

## دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي بجامعة بسكرة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### The Role of Electronic Management in Improving the Quality of Institutional Performance at Biskra University: An exploratory study of the opinions of a sample of administrative staff at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences

أ/ راضية مغزي لعراقي<sup>1\*</sup>، د/ الحاج عامر<sup>2</sup>، أ.د/ محمد قريشي<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، radia.meghazi@univ-biskra.dz

<sup>2</sup> جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، elhadj.ameur@univ-biskra.dz

<sup>3</sup> جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، mohamed.grichi@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2023/04/06؛ تاريخ المراجعة: 2023/05/04؛ تاريخ النشر: 2023/06/30

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة ومعرفة مستوى جودة أداءها، هذا بالإضافة إلى تحديد طبيعة العلاقة والأثر بينهما. لتحقيق ذلك تم إعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة الدراسة البالغ حجمها (40) استبانة. واستخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، الإنحدار الخطي البسيط... إلخ. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: مستوى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالكلية محل الدراسة جاء متوسطاً، أيضاً مستوى جودة أداء الكلية جاء متوسطاً، هذا بالإضافة إلى وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية (0.05)، إذ نجد أن (86.7%) من التغيرات الحاصلة في مستوى جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة ناتجة عن التغيرات في مستوى اهتمامها بتطبيق الإدارة الإلكترونية. خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها: يجب تعزيز ثقافة الإدارة الإلكترونية بين الموظفين، ومنح الحوافز المادية أو المعنوية للموظفين المتميزين في تطبيقات الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى ذلك يجب أن تتلاءم كثيراً ببرامج الكلية مع احتياجات سوق العمل.

**الكلمات المفتاح:** إدارة إلكترونية؛ جودة؛ أداء مؤسسي.

**تصنيف JEL:** M10؛ M15؛ O32؛ O33.

**Abstract:** The purpose of this study is to identify the reality of the application of electronic management in the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at Biskra University and to know the level of quality of its performance. Furthermore, determining the nature of the relationship and the impact between them. A questionnaire was prepared as a main tool for collecting data and information and distributing it to the study sample of (40) questionnaires. Several statistical methods were used in the statistical analysis of the data, including: descriptive statistics measures, simple linear regression...etc. The study reached a number of results, the most important of which are: the level of availability of the requirements for the application of electronic management in the college under study was average, and the level of quality of the faculty's performance was average, in addition to the existence of a positive role with statistical significance for the availability of the requirements for the application of electronic management in improving the quality of the institutional performance of the faculty under study, this is at the level of significance (0.05), as we find that (86.7%) of the changes in the level of quality of the institutional performance of the faculty under study result from changes in the level of interest in applying electronic management. The study concluded with a set of recommendations, most notably: the culture of electronic management should be promoted among employees, and material or moral incentives should be given to employees who excel in electronic management applications. In addition, the faculty programs should be very compatible with the needs of the labor market.

**Keywords:** Electronic Management ; Quality ; Institutional Performance.

**JEL Classification Codes :** M10 ; M15 ; O32 ; O33.

## I- تمهيد:

تعيش مؤسساتنا اليوم تطورات متسارعة ومتلاحقة وانفجاراً معرفياً غير مسبوق، حتى أصبحنا نعيش في عالم التغيير، الذي لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته من خلال الجهود المبذولة للتطوير والارتقاء. وتعتبر الإدارة الأداة الأولى لهذا التقدم، ولكي تحقق الأهداف المنشودة فنحن بحاجة إلى إدارة حديثة تعرف كيف تستثمر الموارد المتاحة بأقل الجهود وأدنى التكاليف وأقصر وقت ممكن. ولهذا عُمد في المجال التعليمي باهتمام كبير بقيادة المؤسسات التعليمية، ومن أهم هذه المؤسسات نجد الجامعة؛ التي تعتبر مصدراً لاستثمار الطاقات وتنمية الموارد البشرية ومخرجات الكفاءات التي تتحمل مستقبلاً مسؤولية الدفاع عن مكتسبات الأمة ومواجهة التحديات المختلفة.

ومع عظم الدور الملقى على عاتق الجامعات، وانسجاماً مع أهميتها ورسالتها، فإنه يستوجب ضرورة توفير متطلبات النهوض والارتقاء. ولا يمكن قيادة الجامعة بالأدوات والأساليب التقليدية الروتينية، ولتحقيق الأهداف المنشودة للجامعة لا بد من وجود إدارة جامعية متميزة وهادفة مرنة، تعتمد على العمليات الإدارية المختلفة فتحقق أهدافها بأقل جهد ممكن وبكفاءة عالية. وتعتبر الإدارة الإلكترونية المدخل الواسع لتحديث وتطوير المؤسسات، فهي تعتمد على تطبيق فكر معاصر، واستخدام تقنيات إلكترونية متطورة لها تأثير فعال؛ حيث تقدم خدمات مختلفة وتتعامل من خلال شبكة الإنترنت، مما ساهم في القضاء على العديد من المشكلات وتحقيق الشفافية ودقة عالية عند تنفيذ المعاملات اليومية المختلفة.

إضافة إلى ذلك، توظيف الإدارة الإلكترونية هو فرصة كبيرة نحو الارتقاء بأداء المؤسسات الجامعية، ورفع كفاءة إدارات الجامعة وتخفيف الأعباء. وليس من الممكن دراسة الإدارة في عصرنا الحالي، والتغافل عن التأثيرات الهائلة للإدارة الإلكترونية، التي أوجدت المرونة والتمكين الإداري، وغيرت أساليب العمل وإجراءات التنظيم (الزمر، 2019: 2-3).

ونحاول في هذه الورقة البحثية دراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بإحدى المؤسسات الجامعية ودورها في تحسين جودة أداؤها.

**1.I- إشكالية البحث:** أصبح موضوعاً "الإدارة الإلكترونية" و"جودة الأداء المؤسسي" محل اهتمام جميع الموظفين من قادة ومسيرين في مختلف المؤسسات، صناعية كانت أو خدمية، وذلك نظراً لأهميتهما في تحقيق الريادة والتفوق التنافسي لهذه المؤسسات. ومن هنا برزت إشكالية دراستنا هاته، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

**ما دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة ؟**

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالكلية محل الدراسة ؟
- ما مستوى جودة الأداء المؤسسي بالكلية محل الدراسة ؟
- ما دور توفر المتطلبات الإدارية والتنظيمية في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة ؟
- ما دور توفر المتطلبات البشرية في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة؟
- ما دور توفر المتطلبات التقنية في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة ؟
- ما دور توفر المتطلبات الأمنية في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة ؟
- ما دور توفر المتطلبات المالية في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة ؟ - ما طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة الأداء المؤسسي؟

**2.I- أهداف البحث:** يهدف هذا البحث إلى تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة وذلك من خلال ما يلي:

- تقديم مقارنة نظرية حول الإدارة الإلكترونية و جودة الأداء المؤسسي.
- تحديد درجة توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالكلية محل الدراسة.
- التعرف على مستوى اهتمام الكلية محل الدراسة بجودة الأداء المؤسسي وبأبعاده المختلفة.
- توضيح طبيعة العلاقة والأثر بين الإدارة الإلكترونية و جودة الأداء المؤسسي بالكلية محل الدراسة.
- الخروج بجملة من الاستنتاجات والاقتراحات للكلية محل الدراسة بخصوص دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة أداؤها.

### I.3- أهمية البحث: تبرز أهمية هذا البحث من خلال:

- تتبع أهمية بحثنا الحالي من كونه يتناول موضوعا حديثا يربط بين متغيرين جد هامين: الإدارة الإلكترونية و جودة الأداء المؤسسي ، وحسب علم الباحثان فهذه الدراسة تعتبر من الدراسات القليلة جدا التي تطرقت لهذا الموضوع خصوصا في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- قد تساهم الدراسة الحالية في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا الحقل الهام.
- النتائج والاقتراحات المحققة في هذه الدراسة قد تساهم في تحسين وتطوير جودة الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية بشكل عام وجامعة بسكرة بشكل خاص.

### I.4- فرضيات البحث: من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار نموذج تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

\* الفرضية الرئيسية: هناك دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة.

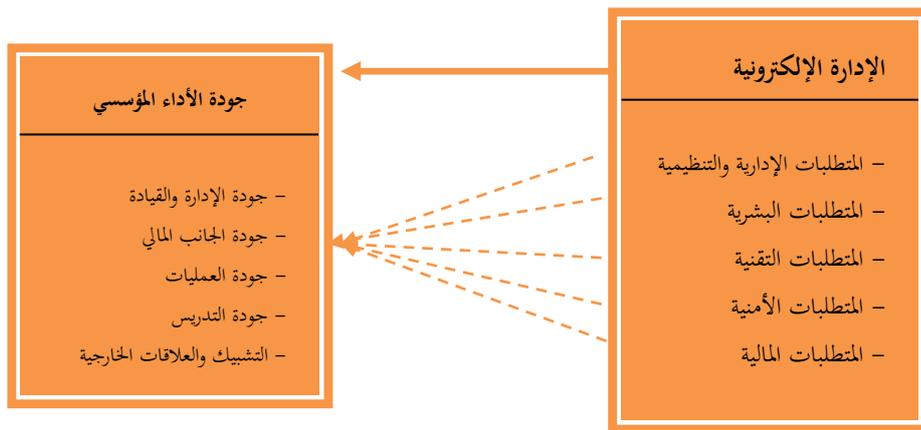
يندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر "المتطلبات الإدارية والتنظيمية" في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة.
- هناك دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر "المتطلبات البشرية" في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة.
- هناك دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر "المتطلبات التقنية" في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة.
- هناك دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر "المتطلبات الأمنية" في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة.
- هناك دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر "المتطلبات المالية" في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة.

### I.5- نموذج البحث: في ضوء الإشكالية المطروحة، تم إعداد نموذج يُبين العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة وذلك كما يلي:

- المتغير المستقل: يتمثل في الإدارة الإلكترونية ويشمل الأبعاد التالية: (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية، المتطلبات الأمنية، المتطلبات المالية) وذلك بالإستناد إلى دراسة (النجلي، 2022).
  - المتغير التابع: يتمثل في جودة الأداء المؤسسي ويشمل الأبعاد التالية: (جودة الإدارة والقيادة، جودة الجانب المالي، جودة العمليات، جودة التدريس، والتشبيك والعلاقات الخارجية) وذلك بالإستناد إلى دراسة (الزمر، 2019).
- يمكن توضيح العلاقة بين هذين المتغيرين في الشكل التالي:

شكل (1) نموذج الدراسة الفرضي



المصدر: من إعداد الباحثين بالإستناد إلى الدراسات السابقة

## II - الإطار النظري للبحث:

## 1.II- الإدارة الإلكترونية

### 1. مفهوم الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة أهم مورد من موارد المجتمع في العصر الحديث، ونقطة التحول في حياة المجتمعات؛ من حيث تحقيق أهداف المجتمع وطموحاته. لكن الإدارة في ظل المجتمع الإلكتروني الجديد، أصبحت تختلف جوهرًا ومظهرًا بسبب ما فرضته تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

فالتوجه الحديث في الإدارة بنقلها من طبيعتها التقليدية إلى الطبيعة الإلكترونية مبشر بولادة حقل معرفي جديد هو "الإدارة الإلكترونية E-Management"، هذا الحقل الذي يبدو للوهلة الأولى أنه ظهر مع ظهور الإنترنت الذي شاع استخدامه في منتصف التسعينات من القرن الماضي وللأغراض العامة، بعد أن كان محددًا في المجالات أو القطاعات العسكرية والعلمية، والحقيقة خلاف ذلك تمامًا، لأن بدايات الإدارة الإلكترونية تعود إلى ثمانينات القرن الماضي عندما بدأت المؤسسات باستخدام نظم أتمتة المكتب (Office Automation)، واعتماد أنظمة التصميم والتصنيع بمساعدة الكمبيوتر (CAD/CAM) والتوسع في استعمالها بالاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجالات الإنتاج والخدمات.

وعلى هذا الأساس تعتبر الإدارة الإلكترونية حقلًا معرفيًا حديثًا وامتدادًا طبيعيًا لتطور الفكر الإداري، وهي أيضا مدخل تكاملي للمعلومات وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع؛ فالمدخل التكاملي هذا يفرض علينا مغادرة منطق الإدارة التقليدية في الممارسات لا في المبادئ والأسس، حيث أشار كل من (Clock & Goldsmith) إلى المقولة الأكثر رواجًا هي "موت أو نهاية الإدارة"، هذه المقولة طرحت في منتصف التسعينات بأشكال وتبريرات مختلفة، إذ أن الأساس الذي تقوم عليه هو أن الإدارة الإلكترونية هي تكنولوجيا أكثر من كونها إدارة، وتكنولوجيا موجهة للإدارة أكثر منها إدارة موجهة للتكنولوجيا، وبالتالي فإن هذا المنطق تحكمه رؤيتان؛ الأولى رؤية إدارية والثانية رؤية تكنولوجية (المفرجي وصالح والبياتي، 2007: 6-14).

فمن وجهة نظر "عليان" الإدارة الإلكترونية هي عملية تحويل كافة الأنشطة والخدمات الإدارية التقليدية (الإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق) إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية، باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يُطلق عليه إدارة بلا أوراق. وهي الإدارة التي تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة من "تخطيط إلكتروني، تنظيم إلكتروني، قيادة إلكترونية، ورقابة إلكترونية" (عليان، 2015: 27).

وبرأي "السلمي" فالإدارة الإلكترونية هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفاذة مسبقا (السلمي، 2008: 32).

في حين "الخميسة" يقول أنه عندما نتحدث عن الإدارة الإلكترونية فإننا نتحدث عن أنظمة قواعد البيانات (Data Base Systems)، وأنظمة الأرشيف الإلكترونية (Electronic Archiving Systems)، وأنظمة إدارة الوثائق، وأنظمة المعلومات الجغرافية، والأنظمة المالية، وأنظمة شؤون الموظفين، وأنظمة تخطيط موارد المشروع (ERP)، ومختلف الأنظمة المعلوماتية التي تهدف إلى دعم العمليات الإدارية. ومن هذا المنطلق فالإدارة الإلكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلوماتية، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات، مع الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة، من خلال توظيف الموارد المادية، والبشرية، والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث، بغية توفير الوقت والجهد والمال، وتحقيق مختلف المطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة (الخميسة، 2013: 78-79).

2. أهداف الإدارة الإلكترونية: هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيقها عن طريق الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإن من أهم أهدافها نجد تحسين مستوى الجودة والفعالية الكلية للمؤسسات من خلال الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصال، والمعرفة العلمية والتطبيقية المتعلقة بها، وهناك أهداف أخرى يمكن حصرها في النقاط التالية (المسعود، 2008: 19-21):

- تطوير عمليات الإدارة، وتعزيز فعاليتها في خدمة أهداف المؤسسات.
- تقليل معوقات اتخاذ القرارات الإدارية عن طريق توفير البيانات والمعلومات وربطها بمراكز اتخاذ القرار.

- تسهيل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات من المؤسسات في أي وقت.
- إمكانية أداء الأعمال عن بُعد سواء للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية أو المستفيدين من خدمات تلك الأجهزة، وهذا له مردود إيجابي يظهر من خلال تقليص الحاجة إلى التنقل، ومن ثم تقليل الازدحام في المدن، وبالتالي تخفيف الأعباء على الدولة والمواطن.
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية؛ من خلال تطبيق مصطلح إدارة بلا ورق، وينتج عن ذلك عدم الحاجة إلى تكديس الأوراق، وما يترتب على ذلك من أعمال تتعلق بهذه الأوراق كأرشفتها وحفظها وغير ذلك.
- توفير خدمات أفضل للمواطنين والمقيمين مبنية على أساس الشفافية والمصدقية والمساواة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة منظمة إيجابية لدى جميع العاملين.
- توفير نظام معلومات واتصالات يسمح للمستفيد بطلب الخدمات التي تقدمها المؤسسة مباشرة وبسرعة وسهولة في أي مكان في العالم من دون تعقيد.
- تحقيق أهداف إستراتيجية للإدارات العليا من خلال توفير المعلومات الشاملة والدقيقة عن الأعمال التي تقدمها المؤسسات بكل يسر وبالسرعة اللازمة.
- توفير البيئة المناسبة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمستمر.
- المساهمة في عمليات اتخاذ القرار، وتطوير الموارد البشرية وتزويدها بالمهارات والمعارف الملائمة للعالم الرقمي.
- الرقي بالعمل الإداري والتنظيمي للوصول إلى مصاف الدول المتقدمة.
- تحقيق الربط المشترك بين مختلف إدارات المؤسسات.
- مساعدة الإدارة العليا على إعادة تنظيم وهيكلية الأجهزة الإدارية، وتغيير المحيط الذي تعمل فيه، وتشجيع مبادرات الإبداع والابتكار، وفتح قنوات جديدة لتقديم الخدمات، وتحسين صورة المؤسسات وخدماتها، وإلغاء الازدواجية والوسطاء، وتحسين مستوى الخدمة.

### 3. خصائص الإدارة الإلكترونية: تتميز الإدارة الإلكترونية بعدة خصائص من بينها (رضوان، 2013: 20-21):

- أنها إدارة بلا ورق: إذ تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية، والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام الهاتف المحمول والعمل عن بُعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية.
- إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.
- تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة: والابتعاد عن التنظيمات الجامدة، إذ أن المؤسسات الشبكية والذكية تقوم بالأساس على المعلومات والمعرفة.
- إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.
- استخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد.
- تتميز بالإبتكارية والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
- تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمع والخدمة عن بُعد والشراء الإلكتروني، وأنظمة المتابعة الفورية، وأنظمة تحطيط الموارد، ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية ... إلخ.
- تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها.
- التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.

### 4. فوائد الإدارة الإلكترونية: للإدارة الإلكترونية عدة فوائد يمكن حصر أهمها في النقاط التالية (الحماسية، 2013: 81-82):

- تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار؛ من خلال إتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يخص المؤسسة والموظفين بها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية، وإمكانية الحصول عليها بأقل جهد، من خلال وسائل البحث الآلية المتوفرة.
  - المرونة في عمل الموظف؛ بحيث يمكنه الدخول بكل سهولة على الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه، والقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، وبالتالي فإن المكتب ليس له حدود باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية (يمكن أن يموت من البيت، الشارع، المطار، ... إلخ).
  - الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة ورفع مستوى الكفاءة بها.
  - مساعدة الإدارة العليا في إدارة أعمال المؤسسة، وإدارة مواردها البشرية، أو المالية، أو الإدارية، أو المعلوماتية بكل يسر وسهولة واطمئنان.
  - إدارة أعمال المؤسسة التي تشمل التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، والمتابعة، وإدارة علاقات الزبائن بالشكل الحديث والمتطور.
  - توفير عدد من الخدمات الإلكترونية للموظفين بما يسمح لهم بالحوار والمناقشة، والتعليم الذاتي، والتراسل الإلكتروني، والذي يتمثل في سهولة عقد الاجتماعات عن بُعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً.
  - موازنة طبيعة العمل المعتادة، حيث يقوم النظام بالمتابعة الآلية للموظفين، ومدى استجابتهم للأعمال المكلفين بها، وإرسال تقارير المتابعة للإدارة العليا.
  - حفظ وتوثيق كافة الأنشطة والمخرجات والوثائق والبيانات الأساسية الخاصة بالمؤسسة إلكترونياً.
  - الربط الإلكتروني بين فروع المؤسسة التي تقع في أكثر من نطاق جغرافي.
  - سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين، والمرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات والتحديث الدوري لها.
  - التكامل مع عدد من النظم الفرعية مثل: الحضور والانصراف، وإدارة تنمية الموارد البشرية، والتراسل الإلكتروني، والنشرات الصحفية، والنظم المكتبية، والعهددة الشخصية، والنظم المالية.
  - إمكانية التوافق مع أي هيكل تنظيمي لمختلف المؤسسات..
  - سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات، وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية، من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة، وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث (Disaster Recovery System:DRS).
  - المحافظة على البيئة؛ إذ أن هناك مجال كبير للتوفير والتقليل من الضرر على البيئة، فيمكن لمختلف المؤسسات والأعمال الحصول على فائدة كبيرة من خلال التقليل من استخدام الطاقة، والمياه، والمواد الخام التي تدخل في تنفيذ أعمالهم (ورق، أقلام، حبر، وغيرها...) في العمل، فقد تكون الفائدة المالية من خلال تخفيض التكلفة، أو بيئية من خلال التقليل من استخدام الأوراق (قطع الأشجار) أو الأحبار.
5. أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية: هناك مجموعة من الأسباب التي أدت إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية أهمها(عمار، 2009: 31-32):

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوجيهات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- التطور السريع في أساليب وتقنيات الأعمال.
- توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين الموظفين على اتساع نطاق العمل.
- تسارع التقدم التقني والثورة المعرفية المرتبطة به.

- توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية.
- التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات شعبية.
- الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة.

## 6. عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب (Hardware)، البرمجيات (Software)، وشبكة الإتصالات. ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذي يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

إن الإدارة الإلكترونية وثورة تكنولوجيا المعلومات هي صنعة الامتزاج الخصب لثلاثة: عتاد الحاسوب، البرمجيات، وشبكات الإتصالات. وعلى مدى نصف القرن المنصرم ارتقت هذه التكنولوجيا الثلاثية لتتوالى أجيالها ويتسارع معدل ظهورها وانقراضها حتى جاز لبعض مؤرخي تكنولوجيا المعلومات أن يتحدثوا عن عصورها الحجرية وحفريات الرمزية وهم بذلك يشيرون إلى الوسائط البدائية لتبادل المعلومات وعناصر العتاد العميقة. كذلك إلى الأساليب المتخلقة للبرمجة الموسومة بالقطيعة والخطية وعدم المرونة، إضافة إلى النظم التقليدية لمعمارية عتاد الحاسوب ذات الطابع المركزي المتلاحق أو المتتابع الذي حد كثيرا من سرعة الآلة وحدة ذكائها الآلي. وبعد هذا التاريخ الحافل يمكن للمرء أن يتحدث عن نظم المعلومات المحوسبة الذكية، وعن نظم إدارة قواعد المعرفة التي بإمكانها التعامل مع أكثر معطيات التفكير الإنساني تعقيدا وتركيبا (ياسين، 2010: 30-31).

بالنسبة لعتاد الحاسوب فيتمثل في مختلف أجهزة ومعدات الحاسوب وملحقاته، وهذا العتاد يجب أن يكون بمواصفات معينة من حيث حجم شاشات الحواسيب، سرعتها، وسعة تخزينها، أيضا الطابعات يجب أن تكون ذات مواصفات وقدرات مميزة، وغيرها من الأجهزة الملحقة كأجهزة فصل الألوان، ووسائط التخزين، وسائط النقل، الأقراص المدمجة، أجهزة البصمة الإلكترونية، وأجهزة التصوير والتسجيل الرقمية، إلى ما يصعب حصره من الأجهزة الملحقة التي تحتاجها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها، وما يلزم لذلك العمل (الحسن، 2011: 70).

أما البرمجيات فتتمثل الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات؛ حيث تضم برامج التطبيقات العامة مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي (Groupware)، رسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية، وقواعد البيانات. أما برامج التطبيقات الخاصة فتكون بحج طبيعتها متنوعة ومتباينة مثل: البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الإلكترونية، برامج تحطيط موارد المؤسسة (ERP: Enterprise Resource Planning)، برامج إدارة المشاريع وغيرها.

فيما يخص برامج إدارة النظام فهي في الواقع أكثر تعقيدا من الناحية التقنية مقارنة بغيرها من البرامج؛ من هذه البرامج نجد نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب (ياسين، 2010: 31-32).

بالنسبة للشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت (Internet) والإكسترنات (Extranet)، وشبكة الإنترنت (Intranet) التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية (كافي، 2017: 58).

والعنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية هو صناع المعرفة (Workers Knowledge) من القيادات الرقمية (Digital Leaderships)، والمديون والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المؤسسة. ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى (كافي، 2017: 58).

## 7. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية وغيرها، وبالتالي لا بد من توافر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع، وأهم هذه المتطلبات نجد:

أ. المتطلبات الإدارية: من أجل تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية ينبغي توافر العديد من المتطلبات الإدارية ومنها (عمار، 2009: 71-73):

- **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** إن وضع هذه الإستراتيجيات وخطط التأسيس يتطلب وجود رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة حول مشروع التحول للعمل الرقمي، وذلك لتحديد الكيفية التي سيكون عليها مشروع الإدارة الإلكترونية في فترة مستقبلية، وأبعاده، ومنطلقاته.

- **القيادة والدعم الإداري:** إن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل والتطبيق والتغيير تلعب دورا رئيسيا في النجاح أو الفشل، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة، أيضا ضمان دعم القيادة سيضمن من جانب آخر تزويد القائمين على التطبيق بالموارد الضرورية لذلك، ومتابعتهم للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره.

- **المبكل التنظيمي:** يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمات والإجراءات والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية، وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة، أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة إلكترونية تتميز بالكفاءة والفعالية وسرعة الإنجاز.

- **التعليم والتوعية والتثقيف:** تلعب الثقافة دورا هاما في نشر تطبيق الإدارة الإلكترونية سواء على مستوى المواطنين أم العاملين. كما تعد التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية مطلباً أساسياً للتحول نحو التكنولوجيا الجديدة من خلال تطبيقها، الأمر الذي يتطلب تضافر الجهود من أجل زيادة وعي الجمهور وتعزيز الاستعداد النفسي والسلوكي للمعنيين لمواجهة طبيعة هذا التحول.

- **قيمة المؤسسة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية:** إن قيمة المؤسسة إلكترونية لا يمكن أن يتحقق من دون تغيير جوهري يتضمن أربعة مداخل متكاملة هي: تطوير وتطبيق إستراتيجية الأعمال الإلكترونية، تنمية الموارد الإلكترونية، ابتكار الثقافة الإلكترونية، واستقطاب ورعاية صناع المعرفة.

- **وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات:** أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها؛ كإصدار التشريعات المتعلقة بالسرية والخصوصية للبيانات والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية.

ب. **المتطلبات التقنية:** فيما يلي سوف نقوم بعرض أبرز العناصر والمكونات التقنية التي تمثل البنية التحتية اللازمة لبناء الإدارة الإلكترونية (الحسن، 2011: 132-144):

- **الحواسيب:** ويقصد بها الأجهزة الإلكترونية التي تُحمل البيانات عليها وتُخزن في ذاكرتها الإلكترونية، ومن خلال هذه الأجهزة يمكن الحصول على المعلومات التي خزنت ومطالعتها على شاشاتها وقت الحاجة، ويمكن طباعتها ورقيا أيضا، ونقلها من جهاز إلى آخر عن طريق شرائح وأقراص وظيفتها النقل والتخزين. وبالتالي أصبح الحاسوب خيارا لا بديل عنه للإدارات التي بدأت تعتمد عليه في كثير من أعمالها المعقدة التي كانت تكلفها الكثير من الوقت والجهد والمال لإنجازها.

- **الشبكات:** الشبكة الإلكترونية هي توصيل مجموعة من الحواسيب مع بعضها البعض بشكل مباشر بواسطة سلك، أو عن طريق خطوط الهاتف السلكية واللاسلكية، أو عن طريق الأقمار الصناعية، بغرض الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين الحواسيب. ويمكن اختزال الشبكات الإلكترونية في ثلاثة أنماط رئيسية شاع استخدامها وهي: الإنترنت، الإكسترنات، والشبكة العالمية (الإنترنت). وهذه الأخيرة أتاحت لمستخدميها من الأفراد والمؤسسات والمنظمات الحكومية قائمة من الخدمات غير الاعتيادية التي لم يكن يتصور احد إمكان تحقيقها حتى وقت قريب، ومن هذه الخدمات نجد: خدمة الاتصال عن بعد، خدمة منتديات الحوار، خدمة البريد الإلكتروني، خدمة المحادثات، خدمة تبادل الملفات، الويب.

- **وسائل الاتصال:** وسائل الاتصال هي أجهزة وظيفتها الربط بين موقعين أو أكثر، وهي الأصل في بناء الشبكات، فمن خلالها يتم الربط بين الحواسيب المختلفة سلكيا ولا سلكيا، حيث تقوم وسائل الاتصال بدور الناقل للبيانات الإلكترونية بين أجهزة الحاسوب على مستوى العالم،

وكان ظهورها وتطورها خطوة إلى الأمام وحافزا على انتشار أسلوب الإدارة الإلكترونية للارتباط الوثيق بين الاتصالات والشبكات وتقنية الحاسوب. فالاتصال السلكي يتم عبر نواقل مادية مباشرة ملموسة مثل: الخطوط الهاتفية، الكوابل المحورية (Coaxial cable)، الألياف الضوئية (Fiber optics). بينما الاتصال اللاسلكي تقوم فيه الموجات الكهرومغناطيسية التي لا تحتاج إلى ناقل مادي بنقل الرسائل سلكيا، يجري إرسال تلك الموجات عبر أجهزة إرسال معدة لذلك الغرض. والاتصال اللاسلكي يعد حجر الزاوية في عمل الإدارة الإلكترونية، فمن دون تقنياته لا يمكن الاستفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، ويدخل تحت قائمة الاتصال اللاسلكي: الميكروويف (Microwave)، الأقمار الصناعية.

**ج. المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وبالتالي فهذا العنصر لديه أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ أنه يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها وطورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها.

تمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة الملكات العلمية والفنية والمهارات المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة (تأسيسات، توصيلات، تشبيك، تصليحات، تطورات لاحقة)، أو البنية التحتية الناعمة (تقديم خدمات، استشارات، نماذج أعمال جديدة، برمجيات تطبيق... إلخ).

ومن هنا يمكننا القول أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها، وهذا يعني ضرورة إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات (عمار، 2009: 73-74).

**د. المتطلبات الأمنية:** تشمل توفير إجراءات ووسائل حماية متعددة لضمان سلامة المعلومات التي تعتبر كنزا ثمينا للمؤسسة ويجب المحافظة عليه. وأهم هذه الإجراءات نذكر (قريشي وحساني، 2017: 538-539):

- وضع السياسات الأمنية لتكنولوجيا المعلومات بما فيها خدمات الإنترنت.
- تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث تضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص في تنفيذها.
- وضع القوانين واللوائح والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات.
- تطوير أدوات التشفير في البرمجيات الحديثة، وخاصة تلك المتعلقة بخدمات الإنترنت، وهذا لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية تعاملاته عبر الشبكة، وكذلك التوسع في استخدام البطاقات الذكية التي يمكن من خلالها إجراء معاملات الشراء.
- الحث على بث القيم والفضائل الإسلامية في النفوس ومراقبة الذات، فهي خير وسيلة لتحسين المجتمعات العربية والإسلامية، وحماية أفرادها وشعوبها من التأثيرات السلبية للإنترنت على الأمن بمفهومه الشامل.

## 8. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن مجرد وجود إستراتيجية متكاملة للتحول إلى نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم، وذلك لأن العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة ولذلك يجب على المسؤولين عن وضع وتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية التمتع بفكر شامل ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ وتعيق خطة عمل وتنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية وذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها؛ فمن المسلمات أن أي مشروع يُقام يصاحبه بعض المعوقات، فتارة تكون في سوء التخطيط أو عشوائية التنفيذ، ومن بين المعوقات التي قد تصاحب عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية نجد (عليان، 2015: 40-43):

- التخبط السياسي والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الإلكترونية وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطرا كبيرا على مشروع الإدارة الإلكترونية.

- عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة الإدارة الإلكترونية لا سيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية.
- التأخير المتعمد أو غير المتعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساسا لأي عملية تنفيذ للإدارة الإلكترونية.
- الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما من شأنه أن يعيق تنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية.
- مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذي يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.
- عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الإنترنت نظرا للأزمات الاجتماعية-الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا.
- نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محليا أو دعم غير كاف لهذا القطاع دوليا لتنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.
- قلة البرامج التدريبية المقدمة للمسؤولين والموظفين حول تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال العمل.
- عدم وجود أقسام ومراكز إشرافية مؤهلة تتابع وتشرف وتقدم المساعدة الفنية للمسؤولين والموظفين الذي لديهم اهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال العمل.
- قلة خبرة المسؤولين والموظفين بخصوص تطبيقات الإدارة الإلكترونية وعدم قدرتهم على تشغيل البرامج وصيانة الأجهزة.

## II.2- الأداء المؤسسي

### 1. مفهوم الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والموظفين في إطار منظمات الأعمال، فالالتجاهات التقليدية في الإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خلال توجهات وممارسات تسعى لتطوير الأداء. كما يعتبر الأداء المؤسسي مفهوما جوهريا بالنسبة للمؤسسات، بل ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع حقول ومجالات المعرفة الإدارية. وبالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف محدد للأداء، حيث يمكن تعريفه على أنه منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ويحتوي الأداء المؤسسي على ثلاثة أقسام هي (الزمر، 2019: 38-39):

- أداء الأفراد في إطار الوحدة التنظيمية.

- أداء الوحدة التنظيمية في إطار السياسة العامة.

- أداء المؤسسة في إطار بيئتها الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بها.

وعرف بيترسون وآخرون (Peterson, et al) الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها (الخطيب، 2020: 35). وفي هذا السياق عبر (Ecclec) عن الأداء بكونه انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها. ويتفق مع هذا السياق كل من (Robins & Wiersema) إذ يعبران عن الأداء بكونه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد (دروزة، 2008: 53).

وبالتالي فالأداء المؤسسي يعكس مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها سواء تلك المرتبطة بالربحية، أو بنمو المبيعات، أو بالحصة السوقية، أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية التي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية، بكفاءة وفعالية (عياد، 2015: 44).  
بناء على ما تقدم من تعاريف، يتضح أن الأداء المؤسسي يُشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المنشودة وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.

## 2. خصائص الأداء المؤسسي

يتصف الأداء المؤسسي المنشود بمجموعة من الموصفات والخصائص التي تجعله مميّزا أهمها نذكر (الزمر، 2019: 41):

- المحافظة على ثبات عمل المؤسسة واستمراره، من خلال الخبرات المتراكمة.
- الاعتماد على الأداء الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل الخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن ذلك عدم التفرد بقرارات المؤسسة.
- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من المهام والواجبات.
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات ضمن سياسة تحدد إدارة المؤسسة.

## 3. أهمية الأداء المؤسسي

تبرز أهمية الأداء المؤسسي في كونه ينقل العمل من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن محدودية الموارد إلى تعددية الموارد، ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع، وفيما يلي سوف نوضح أهمية توفر عشرة عناصر للبدء في رحلة البناء المؤسسي وهي (الخطيب، 2020: 41-42):

- وضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة.
  - مشروعية المؤسسة والحصول على الترخيص القانوني لبدء العمل وفق شروطه.
  - وجود قيادة مؤهلة وقادرة ومتحمسة ومتفرغة لهذا العمل.
  - توفر رأس مال كاف، ومن مصادر تمويل ذاتية ومتنوعة ومستمرة، مع الحفاظ على الاستقلالية بالتصرف، ووجود نظام مالي ومحاسبي دقيق.
  - إيجاد سمعة جيدة للمؤسسة، في نظر العاملين والمتعاملين، وفي نظر منافسيها.
  - قدرة المؤسسة على اتخاذ قراراتها دون تدخل خارجي، وتحقيق أهدافها والتغلب على الصعوبات.
  - جذب عدد كاف من العاملين الأكفاء المنجزين والمتحمسين والمقتنعين.
  - وجود لوائح وأنظمة عمل، محددة وواضحة ومتفق عليها، موثقة ومعروفة لكل الجهات المعنية والمتعاملة معها، ومناسبة لأهداف المؤسسة.
  - وجود خطط وبرامج محددة وواضحة، ومدروسة ومتفق عليها ومعروفة للجهات المعنية التي ستتعامل معها المؤسسة.
  - وجود نظام للرقابة والمتابعة والتقييم المستمر للتأكد من سلامة التخطيط والتنفيذ.
- تعتبر هذه العناصر لازمة ومهمة لأي مؤسسة ترغب بالتميز والنجاح، وعلى رأسها عنصر القيادة المؤهلة للعمل، والتي تؤثر بشكل إيجابي على باقي العناصر السابقة، لما للقيادة من دور كبير في إنجاح المؤسسة أو فشلها.

## 4. مكونات الأداء المؤسسي

يتكون الأداء المؤسسي من خمس مكونات أساسية هي:

**أ- إشراك العاملين:** ويُقصد هنا مدى امتلاك العاملين القدرة على عملية اتخاذ القرار في مختلف المستويات، إذ أن معظم المؤسسات التي لا تعطي فرصة لإشراك العاملين في اتخاذ القرار تعتقد أن العامل يجب أن يقوم بعمله فقط دون أن يتدخل في أمور هي من اختصاص الإدارة، وهناك مؤسسات تعمل على إعطاء الفرصة للعاملين، للمشاركة في اتخاذ القرارات ولو بشكل ضئيل مثل وضع صناديق الاقتراح، ونقاشات الطاولة المستديرة الجانبية، وحلقات الجودة في حال تم اختيار أحد العاملين كممثل عن زملائه، وتشير أغلب الدراسات أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار يعمل على زيادة إنتاجيته وتحسين أدائه بشكل مستمر.

**ب- إدارة فرق العمل ذاتيا:** والمقصود هنا تمكين فرق أو مجموعات العمل من اتخاذ القرارات حول عملية التخطيط وسير العمل، وتقييم عملهم كنمط من أنماط الإدارة الذاتية، ويعود هذا التمكين إلى سببين هما:

- أهمية استثمار معرفة العاملين وخبراتهم في المؤسسة وتنظيمها.

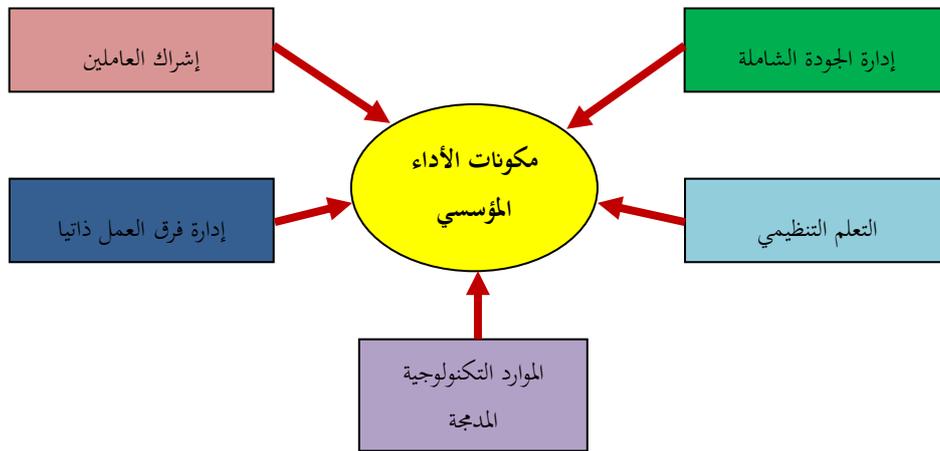
- حاجة العاملين إلى إدارة العمل بأنفسهم، والتي تولد وتبني التنافسية العالية لديهم.

ج- **الموارد التكنولوجية المدمجة**: ويقصد بها التكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة، والتي تعمل على تقديم خدمات أفضل للعملاء، وتوفير اتصالات فعالة بين المؤسسة والمجتمع المحلي، وكذلك توفير اتصالات بين العاملين أنفسهم، حيث أصبحت التكنولوجيا النافذة التي تفتح على العالم، وأصبح قياس مدى تقدم المجتمع بشكل عام والمؤسسة بشكل خاص يُحسب على مدى امتلاكه للتكنولوجيا وتسخيرها لفائدة المجتمع (عبد الهادي، 2017: 42).

د- **التعلم التنظيمي**: تحدثت العديد من الدراسات حول أهمية التعلم التنظيمي أو التعلم داخل المؤسسة، وهو ما يعرف بمدى توفر المعلومات داخل المؤسسة، حتى يتم استخدامها في ظروف العمل ومواجهة التغيرات الدائمة، وتتم هذه العملية من خلال تبادل المعلومات بين المؤسسة والمجتمع والعاملين أنفسهم، ونتيجة لذلك ينكسر الروتين داخل المؤسسة وتصبح التقاليد لا معنى لها، خصوصا عندما يتم تشارك المعلومات بين جميع المستويات في المؤسسة.

هـ- **إدارة الجودة الشاملة**: تهدف عملية إدارة الجودة الشاملة إلى الحصول على نتائج ذات جودة عالية واستمرار عملية التحسين وجمع احتياجات المستفيدين من أجل خدمتهم، حيث أصبحت المؤسسات تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل تكاملي؛ من أجل تحسين إدارة العاملين على الإدارة العملية الذاتية لعمالهم (الزمر، 2019: 40).

شكل (2) المكونات الخمس للأداء المؤسسي



Source: John, R. S., James, G. H., & Richard, N. O. (2002). **Organizational Behavior** (7<sup>th</sup>Ed). USA: John Wiley & Sons, Inc, P. 79

## 5. إدارة الأداء المؤسسي

تقتضي أساسيات الإدارة بضرورة وجود التخطيط السليم، والتوجيه، والتقييم المستمر لهذا الأداء؛ لتحديد مدى التقدم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، من هنا يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها عملية إدارية مركبة تقوم إدارة المؤسسة فيها بتخطيط أهدافها، وتنفيذ برامجها وتهيئة الظروف والإمكانات التي تتطلبها عملية التنفيذ، ومراجعة أدائها في ضوء معايير تقييمية واضحة تهدف إلى تطوير الأداء وتحسينه، وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. وهناك خمس عناصر أساسية وضعت لتوضيح مفهوم إدارة الأداء وهي (الخطيب، 2020: 50-52):

أ- **تحديد الأهداف**: إن تحديد الأهداف يعتبر الخطوة الأولى التي تعمل الإدارة على اختيارها بما ينسجم وإمكاناتها والغرض الرئيسي من وجودها.

ب- **تخطيط الأداء**: تعبر الخطط التنفيذية التي تضعها المؤسسة عن الأنشطة المناسبة لتحقيق الأهداف، وتنظم الإدارة أنشطتها بطريقة علمية تتضح فيها الأدوار والمسؤوليات ومؤشرات الأداء المرغوبة للوصول إلى نتائج أفضل.

ج- **تهيئة الظروف للعمل**: تسعى الإدارة لإنجاز أعمالها حسب التخطيط الذي أقرته بتوفير المستلزمات المادية والبشرية، وتهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، وتوفير مختلف المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء لضمان تحقيق أفضل النتائج.

د- **مراجعة الأداء:** لا تستطيع الإدارة أن تنتظر إلى غاية نهاية الأداء لتكشف عما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا، بل يجب المتابعة والمراجعة الدورية وإحداث التعديلات خلال عملية الأداء لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ه- **تطوير الأداء والتحسين المستمر:** مع تغير الأوضاع والظروف التي تفرضها تطور المعارف والعلوم، والتغيير التكنولوجي السريع، فإن كفاءة العناصر المستخدمة في أداء المؤسسة تضعف أمام تحديات الوسائل الحديثة، الأمر الذي يلزم إدارة المؤسسة بمتابعة مختلف التطورات والتكيف معها، لإحداث التطوير المستمر في مدخلاتها، وتحسين عملياتها ومخرجاتها لتحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما يجعل أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط المرسومة والأهداف المصاغة.

## 6. أبعاد جودة الأداء المؤسسي

في هذه الورقة البحثية سوف نحاول تحديد أبعاد جودة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي وهي موضحة بالشكل التالي:

- جودة الإدارة والقيادة.

- جودة الجانب المالي.

- جودة العمليات

- جودة التدريس

- التشبيك والعلاقات الخارجية.

## III - الإطار التطبيقي للبحث:

### III-1. الطريقة والأدوات :

1. **المنهج المستخدم:** يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع الدراسة، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وهو يمثل مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

2. **مجتمع وعينة البحث:** يتكون مجتمع البحث المستهدف من جميع الموظفين الإداريين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة والبالغ حجمه (79) موظف وموظفة، ونظرا لصعوبة دراسة جميع مفردات مجتمع قمنا بأخذ عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع حجمها (50) مفردة، حيث تم توزيع الإستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، وتم استرداد (40) استبانة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

3. **أداة البحث:** بغية تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، ومعرفة مستوى توفر كل من الإدارة الإلكترونية وجودة الأداء المؤسسي بالكلية محل الدراسة. قمنا بإعداد **استبانة كأداة رئيسية** لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة، إذ أن متغير "الإدارة الإلكترونية" تم إعداده بناء على دراسة (النجيلي، 2022). أما متغير جودة الأداء المؤسسي فتم إعداده بناء على دراسة (الزمر، 2019).

تكونت الإستبانة من قسمين؛ الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية للموظفين الإداريين وهي: "الجنس، العمر، وعدد سنوات الخبرة". أما القسم الثاني فخصص لمحاور الإستبانة وتضمن محورين؛ الأول تناولنا فيه "الإدارة الإلكترونية" واشتمل (25) عبارة موزعة على خمسة أبعاد: (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية، المتطلبات الأمنية، والمتطلبات الأمنية). أما المحور الثاني فخصص لـ "جودة الأداء المؤسسي" واشتمل على (28) عبارة موزعة على خمسة أبعاد وهي: (جودة الإدارة والقيادة، جودة الجانب المالي، جودة العمليات، جودة التدريس، والتشبيك والعلاقات الخارجية).

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

- أ- **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ب- **تحليل الانحدار الخطي البسيط:** وذلك لاختبار دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة.
- ج- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
- د- **معامل صدق المحك:** وذلك لصدق أداة الدراسة.

### 5. صدق أداة الدراسة وثباتها

– **صدق الأداة:** يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الإستبانة اعتمدنا على **صدق المحك**، حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (1) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.991) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة، كما نلاحظ أيضا أن معامل الصدق لمتغيري الدراسة كبيرة جدا ومناسبة وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق الأداة.

– **ثبات الأداة:** يقصد بثبات أداة الدراسة مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وتم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (1): معاملات الثبات و الصدق

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الإدارة الإلكترونية	25	0.971	0.985
الأداء المؤسسي	28	0.966	0.982
الإستبانة ككل	53	0.983	0.991

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال هذا الجدول أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.983) وهو معامل ثبات كبير جدا ومناسب لأغراض هذه الدراسة، كما يعتبر معامل الثبات محوري الدراسة مرتفع جدا ومناسب، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات الأداة مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

### III - 2. النتائج ومناقشتها:

#### III - 2-1. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت الخماسي: 1-5) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالحوارين الإدارة الإلكترونية و الأداء المؤسسي، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة: من (1 إلى أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من التوفر، ومن (2.33 إلى أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.66 إلى 5) دالا على مستوى "مرتفع". ويُظهر الجدولين (2) و(3) تلك النتائج كما يلي:

1. تحليل الحور الأول للإجابة عن السؤال التالي: ما مستوى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالكلية محل الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

جدول(2): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الإدارة الإلكترونية

الرقم	أبعاد الإدارة الإلكترونية وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
<b>أولا. متطلبات إدارية وتنظيمية</b>					
1	تقوم إدارة الكلية بإصدار القرارات المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.15	1.272	5	متوسط
2	تنشر الكلية دليل إجراءات ولوائح لتسهيل العمل الإلكتروني بما.	3.30	1.067	4	متوسط
3	تعديل إدارة الكلية هيكلها التنظيمي وفقا لطبيعة عمل الإدارة الإلكترونية.	3.57	1.010	1	متوسط
4	تقوم إدارة الكلية بتعزيز ثقافة الإدارة الإلكترونية بين موظفيها.	3.43	1.174	3	متوسط
5	تعمل إدارة الكلية على رفع الكفاءة الإدارية لموظفيها.	3.45	1.239	2	متوسط
<b>ثانيا. متطلبات بشرية</b>					
6	تستقطب الكلية خبراء وكفاءات بشرية في تقنية المعلومات اللازمة للإدارة الإلكترونية.	3.45	1.108	2	متوسط
7	توفر الكلية خطة تدريبية للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية.	3.30	1.305	4	متوسط
8	توفر الكلية أنظمة إلكترونية للمحافظة على الخبراء والمتخصصين في تطبيقات الإدارة الإلكترونية.	3.55	1.011	1	متوسط
9	تحرص إدارة الكلية على تبادل الخبرات التكنولوجية بين الموظفين.	3.45	1.218	3	متوسط
10	تسمح إدارة الكلية حوافر مادية أو معنوية للمتميزين في تطبيقات الإدارة الإلكترونية.	3.13	1.305	5	متوسط
<b>ثالثا. متطلبات تقنية</b>					
11	تحدد إدارة الكلية احتياجاتها من الأجهزة والمعدات والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.55	1.154	4	متوسط
12	توفر إدارة الكلية البنى التحتية المتطورة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.55	0.846	3	متوسط
13	تستخدم إدارة الكلية التطبيقات الإلكترونية لنقل المعلومات وتبادلها ونشرها.	3.70	1.091	2	مرتفع
14	ترتبط الكلية بين الإدارة وكافة الأقسام والمصالح عن طريق شبكات الاتصال.	3.83	0.903	1	مرتفع
<b>رابعا. متطلبات أمنية</b>					
15	تستخدم إدارة الكلية نظاماً إلكترونياً لحفظ وأرشفة البيانات والمعلومات.	3.43	0.984	4	متوسط
16	توفر إدارة الكلية نظاماً رقابياً إلكترونياً يتناسب مع اللوائح والتعليمات فيها.	3.38	1.125	5	متوسط

17	توفر الكلية نظام حماية إلكتروني معتمد للمحافظة على الشبكات والبيانات من عمليات الاختراق والسرقة.	3.47	1.086	3	متوسط
18	توفر إدارة الكلية طرق وأساليب متعددة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحواسيب.	3.75	0.899	1	مرتفع
19	تتخذ إدارة الكلية إجراءات واضحة تجاه انتهاك أمن وسلامة بياناتها.	3.50	1.062	2	متوسط
<b>خامسا. متطلبات مالية</b>					
20	توفر إدارة الكلية الدعم المالي الكافي للبنية التحتية للإدارة الإلكترونية.	3.49	0.756	3	متوسط
21	تخصص إدارة الكلية موازنة كافية لصيانة أجهزة الإدارة الإلكترونية.	3.62	0.740	2	متوسط
22	تخصص إدارة الكلية موازنة كافية لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية.	3.45	0.876	5	متوسط
23	تحدد إدارة الكلية موازنة لإجراء البحوث والدراسات في مجال الإدارة الإلكترونية.	3.48	0.905	4	متوسط
24	تخصص إدارة الكلية موازنة لشراء وتحديث التقنيات اللازمة للإدارة الإلكترونية.	3.70	0.966	1	مرتفع
25	تخصص إدارة الكلية موازنة للاستعانة بمدرسين مؤهلين لتدريب الموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية.	3.30	1.285	6	متوسط
<b>الإدارة الإلكترونية كمجموعة</b>		<b>3.47</b>	<b>0.821</b>	<b>/</b>	<b>متوسط</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال هذا الجدول أن يُعد:

**أ- المتطلبات التقنية:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.65) بأحرف معياري (0.844). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.55 - 3.83) بأحرف معيارية محصورة ما بين (0.846-1.154). وتدل هذه النتيجة أن إدارة الكلية محل الدراسة تستخدم كثيرا التطبيقات الإلكترونية لنقل المعلومات وتبادلها ونشرها بين مختلف الموظفين، لكنها لا توفر البنى التحتية الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالشكل المطلوب.

**ب- المتطلبات المالية:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.51) بأحرف معياري (0.740). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول "متوسطة". والشيء الملاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.30 - 3.70) بأحرف معيارية محصورة ما بين (0.740-1.285). تبين هذه النتيجة أن إدارة الكلية محل الدراسة توفر الدعم المالي لتعزيز البنية التحتية للإدارة الإلكترونية لكن بشكل غير كافي، ولا تحدد موازنة لإجراء البحوث والدراسات في مجال الإدارة الإلكترونية، ولا تولي اهتمام كبير بتخصيص موازنة للاستعانة بمدرسين مؤهلين لتدريب الموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية.

**ج- المتطلبات الأمنية:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الباحثين، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.50) بأحرف معياري (0.886). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.38 - 3.75) وتراوحت أحرفها المعيارية ما بين (0.899-1.125). تدل هذه النتيجة على أن الكلية محل تتخذ إجراءات واضحة تجاه انتهاك أمن وسلامة بياناتها، وتوفر

نظام حماية إلكتروني معتمد للمحافظة على الشبكات والبيانات من عمليات الاختراق والسرقة، وتستخدم نظاماً إلكتروني لحفظ وأرشفة البيانات والمعلومات.

**د- المتطلبات الإدارية والتنظيمية:** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.38) بانحراف معياري (1.018). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.15 - 3.57) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.010 - 1.272). تشير هذه النتيجة إلى أن إدارة الكلية محل الدراسة تقوم بتعزيز ثقافة الإدارة الإلكترونية بين موظفيها، لكنها لا تقوم بإصدار القرارات المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ولا تنشر دليل إجراءات ولوائح لتسهيل العمل الإلكتروني بها.

**هـ- المتطلبات البشرية:** جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.37) بانحراف معياري (1.064). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.13 - 3.55) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (1.011 - 1.305). وبالتالي تشير هذه النتيجة إلى أن لا توفر بالشكل اللازم أنظمة إلكترونية تحافظ على الخبراء والمتخصصين في تطبيقات الإدارة الإلكترونية، ولا تستقطب الكفاءات البشرية والخبراء في تقنية المعلومات (البرامج والتطبيقات) اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى ذلك فهي لا تمنح الحوافز المادية أو المعنوية للمتميزين في تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

بناء على ما تقدم، يتضح أن مستوى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور مجتمعة (3.47) بانحراف معياري (0.821).

2. تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي: ما مستوى جودة الأداء المؤسسي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة ؟ للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

جدول (3): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الأداء المؤسسي

الرقم	أبعاد الأداء المؤسسي وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
أولاً. جودة الإدارة والقيادة					
1	توضع مصلحة الطالب في مقدمة اهتمامات الإدارة.	3.85	0.975	1	مرتفع
2	يعمل مجلس الكلية على تحديد السياسات والاستراتيجيات ويشرف على تطبيقها.	3.63	0.952	2	متوسط
3	يتوفر لدى الكلية العدد الكافي من الموظفين المؤهلين لتقديم ما يلزم من الخدمات الإدارية.	3.52	1.176	3	متوسط
4	تمتلك الكلية مصادر معلومات حديثة وكافية تمكنها من تنفيذ برامجها بشكل لائق.	3.35	1.312	5	متوسط
5	تقوم الكلية بتقييم دوري لأفراد طاقمها الإداري والأكاديمي.	3.40	0.982	4	متوسط
ثانياً. جودة الجانب المالي					
6	توفر الكلية سيولة مناسبة لتغطية مصاريفها التشغيلية.	3.45	1.037	4	متوسط
المتوسط العام: 3.53					

متوسط	5	1.145	3.35	توظف الكلية السيولة المتوفرة بطريقة فعالة.	7
متوسط	2	1.102	3.63	تحرص الكلية على التقليل من الهدر المالي.	8
مرتفع	1	0.877	3.73	تخصص الكلية موازنات مناسبة لأداء مهامها على مدار العام.	9
متوسط	3	1.012	3.53	تلتزم الكلية بالموازنة المحددة لها.	10
<b>مرتفع</b>	<b>1</b>	<b>0.758</b>	<b>3.71</b>	<b>ثالثا. جودة العمليات</b>	
متوسط	5	1.102	3.63	تعلم إدارة الكلية طلبتها بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاؤ منها.	11
مرتفع	2	0.871	3.90	تحافظ الإدارة على سرية معلومات الطلبة.	12
متوسط	6	1.083	3.58	تضمن حرية الباحثين في إجراء الأبحاث و تقرير النتائج.	13
مرتفع	3	1.037	3.73	تستجيب الإدارة بشكل فوري لمشكلات الطلبة.	14
متوسط	4	1.027	3.65	تقيم نوعية البرامج المطروحة باستمرار.	15
مرتفع	1	0.891	3.98	تحتفظ بسجلات وملفات دقيقة للطلبة.	16
متوسط	7	1.176	3.53	تتميز بالدقة ومنع الأخطاء في تقديم الخدمات المختلفة.	17
<b>مرتفع</b>	<b>2</b>	<b>0.880</b>	<b>3.66</b>	<b>رابعا. جودة التدريس</b>	
متوسط	4	1.172	3.60	تقدم الكلية برامج تدريبية لتطوير الجوانب المهنية لأعضاء هيئة التدريس.	18
متوسط	5	1.281	3.47	تجري عملية تقييم لأداء أعضاء هيئة التدريس لديها بشكل دوري.	19
متوسط	6	1.277	3.40	تطبق التغذية العكسية في عملية تقييم أعضاء هيئة التدريس.	20
مرتفع	1	0.770	3.85	توفر الإدارة العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس.	21
مرتفع	3	0.966	3.80	تتأكد من امتلاك أعضاء هيئة التدريس للمؤهلات العلمية الكافية.	22
مرتفع	2	1.051	3.85	تمتلك الكلية والجامعة الكفاءات الفنية الضرورية في مجالات خدماتها الرئيسية.	23
<b>متوسط</b>	<b>3</b>	<b>0.922</b>	<b>3.57</b>	<b>خامسا. التشبيك والعلاقات الخارجية</b>	
متوسط	5	1.081	3.40	توجه برامجها لحل المشكلات التي تواجه المجتمع.	24
متوسط	2	1.128	3.60	تقيم علاقات تعاون وتبادل أكاديمي مع جامعات عربية وعالمية.	25
متوسط	4	0.960	3.52	تلاءم برامجها مع احتياجات سوق العمل.	26
مرتفع	1	1.000	3.78	تنفذ أبحاث مشتركة مع جامعات ومراكز أبحاث محلية ودولية.	27

متوسط	3	1.130	3.58	توجه أنشطتها البحثية في التطوير المجتمعي.	28
متوسط	/	0.766	3.61	جودة الأداء المؤسسي كـمجموعة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال هذا الجدول أن بُعد:

**أ- جودة العمليات:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.71) بانحراف معياري (0.758). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولا تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.53 - 3.98) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.871-1.176). تشير هذه النتيجة إلى أن الكلية محل الدراسة تحتفظ بسجلات وملفات دقيقة للطلبة وتحافظ على سرية معلوماتهم، أيضا تستجيب بشكل فوري لمشكلاتهم وتعلمهم بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاؤ منها، هذا بالإضافة إلى أنها تضمن حرية للباحثين في إجراء الأبحاث وتقرير النتائج.

**ب- جودة التدريس:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.66) بانحراف معياري (0.880). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". والشيء الملاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولا تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.40 - 3.85) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.770-1.281). تدل هذه النتيجة على أن إدارة الكلية توفر العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس الذين يمتلكون المؤهلات العلمية الضرورية والمتميزة، أيضا تمتلك الكفاءات الفنية الضرورية في مجالات خدماتها الرئيسية، لكنها لا توفر البرامج التدريبية الكافية لتطوير الجوانب المهنية لأعضاء هيئة التدريس، ولا تقوم بعملية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.

**ج- التشبيك والعلاقات الخارجية:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الباحثين، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.57) بانحراف معياري (0.922). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولا تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.40 - 3.78) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.960-1.130). تدل هذه النتيجة على أن إدارة الكلية محل الدراسة لا تهتم كثيرا بإقامة علاقات تعاون وتبادل أكاديمي مع الجامعات العربية والعالمية، ومستوى توجه أنشطتها البحثية في التطوير المجتمعي كان متوسطا، إضافة إلى ذلك فإن برامجها لا تتلاءم كثيرا مع احتياجات سوق العمل، إذ أن هذه البرامج لا تحل المشكلات التي تواجه المجتمع.

**د- جودة الإدارة والقيادة:** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الباحثين، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.55) بانحراف معياري (0.877). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولا تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.35 - 3.85) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.952-1.312). تدل هذه النتيجة على أن إدارة الكلية محل الدراسة تضع مصلحة الطالب في مقدمة اهتماماتها، لكن مجلس الكلية لا تُوكل له مهمة تحديد السياسات والإستراتيجيات وبالتالي فهو لا يشرف على تطبيقها، ولا يتوفر بالكلية العدد الكافي من الموظفين المؤهلين لتقديم ما يلزم من الخدمات الإدارية.

**هـ- جودة الجانب المالي:** جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الباحثين، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.53) بانحراف معياري (0.882). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولا تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.35 - 3.73) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.877-1.145). تشير هذه النتيجة إلى أن إدارة الكلية تخصص الميزانية المناسبة لأداء مهامها على مدار السنة، وتحرص على التقليل من الهدر المالي، وتلتزم بالميزانية المحددة لها.

بناء على ما تقدم، يتضح أن مستوى جودة أداء الكلية محل الدراسة جاء متوسطا وفقا للمقياس المعتمد، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المحبوثين عن عبارات هذا المحور مجتمعة (3.61) بانحراف معياري (0.766).

### III-2-2. إختبار الفرضيات:

1- الفرضية الرئيسية (H1): "هناك دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية (0.05)".

لإختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج ملخصة في الجدول التالي:

جدول (4): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية" و "جودة الأداء المؤسسي"

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F المحسوبة	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الثابت	0.591	0.197	/	0.931	0.867	247.472	15.731	*0.000
الإدارة الإلكترونية	0.869	0.055	0.931					

\*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05). المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال هذا الجدول وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.931) وهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وجودة الأداء المؤسسي. أيضا نجد أن معامل التحديد بلغت قيمته (0.867) وهو يبين أن (86.7%) من التغيرات الحاصلة في مستوى جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة ناتجة عن التغير في مستوى الإهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B<sub>1</sub> = 0.869)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة في مستوى جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة بقيمة (0.869). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (247.472) بمستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (15.731) بمستوى دلالة (0.000) وهما أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية ونقبل بديلتها التي تنص على:

"وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية (0.05)".

2- الفرضية الفرعية الأولى (H11): "هناك دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر "المتطلبات الإدارية والتنظيمية" في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية (0.05)".

لإختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج ملخصة في الجدول التالي:

جدول (5): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين "المتطلبات الإدارية والتنظيمية" و "جودة الأداء المؤسسي"

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F المحسوبة	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الثابت	1.576	0.257	/	0.802	0.643	68.333	8.266	*0.000
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	0.604	0.073	0.802					

\*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05). المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال هذا الجدول وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر "المتطلبات الإدارية والتنظيمية" في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.802) وهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين توفر المتطلبات الإدارية والتنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وجودة الأداء المؤسسي. أيضا نجد أن معامل التحديد بلغت قيمته (0.643) وهو يبين أن (64.3%) من التغيرات الحاصلة في مستوى جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة ناتجة عن التغير في مستوى الإهتمام بتوفير المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $B_1 = 0.604$ )، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بتوفير المتطلبات الإدارية والتنظيمية يؤدي إلى زيادة في مستوى جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة بقيمة (0.604). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (68.333) بمستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (8.266) بمستوى دلالة (0.000) وهما أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلها التي تنص على: "وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر "المتطلبات الإدارية والتنظيمية" في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية (0.05)".

3- الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{12}$ ): "هناك دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر "المتطلبات البشرية" في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية (0.05)".

لإختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج ملخصة في الجدول التالي:

جدول (6): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين "المتطلبات البشرية" و "جودة الأداء المؤسسي"

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	F المحسوبة	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الثابت	1.486	0.199	/	0.876	0.767	125.232	11.191	*0.000
المتطلبات البشرية	0.631	0.056	0.876					

\*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05). المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال هذا الجدول وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر "المتطلبات البشرية" في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.876) وهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة و قوية بين توفر المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وجودة الأداء المؤسسي. حيث نجد أن معامل التحديد بلغت قيمته (0.767) وهو يبين أن (76.7%) من التغيرات الحاصلة في مستوى جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة ناتجة عن التغير في مستوى الإهتمام بتوفير المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $B_1 = 0.631$ )، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بتوفير المتطلبات البشرية يؤدي إلى زيادة في مستوى جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة بقيمة (0.631). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (125.232) بمستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (11.191) بمستوى دلالة (0.000) وهما أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلها التي تنص على: "وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر "المتطلبات البشرية" في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية (0.05)".

4- الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_{13}$ ): "هناك دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر "المتطلبات التقنية" في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية (0.05)".

لإختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج ملخصة في الجدول التالي:

جدول (7): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين "المتطلبات التقنية" و "جودة الأداء المؤسسي"

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	F المحسوبة	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الثابت	0.688	0.260	/	0.882	0.778	133.474	11.553	*0.000

					0.882	0.069	0.801	المتطلبات التقنية
--	--	--	--	--	-------	-------	-------	-------------------

\*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05). المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال هذا الجدول وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر "المتطلبات التقنية" في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.882) وهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة و قوية جدا بين توفر المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وجودة الأداء المؤسسي. حيث نجد أن معامل التحديد بلغت قيمته (0.778) وهو يبين أن (77.8%) من التغيرات الحاصلة في مستوى جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة ناتجة عن التغير في مستوى الإهتمام بتوفير المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $B_1 = 0.801$ )، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بتوفير المتطلبات التقنية يؤدي إلى زيادة في مستوى جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة بقيمة (0.801). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (133.474) بمستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (11.553) بمستوى دلالة (0.000) وهما أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وبهذا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها التي تنص على: " وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر "المتطلبات التقنية" في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية (0.05)".

5- الفرضية الفرعية الرابعة (H14): "هناك دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر "المتطلبات الأمنية" في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية (0.05)".

لإختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج ملخصة في الجدول التالي:

جدول (8): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين "المتطلبات الأمنية" و "جودة الأداء المؤسسي"

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	F المحسوبة	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الثابت	1.034	0.266	/	0.851	0.725	100.121	10.006	*0.000
المتطلبات الأمنية	0.737	0.074	0.851					

\*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05). المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال هذا الجدول وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر "المتطلبات الأمنية" في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.851) وهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة و قوية بين توفر المتطلبات الأمنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وجودة الأداء المؤسسي. حيث نجد أن معامل التحديد بلغت قيمته (0.725) وهو يبين أن (72.5%) من التغيرات الحاصلة في مستوى جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة ناتجة عن التغير في مستوى الإهتمام بتوفير المتطلبات الأمنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $B_1 = 0.737$ )، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بتوفير المتطلبات الأمنية يؤدي إلى زيادة في مستوى جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة بقيمة (0.737). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (100.121) بمستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (10.006) بمستوى دلالة (0.000) وهما أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وبهذا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها التي تنص على: " وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر "المتطلبات الأمنية" في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية (0.05)".

6- الفرضية الفرعية الخامسة (H15): "هناك دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر "المتطلبات المالية" في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية (0.05)".

لإختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج ملخصة في الجدول التالي:

جدول (9): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين "المتطلبات المالية" و "جودة الأداء المؤسسي"

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F المحسوبة	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الثابت	0.648	0.348	/	0.816	0.666	75.757	8.704	*0.000
المتطلبات المالية	0.845	0.097	0.816					

\*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05). المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال هذا الجدول وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر "المتطلبات المالية" في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.816) وهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة و قوية بين توفر المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وجودة الأداء المؤسسي. حيث نجد أن معامل التحديد بلغت قيمته (0.666) وهو يبين أن (66.6%) من التغيرات الحاصلة في مستوى جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة ناتجة عن التغير في مستوى الإهتمام بتوفير المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $B_1 = 0.845$ )، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بتوفير المتطلبات المالية يؤدي إلى زيادة في مستوى جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة بقيمة (0.845). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (75.757) بمستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (8.704) بمستوى دلالة (0.000) وهما أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونقبل بديلتها التي تنص على: " وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر "المتطلبات المالية" في تحسين جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية (0.05)".

#### IV- الخلاصة (النتائج والاقتراحات):

##### IV-1. النتائج: توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى جودة أداء الكلية محل الدراسة جاء متوسطا بأبعاده المختلفة، ما عدى بُعدي جودة العمليات وجودة التدريس فقد جاء مرتفعين وفقا لإجابات المبحوثين.
- وجود دور معنوي إيجابي لتوفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة أداء الكلية محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا بين تطبيق الإدارة الإلكترونية بالكلية محل الدراسة وجودة الأداء المؤسسي بلغت قوتها (0.931) وهذا بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط.
- نجد أيضا (86.7%) من التغيرات الحاصلة في مستوى جودة الأداء المؤسسي للكلية محل الدراسة ناتجة عن التغير في مستوى الإهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا بالاعتماد على قيمة معامل التحديد.

##### IV-2. الاقتراحات: في ضوء نتائج الدراسة الميدانية نقترح ما يلي:

- على إدارة الكلية أن تعزز ثقافة الإدارة الإلكترونية بين موظفيها.
- على إدارة الكلية أن تعمل على رفع الكفاءة الإدارية لموظفيها.
- على إدارة الكلية أن توفر خطة تدريبية لموظفيها في مجال الإدارة الإلكترونية.
- يجب منح حوافز مادية أو معنوية للموظفين المتميزين في تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- يجب على إدارة الكلية أن توفر نظاماً رقابياً إلكترونياً يتناسب مع اللوائح والتعليمات.
- يجب على إدارة الكلية أن تخصص ميزانية للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب الموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية.

- يجب على إدارة الكلية أن تقوم بتقييم دوري لأفراد طاقمها الإداري والأكاديمي.
- يجب تطبيق التغذية العكسية في عملية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.
- يجب أن تتلاءم كثيرا برامج الكلية مع احتياجات سوق العمل، وأن توجه لحل مختلف المشكلات التي تواجه المجتمع.

### - الإحالات والمراجع:

- 1- دروزة، سوزان صالح. (2008). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- 2- الزمر، إبراهيم سعد الدين. (2019). درجة توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، تخصص الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 3- الحسن، حسين محمد. (2011). الإدارة الإلكترونية: المفاهيم - الخصائص - المتطلبات، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 4- ياسين، سعد غالب. (2010). الإدارة الإلكترونية، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 5- كافي، هبة مصطفى. (2017). التجارة الإلكترونية، قسنطينة، الجزائر: ألفا للوثائق.
- 6- المرغجي، عادل حرحوش، وصالح، أحمد علي، والبياتي، بدياء ستار. (2007). الإدارة الإلكترونية: مرتكبات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 7- المسعود، خليفة بن صالح بن خليفة. (2008). المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 8- السالمي، علاء عبد الرزاق. (2008). الإدارة الإلكترونية، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- 9- عليان، ربحي مصطفى. (2015). البيئة الإلكترونية، ط2، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 10- عمار، محمد. (2009). مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئ بـمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 11- عبد الهادي، ميسون علي. (2017). رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئ (UNRWA) في قطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- 12- عباد، لؤي سليم عبد الله. (2015). أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 13- قريشي، محمد، وحسان، رقية. (2017). "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة بسكرة من وجهة نظر الإداريين والأساتذة: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ع12 (1).
- 14- رضوان، محمود عبد الفتاح. (2013). الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 15- الحمياصة، صدام. (2013). الحكومة الإلكترونية: الطريق نحو الإصلاح الإداري، إربد، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 16- الخطيب، محمد أحمد عبد العزيز. (2020). واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة)، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

17- John, R. S., James, G. H., & Richard, N. O. (2002). **Organizational Behavior** (7<sup>th</sup>Ed). USA: John Wiley & Sons, Inc, P. 79

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

راضية مغزي لعراي، الحاج عامر، محمد قريشي (2023)، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي بجامعة بسكرة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 08 (العدد 1)، الجزائر: جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر ص.ص 109-133.



SCAN ME