلد. مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي. تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة.
- سمية سعال، (2018). "الفعالية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة". مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. مج10. ع35. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة. الجزائر.
- سهام رابحي، (2019). "تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر". أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الحقوق. تخصص إدارة محلية. كلية الحقوق والعلوم السياسية. قسم الحقوق. جامعة باتنة01. الجزائر.
- شهيناز بلجيلح، (2013). "الإدارة الالكترونية وترشيد الإدارة العامة التجربة الجزائرية". مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية. تخصص إدارة وحكامه محلية. كلية الحقوق. قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية. جامعة المسيلة. الجزائر.
- صالح بن نوار، (2006). "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية". مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة. قسنطينة.
- صالح مهدي محسن، وطاهر محسن منصور الغالبي، (2008). "الإدارة والأعمال". الطبعة02. دار وائل للنشر. مصر.
- صلاطنة بلقاسم، وحسان الجيلاني، (2009). "أسس البحث العلمي". الطبعة02. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.
- صورية النوري، (2016). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية". دراسة حالة لشركة مطاحن رياض سطيف بتقريت. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة الشهيد حمة لخضر. الوادي.
- طلعت إبراهيم لطفي، (2007). "علم اجتماع التنظيم". بدون طبعة. دار غريب. القاهرة.

- عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، ومحمد بن مترك القحطاني، (2007). "علم النفس التنظيمي والإداري". الطبعة 01. الرياض.
- عامر مصباح، (2002). "منهجية البحث في العلوم السياسية والاعلام". ديوان المطبوعات الجامعية.
- عباني فائزة، وفليسي محمد، (2020). "التوافق المهني وعلاقته بالالتزام التنظيمي". دراسة ميدانية لدى عمال المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا بتادمايت. مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر. تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية. قسم علوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة مولود معمري. تيزي وزو. الجزائر.
- عبد السلام أبو قحف، (1993). "اقتصاديات الاعمال. المكتب العربي الحديث". الإسكندرية. مصر.
- عبد العزيز شملال، (2019). "الإدارة الالكترونية ودورها في مكافحة الفساد". مجلة العلوم القانونية والسياسية. مج 10. ع 02. جامعة أم البواقي. الجزائر.
- عبد الوهاب السويسي، (2004). "الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس استعمال لوحة القيادة". أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية. فرع التسيير. جامعة الجزائر. الجزائر.
- علي السلمي، (1975). "إدارة السلوك الإنساني". بدون طبعة. دار غريب. القاهرة.
- علي السنوسي، (2011). "تقييم الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر". دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا. العدد. جامعة المسيلة.
- عمر عقيلي، وقيس المومني، (2009). "نظرية المنظمة ونظرية التنظيم". بدون طبعة. دار زهران. الأردن.
- عيودي صلاح الدين ومريم دورصاف، (2023). "دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية". دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. تخصص اتصال تنظيمي. قسم علوم الاعلام والاتصال. جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي. تبسة.
- فريال سيفون، (2015). "الفعالية التنظيمية". مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات والمناجمت. مج 03. ع 06. جامعة الجزائر 02.
- فريد النجار، (1999). "التنظيم والعمليات الإدارية". الطبعة 02. وكالة مطبوعات الكويت. الكويت.
- كافية عيدوني، وحמיד بن حجوبة، (2007). مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية. ع 02. جامعة عباس لغرور. خنشلة.
- لحسن لعزیز، ويوسف بزنيار، (2019). "مبررات التمكين الإداري لتحسين الفعالية التنظيمية (دراسة نظرية)". مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعقدة. مج 02. ع 06. جامعة زيان عاشور الجلفة. الجزائر.
- ماهر صالح بنات، (2002). "الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية الجامعة الإسلامية بغزة". رسالة ماجستير. تخصص أصول التربية. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.

- محمد حسن أحمد، (2008). "إدارة التخطيط والتنظيم". بدون طبعة. دار كنوز المعرفة. عمان. الأردن.
- محمد عبد الكاظم كيطان، (2021). "التوزيع الطبيعي وتطبيقاته". بدون طبعة. كلية الهندسة. الجامعة المستنصرية.
- مرّاد أحمد، (2022). "دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية". دراسة حالة مصلحة إدارة الموارد البشرية لولاية الأغواط. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية. تخصص إدارة الموارد البشرية. كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية. جامعة الجزائر 03.الجزائر.
- مزري منيرة، (2018). "أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية". دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
- موريس أنجيس، (2006). "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية". ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون. دار القصة للنشر والتوزيع. الجزائر.
- موسى عبد الناصر، محمد قريشي، (2011). "مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسة التعليم العالي" دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة بسكرة". مجلة الباحث. مج 09.ع09.جامعة ورقلة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ورقلة.
- ناصر محمد إبراهيم السكران، (2004). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي". دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. الرياض.
- نجات قريشي، (2006). "القيم وعلاقتها بفعالية التنظيم". مذكرة ماجستير قسم علم اجتماع. جامعة بسكرة. بسكرة.
- هشام زروقة، (2017). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني". دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم النفس. جامعة ببسكرة. بسكرة.
- وائل عبد الرحمان التل، وعيسى محمد قحل، (2007). "البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية". الطبعة 02. دار الحامد للنشر والتوزيع. الأردن.
- يسرى عبد العزيز محمد، (2019). "تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على فعالية المنظمة". دراسة ميدانية في جامعة الفلوجة كلية الطب. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية. مج01.ع16.كلية الإدارة والاقتصاد. الجامعة العراقية. العراق.

الملحق رقم (01): استبيان الدراسة في صورته النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري-تامة-تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استمارة

في إطار اعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر في قسم علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية،
بجامعة مولود معمري تحت عنوان «أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الفعالية التنظيمية لدى موظفي
التمدرس بجامعة مولود معمري»

نرجو منكم المساهمة في اثراء هذا الموضوع وخدمة البحث العلمي، ونعلمكم بان البيانات التي سيتم
جمعها سوف تكون لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة، ونحيطكم علما بانه ليس هناك
إجابات جيدة او غير جيدة، يكفي فقط التأشير على الإجابة التي توافق آرائكم بكل صدق.

ارجو منكم الإجابة على الأسئلة دون استثناء وذلك بوضع علامة (x) امام الاقتراح الذي يناسبكم،
تقبلوا منا اسما عبارات التقدير والاحترام.

تحت اشراف:

من اعداد:

- د حديبي سمير

-بوزرمة ثيزيري

-بولطاش أمال

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

اجب على الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

الجنس: ذكر	☐	انثى	☐
السن: من 25 الى 35	☐	من 36 الى 45	☐
	☐	من 46 الى 55	☐
	☐	من 56 فما فوق	☐
المستوى التعليمي: ثانوي	☐	جامعي	☐
	☐	دراسات عليا	☐
الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات	☐	من 6 الى 10 سنوات	☐
	☐	من 11 الى 15 سنة	☐
	☐	أكثر من 15 سنة	☐
الفئة الوظيفية: إطار	☐	عون تحكم	☐
	☐	عون تنفيذي	☐
الحالة العائلية: أعزب (ع)	☐	متزوج(ة)	☐
	☐	مطلق (ة)	☐
	☐	ارمل (ة)	☐

المحور الثاني: الإدارة الالكترونية

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التخطيط الالكتروني					
1-لديك خبرة في استخدام أدوات التخطيط الالكتروني					
2-استخدام أدوات التخطيط الالكتروني سهل بالنسبة لك					
3-ساعدتك الأدوات الالكترونية على توفير الوقت					
4-تساهم عملية التخطيط الالكتروني في تحقيق اهداف المؤسسة					
5-ساهم التخطيط الالكتروني في تحسين جودة عملك					
6-يساهم التخطيط الالكتروني في تقليل الأخطاء التقنية و الإدارية					
7-لديك مخاوف بشأن خصوصية بياناتك عند استخدام أدوات التخطيط الالكتروني					
8-سبق أن تعرضت لمشاكل في امن المعلومات أثناء التخطيط الالكتروني					
9-انت راضي عن عملية التخطيط الالكتروني					
10-التخطيط الإلكتروني يساعد في توحيد جهود الفرق المختلفة					
التنظيم الالكتروني					
11-لديك معرفة واسعة بمفهوم التنظيم الالكتروني					
12-سبق وأن شاركت في عمليات التنظيم الالكتروني					
13-الأدوات الحالية تلبي احتياجاتك في التنظيم					
14-التنظيم الالكتروني يوفر الوقت مقارنة بالأساليب التقليدية					
15-يسهل التنظيم الالكتروني الوصول الى البيانات عند الحاجة بسرعة					
16-تلقيت تدريباً رسمياً على أنظمة التنظيم الالكتروني					
17-تساعد أنظمة التنظيم الالكتروني في تقليل الاعتماد على نظام الورق					
18-توفر المؤسسة الدعم الفني عند مواجهة مشكلات في التنظيم الالكتروني					
19-تشعر بالرضا عن عملية التنظيم الالكتروني					

					20-عملية التنظيم الالكتروني يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة
التوجيه الالكتروني					
					21-سبق لك وان استغدت من خدمات التوجيه الالكتروني
					22-من السهل الوصول الى خدمات التوجيه الالكتروني
					23-الارشادات المتحصل عليها عن طريق التوجيه الالكتروني كانت واضحة
					24-ساعدك التوجيه الالكتروني في اتخاذ قرارات أفضل
					25-تتفاعل كثيرا أثناء جلسات التوجيه الالكتروني
					26-تلقيت تدريباً عن كيفية الاستفادة من التوجيه الالكتروني
					27-ساعدتك عملية التوجيه الالكتروني في تطوير مهاراتك
					28-يساعد التوجيه الالكتروني في اندماجك في المؤسسة
					29-انت راضي عن عملية التوجيه الالكتروني
					30-زادت ثقتك بنفسك بعد التوجيه الالكتروني
الرقابة الالكترونية					
					31-لديك معرفة مسبقة بمفهوم الرقابة الالكترونية
					32-ساهمت الرقابة الالكترونية في تقليل الحاجة الى التدخل اليدوي
					33-تساهم الرقابة الالكترونية في تحقيق أهداف المؤسسة
					34-تطبق الرقابة الالكترونية على الجميع بعدالة وموضوعية
					35-يتم اعلامك بمعايير التقييم التي تعتمد عليها الرقابة الالكترونية
					36-الرقابة الالكترونية تؤثر على مستوى إبداعك
					37-تشعر بالراحة أثناء العمل تحت الرقابة الالكترونية
					38-تشعر أن الرقابة الالكترونية تحافظ على الخصوصية
					39-تشعر أن الرقابة الالكترونية تحفزك على تحسين أدائك
					40-تقل الرقابة الالكترونية من ثقتك بالمؤسسة

المحور الثالث: الفعالية التنظيمية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1-تتمكن من إنجاز مهامك اليومية بكفاءة
					2-تستخدم أنظمة إلكترونية تساعدك على أداء عملك
					3-إجراءات العمل واضحة
					4-الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في مصلحة التمدرس فعالة وسهلة الاستخدام
					5-توزيع المهام وتنظيمها يحقق أكبر فعالية ممكنة
					6-يوجد تنسيق فعال بينك وبين الأقسام الأخرى
					7-لديك فهم واضح لدورك ومسؤولياتك الوظيفية
					8-يتم التواصل معك بوضوح بشأن التحديثات الإدارية والإجراءات الجديدة
					9-بيئة العمل تشجع على التعاون والعمل الجماعي
					10-مصلحة التمدرس تلتزم بقيم مثل الشفافية والنزاهة
					11-هناك روح فريق عمل إيجابية بين الموظفين
					12-تشعر بالفخر لكونك جزءا من فريق مصلحة التمدرس
					13-تشعر بالرضا عن مسؤولياتك في الكلية لأنها تناسب قدراتك
					14-يتم التنسيق بفعالية بين مصلحة التمدرس والأقسام الأكاديمية
					15-توجد قنوات تواصل فعالة مثل البريد الإلكتروني أو المنصات الإلكترونية
					16-يتم شرح إجراءات العمل الجديدة بشكل واضح قبل تنفيذها
					17-من السهل اتباع الإجراءات الإدارية الحالية
					18-النظام الإلكتروني الحالي يغطي جميع احتياجات عملك

					19-سبق وواجهت مشكلات تقنية أثناء تسجيل الطلاب أو استخراج الوثائق
					20-رقمنة الخدمات قد حسنت من جودة العمل وسرعته
					21-عبء العمل الذي أتحملة متوازن مع ساعات العمل
					22-مصلحة التمدرس تهتم بتطوير مسارك المهني
					23-قيم الجامعة تتوافق مع قيمك الشخصية
					24-توجد آليات واضحة للتعامل مع شكاوى الطلاب
					25-الطلاب راضون عن سرعة الخدمات التي تقدمها مصلحة التمدرس
					26-مصلحة التمدرس تستجيب بسرعة لمقترحات التطوير التي يقدمها الموظفون
					27-النظام الالكتروني المستخدم في مصلحة التمدرس آمن من الاختراقات
					28-أهداف مصلحة التمدرس تتماشى مع الأهداف العامة للجامعة
					29-يتم تحليل الأخطاء التنظيمية السابقة لتجنب تكرارها
					30-تحصل على التقدير المناسب عند إنجاز مهامك بكفاءة

الملحق (02):

قائمة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	الرتبة	اسم الأستاذ المحكم
جامعة مولود معمري	أستاذ. دكتور	ناهي
جامعة مولود معمري	أستاذة محاضرة "ب"	برجان
جامعة مولود معمري	أستاذة محاضرة "ب"	حاج السعيد
جامعة مولود معمري	أستاذ محاضر "ب"	ناتش
جامعة مولود معمري	أستاذ محاضر "ب"	بوقزولة

ملحق (03) یمثل نتائج

SPSS23

Tableau de fréquences

Sex

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	FEMME	33	55,0	55,0	55,0
	HOMME	27	45,0	45,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

AGE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	46 55	7	11,7	11,7	11,7
	36 45	33	55,0	55,0	66,7
	25 35	20	33,3	33,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

NS

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PGRADE	13	21,7	21,7	21,7
	UNIV	44	73,3	73,3	95,0
	SECONDE	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

EXP

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
+15	8	13,3	13,3	13,3
11115	14	23,3	23,3	36,7
Valide 5110	30	50,0	50,0	86,7
_5ANS	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

CF

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
EXECUTEURE	22	36,7	36,7	36,7
CONTROLEURE	14	23,3	23,3	60,0
CADRE	24	40,0	40,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

SF

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
DIVORCER	1	1,7	1,7	1,7
MARIE	45	75,0	75,0	76,7
CELIB	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,752	10

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,638	10

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	30

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	10

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,740	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	40

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	60	100,0

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,758
		Nombre d'éléments	15 ^a
	Partie 2	Valeur	,821
		Nombre d'éléments	15 ^b
	Nombre total d'éléments		30
	Corrélation entre les sous-échelles		,830
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,907
	Longueur inégale		,907
Coefficient de Guttman split-half			,906

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,551
		Nombre d'éléments	5 ^a
	Partie 2	Valeur	,553
		Nombre d'éléments	5 ^b
	Nombre total d'éléments		10
	Corrélation entre les sous-échelles		,730
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,844
	Longueur inégale		,844
Coefficient de Guttman split-half		,841	

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

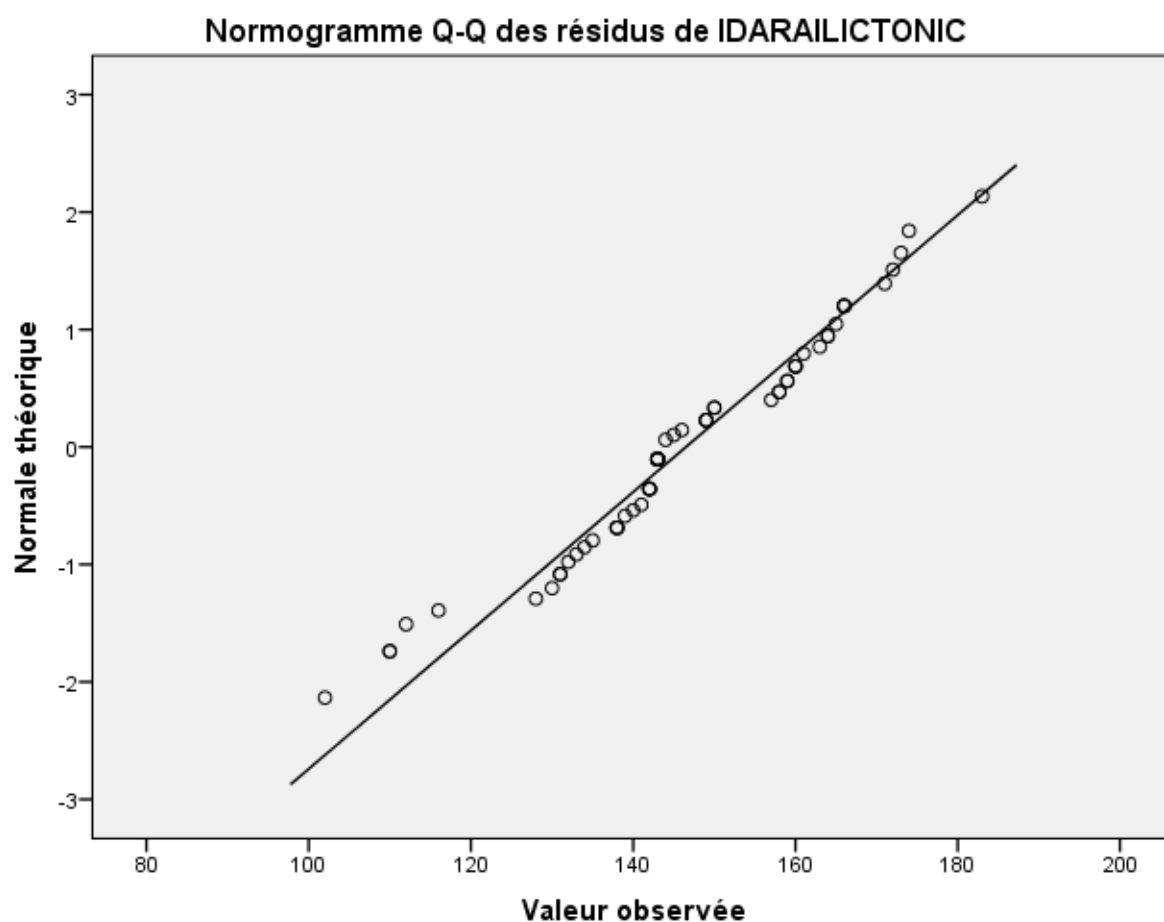
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,869
		Nombre d'éléments	5 ^a
	Partie 2	Valeur	,803
		Nombre d'éléments	5 ^b
Nombre total d'éléments			10
Corrélation entre les sous-échelles			,876
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,934
	Longueur inégale		,934
Coefficient de Guttman split-half			,931

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,724
		Nombre d'éléments	5 ^a
	Partie 2	Valeur	,344
		Nombre d'éléments	5 ^b
Nombre total d'éléments			10
Corrélation entre les sous-échelles			,635
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,777
	Longueur inégale		,777
Coefficient de Guttman split-half			,767



Effectifs

Statistiques

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
N	Valide	60	60	60	60	60	60
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,15	4,25	3,85	3,83	4,05	3,60	4,12
Ecart-type	,685	,600	,936	,924	,852	,887	,865
Somme	249	255	231	230	243	216	247

Statistiques

	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
N							
Valide	60	60	60	60	60	60	60
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,60	3,68	3,67	3,60	4,08	4,15	4,02
Ecart-type	,995	1,017	,933	,942	,619	,577	,725
Somme	216	221	220	216	245	249	241

Statistiques

	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21
N							
Valide	60	60	60	60	60	60	60
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,00	3,65	3,50	3,43	3,43	4,07	3,38
Ecart-type	,823	,840	1,186	1,140	,945	1,006	1,043
Somme	240	219	210	206	206	244	203

Statistiques

	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28
N							
Valide	60	60	60	60	60	60	60
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,15	3,22	3,05	2,95	3,20	3,82	4,10
Ecart-type	,860	,846	,982	1,064	1,086	1,097	,969
Somme	189	193	183	177	192	229	246

Statistiques

		E29	E30
N	Valide	60	60
	Manquante	0	0
Moyenne		3,92	3,43
Ecart-type		1,078	,981
Somme		235	206

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,295 ^a	,087	,071	12,98350

a. Valeurs prédites : (constantes), TAKHTITELICTRONIC

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	931,710	1	931,710	5,527	,022 ^b
	Résidu	9777,140	58	168,571		
	Total	10708,850	59			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
	A	Erreur standard	Bêta	
1 (Constante)	74,735	15,495		4,823
TAKHTITELICTRONIC	,941	,400	,295	2,351

Coefficients^a

Modèle	Sig.
1 (Constante)	,000
TAKHTITELICTRONIC	,022

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,340 ^a	,116	,101	12,77655

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1240,918	1	1240,918	7,602	,008 ^b
Résidu	9467,932	58	163,240		
Total	10708,850	59			

a. Variable dépendante : FAALIATANDIMYA

b. Valeurs prédites : (constantes), TANDIMILICTRONIC

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	76,278	12,683		6,014	,000
TANDIMILICTRONIC	,921	,334	,340	2,757	,008

Régression**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,348 ^a	,121	,106	12,73938

a. Valeurs prédites : (constantes), TAWJIHILICTRONIC

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1295,918	1	1295,918	7,985	,006 ^b
Résidu	9412,932	58	162,292		
Total	10708,850	59			

a. Variable dépendante : FAALIATANDIMYA

b. Valeurs prédites : (constantes), TAWJIHILICTRONIC

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	87,735	8,379		10,471	,000
TAWJIHILICTRONIC	,664	,235	,348	2,826	,006

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,230 ^a	,053	,037	13,22275

a. Valeurs prédites : (constantes), RAKABAILICTRONIC

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	568,070	1	568,070	3,249	,077 ^b
	Résidu	10140,780	58	174,841		
	Total	10708,850	59			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	92,487	10,384		8,907	,000
	RAKABAILICTRONIC	,522	,289	,230	1,803	,077

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,399 ^a	,159	,145	12,46034

a. Valeurs prédites : (constantes), IDARAILICTONIC

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1703,767	1	1703,767	10,974	,002 ^b
	Résidu	9005,083	58	155,260		
	Total	10708,850	59			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	64,543	14,101		4,577	,000
IDARAILICTONIC	,317	,096	,399	3,313	,002

a. Variable dépendante : FAALIATANDIMYA