



## قسم علم الاجتماع

### عنوان الأطروحة:

# الإدارة الالكترونية في الجامعة وعلاقتها بجودة الخدمات دراسة ميدانية بجامعة المسيلة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (LMD) في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف:

من إعداد الطالب :

- د. صغير سمير

- سعودي نصر الدين علي

المشرف المساعد

- د. كاف موسى

### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الجامعية	الصفة
زعاف خالد	استاذ	جامعة لبويرة	رئيسا
صغير سمير	دكتور	جامعة لبويرة	مشرفا
كاف موسى	دكتور	جامعة بومرداس	مشرفا مساعدا
قواجلية امال	دكتور	جامعة لبويرة	مناقشا
فرفار سامية	استاذ	جامعة لبويرة	مناقشا
بن يمينة سعيد	استاذ	جامعة المسيلة	مناقشا
مغراني سليم	استاذ	جامعة خميس مليانة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024

## شكر

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة، وأعانني على أداء هذا الواجب ووفقني في إنجاز هذا العمل...

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل، وفي تذليل ما واجهني من صعوبات وأخص بالذكر: الأستاذ المشرف "سمير صغير" ومساعد المشرف "كاف موسى" على صبرهما وتفهمهما وعلى جهودهما المتميزة وتوجيهاتهما التي كانت عوناً لي. كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة على تحملهم عناء قراءة هذه الأطروحة ومناقشتها.

والشكر موصول لجميع أساتذة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة على التعاون معنا لانجاز هذه الأطروحة

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة من قريب أو من بعيد خاصة الأستاذ الدكتور "بلمقة ريشا" والدكتور "عزوز ناصر"

المصالب الباحث:- نصر الدين علي سعودي



## إهداء

الحمد لله الذي بفضله وبِعونه تمت هذه الكلمات.

أهدي هذا العمل إلى:

إلى روح أبي الطاهرة

إلى أُمي الغالية-

إلى سندي في الحياة إلى زوجتي

إلى كل أبنائي انس - سامي - سارة

إلى عائلتي الكبيرة

إلى من زرعوا في قلبي روح العلم والفكر والخلق الرفيع.

إلى أساتذتي على مر السنوات.

إلى كل من سقط من قلبي سهوا.

**المصالب الباحث:- نصر الدين علي سعودي.**



# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	كلمة شكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-٣	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي والمنهجي	
7	1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
12	2. الفرضيات
12	3. تحديد مفاهيم الدراسة
19	4. أهداف الدراسة
20	5. أهمية الدراسة
20	6. اسباب اختيار الموضوع
22	7. الدراسات السابقة والتعليق عليها
الفصل الثاني: ماهية الإدارة الإلكترونية	
40	تمهيد:
40	1- أهداف الإدارة الإلكترونية
41	2- خصائص الإدارة الإلكترونية
44	3- مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
47	4- أسباب التحول للإدارة الإلكترونية
48	5- آثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية
55	6- فوائد الإدارة الإلكترونية
55	7- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
61	8- عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية



## قائمة المحتويات

63	9- سبلات تطبيق الإدارة الإلكترونية
66	خلاصة
الفصل الثالث: جودة الخدمات	
أولاً: الجودة	
68	تمهيد
68	1- الجودة
71	2- التطور التاريخي للجودة
72	3- مبادئ الجودة
74	4- أهمية الجودة
75	5- أهداف تحسين الجودة
77	6- دعائم الجودة
77	7- متطلبات تطبيق الجودة
78	8- العوامل المؤثرة في الجودة
79	9- دوافع الاهتمام بالجودة
80	10- محددات ومعوقات الجودة
84	11- العوامل المؤثرة في الجودة
ثانياً: الخدمة	
84	1- مفهوم الخدمة
86	2- خصائص الخدمة
87	3- أهمية الخدمة
88	4- المنظومة الخدمية
88	5- دورة حياة الخدمة
ثالثاً: جودة الخدمات	
90	1- أهمية الجودة في الخدمة
90	2- مستويات جودة الخدمة
90	3- أبعاد جودة الخدمة
93	4- مشكلات تحقيق جودة الخدمة
94	5- خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة
97	6- قياس جودة الخدمات

## قائمة المحتويات

101	خلاصة
الفصل الرابع: الجامعة	
134	تمهيد:
134	1- تطور الجامعة
140	2- أهداف الجامعة
141	3- وظائف الجامعة
145	4- الإدارة الإلكترونية في الجامعة
158	5- جودة الخدمات في الجامعة
الجانب التطبيقي	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
134	1- تقديم عام لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
134	2- الإدارة الإلكترونية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
143	3- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
155	1.3 منهج الدراسة
155	2.3 مصادر وأدوات جمع البيانات:
156	3.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
158	4.3 : تحديد العينة وتوزيع الأداة المستخدمة في الدراسة
159	4- مجتمع وعينة الدراسة
160	5- الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
الفصل السادس: التأويل السوسيولوجي للبيانات	
166	1- عرض و تحليل البيانات وتفسير النتائج
204	2- اختبار فرضيات الدراسة
215	3- مناقشة النتائج في ظل التوجه النظري للدراسة:
219	خاتمة
222	الملاحق
293	المراجع
294	ملخص

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	عدد الملتحقين بالجامعة في مرحلة التسيير الذاتي	135
2	تطور عدد الملتحقين بالجامعة في مرحلة الاصلاح	136
3	عدد الأساتذة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.	143
4	حالة الاستبيانات التي تم توزيعها واسترجاعها	161
5	خصائص عينة الدراسة حسب الجنس	162
6	خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن	162
7	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الاكاديمية	163
8	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الإدارية	164
9	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	164
10	خصائص عينة الدراسة حسب متغير المعهد	165
11	عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج لبعء المتطلبات الإدارية	167
12	عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج لبعء المتطلبات البشرية	173
13	عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج لبعء المتطلبات التقنية وحماية المعلومات	177
14	عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج لبعء المتطلبات المالية	182
15	التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الأول متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعة	185
16	عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج لبعء الملموسية	187
17	عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج لبعء الإستجابة	190
18	عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج لبعء الامن والخصوصية	197
19	عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج لبعء الإعتمادية	200
20	التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الثاني جودة الخدمات في الجامعة	203
21	العلاقة بين المتطلبات الإدارية وجودة الخدمات بجامعة المسيلة	205
22	العلاقة بين المتطلبات البشرية وجودة الخدمات بجامعة المسيلة	207
23	العلاقة بين المتطلبات التقنية وحماية المعلومات وجودة الخدمات بجامعة المسيلة	210
24	العلاقة بين المتطلبات المالية وجودة الخدمات بجامعة المسيلة	212
25	حساب معامل بيرسون بين المتغيرين	214

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1	مفهوم جودة الخدمة	16
2	يختصر أهداف الجودة	76
3	أبعاد جودة الخدمة العمومية	91
4	أبعاد جودة الخدمة	94
5	نموذج لتقييم جودة الخدمة	101
6	الهيكل التنظيمي للجامعة	137
7	صورة للموقع الرسمي للجامعة	144
8	صورة لمنصة مودل	145
9	صورة لبطاقة الطالب	145
10	صورة لمنصة موك	146
11	صورة لمنصة E DEMAND	147
12	صورة لمنصة DSPACE الخاصة بالجامعة	148
13	صورة للاميل المهني للجامعة	149
14	صورة للحساب الرسمي لصفحة الفيسبوك الجامعة	150
15	صورة للفضاء المؤمي DWS	151
16	صورة Web TV	151
17	صورة التطبيق الخاص بالطلبة عبر الهاتف	153
18	صورة لمنصة مرافقة تلاميذ السنة الثالثة ثانوي	153
19	صورة الفضاء الرقمي للعمل	154
20	صورة لميثاق الإستعمال الحسن لموارد الإعلام الآلي	155

## مقدمة:

يمر عالم اليوم بظروف اقتصادية واجتماعية، تتميز بثورة رقمية تقوم على إنتاج المعرفة وتطويرها؛ ولما كانت التكنولوجيا المحرك الأساسي له، فقد ساعد في تطوير الحواسيب والشبكات الرقمية، التي سهلت استخدام الإنترنت وخدماتها، وهو ما أحدث تغييرات متسارعة في جوانب الحياة كلها.

إنّ لاستخدام الأساليب التكنولوجية أثر بالغ في العديد من المجالات والوظائف، وخاصة الوظائف الإدارية، فقد أصبحت أكثر مرونة وسرعة وأقل جهد وتكلفة، وهو ما يحقق مستوى عال من رضا العميل، ففي ظل تطورات الثورة الرقمية، وما صاحبها من تغييرات تكنولوجية سريعة، ومع انتشار الإنترنت والثقافة الرقمية، وما تحتويه من الاستعمال الكبير للوسائل التكنولوجية في الوظائف الإدارية، تواجه المنظمات الحديثة جملة من التحديات من أجل التميز والبقاء، وفي ضوء هذه المتغيرات والظروف ظهر أسلوب إداري حديث يسمى الإدارة الإلكترونية.

تعد الإدارة الإلكترونية من المدارس الإدارية الحديثة، التي تعتمد على جملة من المتطلبات، وتتميز بالحركية والفورية والقابلية للتغيير الآني، ولقد سعت كل المنظمات بتنوعها إلى تبني هذا التوجه، ليس من باب الرفاهية فحسب، بل واقع تكنولوجي فرضه التسارع الرقمي رغبة في التقليل من الهوة الرقمية العالمية؛ لأن العالم اليوم أصبح قرية واحدة بلا حدود.

وقصد الوصول إلى هذا الهدف سعت المنظمات العالمية إلى توفير المتطلبات الأساسية، التي يقوم عليها نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية، ومن أجل تكامل عملياتها والانتقال من الخدمات الورقية التقليدية إلى الخدمات التكنولوجية الإلكترونية، جاء إدراك الدول العربية لهذا التوجه بعد إدراك أهمية الرقمنة، فهي لم تعد أداة للتطور فقط، بل أصبحت نظاما اجتماعيا قائما على تكوين علاقات اجتماعية مبنية على السرعة والتفوق في كل شيء.

ولعل الجزائر واحدة من بين الدول التي تسعى جاهدة لتقليل الهوة الرقمية بينها وبين الدول المتقدمة من خلال سعيها لإنجاز مشروع الجزائر الإلكترونية، الذي يهدف إلى ربط كل الإدارات

# مقدمة

والمؤسسات بعضها ببعض وتكوين ثقافة إلكترونية لدى الموظفين والمواطنين، وهو ما يطرح مخاوف عديدة حول هذا التغيير من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، ومن بين أهم هذه المؤسسات التي اعتمدت هذا المشروع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

إنّ توجه الجامعة إلى نمط الإدارة الإلكترونية في جميع تعاملاتها الإدارية والتعليمية من أجل ضمان الجودة والتميز، سيخضع لمتطلبات إدارية من حيث نوع القيادة، والتي تتحول من قيادة كلاسيكية إلى قيادة تحويلية إلكترونية قادرة على مسايرة التغيير التنظيمي، ولها القدرة على تحويل سلوكيات الأفراد نحو قبول هذا التغيير وتسهيل الاتصالات بين مكونات الجامعة عن طريق تغيير الهيكل التنظيمي إلى شبكي بواسطة التعديل في القوانين والتشريعات، التي تضبط العمليات، وهو ما يعود على المورد البشري بالفائدة، فكل التنظيمات تولي أهمية خاصة المورد المؤهل، حيث تعتمد على عملية توظيف واستقطاب الكفاءات البشرية التقنية، والقيام بتدريب الأفراد ورسكلتهم داخل المنظمة وتحفيزهم ماديا ومعنويا.

تعتمد الإدارة الإلكترونية في إنجاز مهامها على الموارد التقنية الصلبة منها واللينة من أجهزة إلكترونية وقواعد للبيانات ومنصات عملياتية وتطبيقات للحماية، لأن مستقبل أي مؤسسة مرهون بمدى وعيها بتوظيف التقنية في جميع عملياتها، وهذا لا يتأتى إلا بتوفير موارد مالية للعملية. لذلك سنحاول في بحثنا دراسة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات بالجامعة، ولتحقيق هذا المسعى قمنا بتقسيم البحث إلى جانبين النظري والتطبيقي.

**الجانب النظري** ويضم ثلاثة فصول، يتناول **الفصل الأول** الإطار النظري للدراسة من إشكالية الدراسة، وفرضياتها، ومفاهيمها، وكذا أسباب اختيار الموضوع، وأهداف اختيار الموضوع وأهميته، ثم نعرض لأهم الدراسات السابقة المشابهة والتعليق عليها.

أما محتوى **الفصل الثاني** الموسوم بماهية الإدارة الإلكترونية، فتمحور حول المرتكزات النظرية للإدارة الإلكترونية، ومحاولة الإحاطة بمختلف الجوانب الفكرية، التي تناولها الباحثون والمهتمون بالموضوع، ومعرفة مدى تطبيقها في الواقع؛ للوصول إلى أهميتها وأهدافها ومتطلباتها.

أما الفصل الثالث فقد جاء تحت عنوان جودة الخدمات، حيث تمت الإحاطة فيه بالجوانب الفكرية والنظرية لجودة الخدمات وأهميتها ومبادئها وجوانب تأثيرها وأساليب قياسها. وجاء الفصل الرابع بعنوان الجامعة، إذ ارتكز حول معرفة ماهية الجامعة وتطورها التاريخي وتأثيرها على المجتمع.

أما الجانب الميداني، فقد عرض الباحث في الفصل الخامس إجراءات الدراسة الميدانية، ومجالات الدراسة، ومنهج الدراسة، وكذا تقنيات الدراسة العينة.

وفي الفصل السادس، فقد تم عرض البيانات وتحليلها وتفسير النتائج في ظل الفرضيات، واختبار فرضيات الدراسة عبر التحقق من صحة الفرضية الرئيسية، وأربع فرضيات جزئية، تضمنتها إشكالية البحث واقتراحات الفرضية الرئيسية الأولى حول العلاقة بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية، والمتغير التابع لجودة الخدمات، بينما الفرضيات الجزئية، فتمحورت حول العلاقة بين المتطلبات الأربعة للإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

وفي الأخير قمنا بعرض النتائج العامة التي تمخضت عن الدراسة الحالية بناءً على التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة، ومن ثم الخروج بخلاصة عامة تضمنت أهم النتائج والقيود والصعوبات والتوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تفتح آفاقاً بحثية مستقبلية لباحثين آخرين، واختتمنا الدراسة بعرض المصادر والمراجع والملاحق المعتمد عليها.

وطبيعي أن لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات، أما الباحث فقد واجه صعوبات كثيرة أثناء إجراء الدراسة، ومن أهمها الخلط الموجود في المفاهيم وجوانب الدراسة، حيث تعرض الباحث في دراسته الاستطلاعية وقراءاته إلى العديد من المفاهيم لمصطلح الإدارة الإلكترونية، وهو ما أحدث خلط لدى الباحث، كما أن الملاحظ بعد الدراسات الأولية، هو توجه العديد من الباحثين في هذا الموضوع إلى الجانب الاقتصادي والتقني، وكذا شح الدراسات السوسيولوجية فيه، وهو ما زاد من صعوبته؛ لكن وبعد الاجتماع مع لجنة التكوين في الدكتوراه واستشارة الأستاذ المشرف والمساعد تم ضبط الموضوع حول متطلبات الإدارة الإلكترونية، دون أن ننسى الوضع الوبائي

# مقدمة

---

للبلاد، فقد أعاق جمع المادة العلمية وإجراء المقابلات و توزيع المقياس؛ مما تسبب في ضياع الوقت.

يعد عدم تعاون الأساتذة والإجابة على الاستبيان من أهم العوائق التي تسببت في ضياع الوقت والجهد وقطية معرفية مع الموضوع في بعض الأحيان لطول الوقت. وفي الأخير أتقدم بشكري الخالص للجنة التكوين في الدكتوراه والأستاذ المشرف والمشرف المساعد على كل مجهوداتهم في ضبط الموضوع، ومتابعة كل خطوات الأطروحة.





الجانب النظري

# المفصل الأول

المدخل المفاهيمي

### 1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

فرض التوجه الحديث العالمي نحو موضوع جودة الخدمة في ظل ميزة تنافسية واقتصاد للمعرفة على المؤسسات، التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية ومواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة على المستوى المحلي والدولي من أجل ضمان استمراريته، فالكثير من المؤسسات لا تعتمد على تقديم الخدمة فحسب، بل تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة، بوصفها مقياسا للنجاح وتحقيقا لرضا العميل وحاجاته التي أصبحت في تغير مستمر وتطور، على اعتبار أنه أصبح أكثر تعلما، وهو ما زاد من مستوى توقعاته للخدمة.

فمن هذا المنظور توجهت المؤسسات إلى الاعتماد وانتهاج ما يسمى "بالمؤسسة الموجهة بالعميل الذي أصبح نقطة ارتكاز تدور حوله كافة الاستراتيجيات التي تهدف من خلالها المؤسسات إلى تحقيق تفاعل جيد مع العملاء من أجل كسب اتجاهاتهم وضمان رضاهم وولائهم للمؤسسة". (جمال الدين و مصطفى محمود، 2017، ص15)

والمؤسسات الجزائرية ليست بمنأى عن هذا التوجه لوجود عدة تعاملات فرضت عليها تغيير وتطوير سياساتها ومراجعة توجهاتها نحو تجويد خدماتها من أجل الوصول إلى مستويات عالية لرضا العميل والزيادة في المنافسة، وهو ما طرح العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم من حدة المنافسة، وتطور في مدركات العميل للخدمة، والتوجه نحو رضاهم، مما أجبر هذه المؤسسات على تحقيق التميز لضمان البقاء والاستمرارية، وخاصة مع ظهور الثورة الرقمية والتي تعتبر من مسببات نشوء مطالب ملحة على اعتماد مبدأ الجودة وفي جميع القطاعات، هذه الثورة ارتكزت على تطوير البحث العلمي والاهتمام به في مختلف المؤسسات.

شهدت الجزائر عمليات تحسسية كبرى من أجل الانخراط في الثورة الرقمية خاصة بين سنة 2000-2002 ببرنامج أسرتك osratic الأول والثاني والتركيز على إستراتيجية من أجل تدعيم البحث في مجال التكنولوجيات الحديثة وتطوير البنية التحتية للمعلوماتية مع تنمية للكفاءات البشرية.

فوجد نسبة % 83,3 من سكان الجزائر مرتبطين بشبكة الأنترنت (حسب إحصائيات موقع world stats internet جوان 2022) ([www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com)) هي نسبة تدل على سيرورة ووتيرة بطيئة بسبب وجود بعض العراقيل التقنية منها والبشرية.

ففي قطاع البريد والمواصلات، قامت المؤسسة بتطوير عدة خدمات كانت في وقت قريب تعدّ من المشاكل التي تؤرق المواطن، فقد تم وضع شبابيك إلكترونية تسمح للمواطنين بسحب الأموال باستخدام بطاقة السحب الإلكترونية (البطاقة الذهبية)؛ كما أصبح من الممكن للمواطن سحب النقود من أي شباك بريدي عبر كل القطر الجزائري، وتوفير خدمات الإطلاع على الرصيد من المنزل بواسطة الهاتف المحمول، وإمكانية طلب دفتر الصكوك عن طريق الإنترنت، بالإضافة إلى تمكين الأفراد من الإطلاع على كشف عمليات السحب؛ وتحويل الأموال عن طريق واستارن يونيون (Western Union) (الصادق، 26-27 نوفمبر 2018، ص25)

كما قامت الإدارات التابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية بعدة عمليات هدفها عصرنه الإدارة من خلال الاعتماد على الإدارة الإلكترونية، وتقريب الإدارة من المواطن، من خلال رقمنة سجل الحالة المدنية للأفراد بإدخال بيانات أكثر من 98 مليون صورة لشهادة الميلاد والوفاة وعقود الزواج (الداخلية، 2018، ص15) فقد أمكنت الرقمنة المواطن من استخراج جواز سفره البيومترى وبطاقة التعريف ورخصة السياقة البيومترين في أقل وقت وجهد، وبأقل عدد من الوثائق، وهي الإستراتيجية المتبناة من طرف الوزارة الوصية من أجل تقريب الإدارة من المواطن وعصرنه المرفق العام، حيث تقوم على تخصيص روابط إلكترونية لاستخراج شهادات الميلاد والزواج والوفاة، وسحب الوثائق الإدارية خلال ثواني من الشباك الإلكتروني من أي فرع بلدي دون الذهاب لمقر البلدية الرئيسي.

ومما لا شك فيه أن التسارع الحاصل في الثورة الرقمية، فرض نفسه على كل القطاعات الحياتية للفرد، وعلى غرار باقي المؤسسات، فمؤسسات التعليم العالي لها توجه واضح؛ للارتقاء وتجويد الخدمة المقدمة؛ وتحسين مستوى الجامعة وفتح فرص عمل جديدة تتناسب والتطور التكنولوجي الحاصل؛ مما يحقق الانفتاح الكلي للجامعة على وسطها الخارجي، فهي تعتبر من

مؤشرات تطور الدول؛ مما توفر للمجتمع من موارد بشرية ذات كفاءة وموارد مادية لتحقيق تنمية شاملة في المجتمع.

ومن زاوية أخرى فإن شدة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي وطنيا ودوليا، وجب عليها مواكبة هذه التكنولوجيا عن طريق توفير خدمات إلكترونية عامة للطلبة، كوضع مواقع إلكترونية تسهل التسجيلات الجامعية، حيث يمكن أن يتم التسجيل من المنزل دون عناء التنقل للجامعة والانتظار في الطوابير خاصة بالنسبة للناجحين في شهادة البكالوريا الجدد، حيث يتم التسجيل الأولي عن طريق الانترنت، كما تم إنشاء بوابات إلكترونية للإعلان عن فتح المسابقات ونتائجها، واستخدام الوسائط الإلكترونية مثل Zoom ، Model ، Mooc ، Meet Google من أجل التعليم عن بعد، والإعتماد على الأراضية الوطنية لإدراج النقاط Progrès، والتسجيل في مسابقات التوظيف أو مسابقات الدكتوراه عبر مواقع إلكترونية، دون التنقل للجامعة لوضع ملف الترشيح، كما يمكن تنظيم ملتقيات وندوات وأيام دراسية عن بعد، كما أن الترشيح للتأهيل الجامعي أو الترقية لمصف الأستاذية، يكون أيضا بوضع ملفات إلكترونية وسحب استمارة الترشيح من المواقع الإلكترونية، التي وضعتها الوزارة الوصية تحت خدمة الأساتذة ، ووضع لجنة إلكترونية لدراسة تلك الملفات.

يشكل اهتمام مؤسسات التعليم العالي بتطوير منصات إلكترونية، مما ساعد في تقديم العملية التعليمية والإدارية على الوجه المرغوب من طرف العميل؛ توجهها نحو رضا العميل وتجويدا للخدمة المقدمة "يعتبر الاهتمام بجودة الخدمات في مؤسسات التعليم العالي بالغ الأهمية؛ لوجود بيئة تنافسية بين المؤسسات الجامعية وهذه الأخيرة تطلع إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية، لاسيما الخدمة الأساسية والمتمثلة في تكوين جيل قادر على إحداث أثر في التنمية القومية". (احمد محفوظ، 2011، ص56)

إن الجامعة بوصفها نسقا مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، لذا من الضروري أن تواكب التغيرات الحاصلة من أجل إشباع حاجات العميل وتوقعاته من أساتذة وطلبة وإداريين، بين ما هو كائن وبين ما هو متوقع والوصول لأبعاد الجودة الفنية والوظيفية وتحسين الصورة الذهنية للجامعة،

"فتحقيق الجودة في المؤسسة الأكاديمية ليس عملاً مستحيلاً ولكنه يحتاج إلى رؤية واضحة للتطوير من قبل جميع العاملين فيها أعضاء هيئة التدريس وإداريين" (الحولي وآخرون، 2004، ص34) هذه الرؤية تعتمد على تخطيط استراتيجي شامل ومدرّس من أجل التغلب على عدة معوقات كانت السبب في عدم الانطلاق نحو بحث علمي فعال، منها ما يتعلق بالجانب التمويلي ومنها ما يتعلق بالجانب البيداغوجي ومنها ما يتعلق بالكادر البشري.

إنّ عدم الموازنة بين المدخلات والمخرجات وبين الموارد والتكاليف، سيجعل من النمط الإداري التسييري للجامعة يتصف بالجمود وعدم التطور، وهو ما لم يساعد الجامعة على تجويد خدماتها وتقديمها في مجال البحث العلمي، وزاد من اتساع الهوة الرقمية بينها وبين الجامعات العالمية، الأمر الذي أجبرها على تغيير النمط الإداري الذي يسيرها والتوجه نحو الإدارة الإلكترونية باعتبارها أحدث مدرسة في الإدارة تعتمد على استغلال أدوات تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، وتأثيرها في جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة والتوجيه..

إن التحول نحو رقمنة الإدارة لا نقصد به التخلي على الجانب البشري للعملية؛ ولكن يجب تهيئته وتوفير الكادر البشري المهاري، الذي يمتاز بقدرات فنية وإدارية تجعله يتقبل فكرة الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية ويعي أهدافها ويلم بطريقة التعامل مع وسائلها الإلكترونية، وهذا عن طريق الاعتماد على أساليب علمية في عملية الانتقاء والتوظيف من جهة والتدريب من جهة أخرى وهو ما يسمح بإحداث تغييرات على الثقافة التنظيمية للجامعة، حيث تصبح العمليات الإلكترونية أحد مكونات ثقافتها التي تجعل من العنصر البشري يتخلى عن سلوكياته وذهنياته القديمة، وبذلك الابتعاد عن أي مقاومة لهذا التغيير.

من هذا المنطلق يعد دعم القيادات لهذا التغيير بوضع الاستراتيجيات وتطبيقها من أهم المتطلبات لإنجاح عملية الانتقال الرقمي للمنظمة، والذي يرتكز في الأساس على التحول في نوعية القيادات من كلاسيكية إلى قيادات تحويلية إلكترونية قادرة على إحداث تغييرات جذرية في المنظمة خاصة ما يتعلق "بالهيكل التنظيمي وما يرتبط به من عناصر أخرى كطرق الاتصال وتبادل المعلومات والمسؤوليات والمهام والصلاحيات والعلاقات الأفقية والرأسية" (ابو معايش،

2004، ص 215)، كما أن إصدار أو تعديل اللوائح والقوانين من أجل مصاحبة الانتقال الرقمي يعتبر مؤشرا لنجاحه وحماية كافية للعميل والموظف.

كما أن إعادة هندسة العمليات داخل المنظمة، وتحويلها من اليدوية التقليدية إلى الإلكترونية من أهم مؤشرات التوافق مع الوسط الخارجي الرقمي، والتي تعتمد على توفير التقنية والبنى التحتية ومنصات عدة للتعامل ووسائل أمن وحماية المعلومات مما يضيف نوعا من الثقة بين هذه المنظمة والعميل وإعطاء صورة حسنة عليها.

وعليه فالانتقال إلى المرفق العام الإلكتروني يصحبه تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة وخاصة ما يتعلق بسلوكيات القيادة والمخلفات الذهنية القديمة لإدارة المرفق العام ودراسة أسباب مقاومة التغيير الحاصل، الذي يحد من فاعليته وجودة خدماته خاصة عند عدم التغيير في اللوائح والقوانين التي تنظم هذا المرفق والتمسك بالقوانين القديمة.

إن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للجامعة كنمط تسييري وجودة الخدمة المقدمة تعد حقيقة من قضايا الساعة، فنقص الدراسات السوسيولوجية حول هذا الموضوع جعله يتصف بالغموض وعدم الوضوح لدى العديد من الدارسين، وخاصة ما تعلق بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، مما دفعنا إلى دراسة علمية جادة لمعرفة هذه العلاقة

لذا أردنا الوقوف على مدى هذه العلاقة من خلال التساؤل العام:

- ما العلاقة بين مستوى توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في جامعة المسيلة وبين مستوى جودة خدماتها من وجهة نظر الأساتذة؟

من خلال ما سبق وانطلاقا من التساؤل العام وفي خضم متغيرات الدراسة جاءت التساؤلات الفرعية كالآتي:

- ما العلاقة بين مستوى توفر المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية وبين مستوى جودة الخدمة في جامعة المسيلة من وجهة نظر الأساتذة؟

- ما العلاقة بين مستوى توفر المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية وبين مستوى جودة الخدمة في جامعة المسيلة من وجهة نظر الأساتذة؟

- ما العلاقة بين مستوى توفير المتطلبات التقنية وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية وبين مستوى جودة الخدمة في جامعة المسيلة من وجهة نظر الأساتذة؟
- ما العلاقة بين مستوى توفير المتطلبات المالية في الإدارة الإلكترونية وبين مستوى جودة الخدمة في جامعة المسيلة من وجهة نظر الأساتذة؟

### 2. الفرضيات:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة من وجهة نظر الأساتذة.

من خلال ما سبق وانطلاقاً من الفرضية العامة، جاءت الفرضيات الفرعية كالآتي:

- توجد علاقة بين مستوى توفر المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية وبين مستوى جودة الخدمة في جامعة المسيلة من وجهة نظر الأساتذة.
- توجد علاقة بين مستوى توفر المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية وبين مستوى جودة الخدمة في جامعة المسيلة من وجهة نظر الأساتذة.
- توجد علاقة بين مستوى توفير المتطلبات التقنية وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية وبين مستوى جودة الخدمة في جامعة المسيلة من وجهة نظر الأساتذة.
- توجد علاقة بين مستوى توفير المتطلبات المالية في الإدارة الإلكترونية وبين مستوى جودة الخدمة في جامعة المسيلة من وجهة نظر الأساتذة.

### 3. تحديد مفاهيم الدراسة:

- تحتوي أي دراسة علمية على مفاهيم أساسية يدور حولها الاهتمام والتأويل، وانطلاقاً من موضوع الدراسة سيتم تناول المفاهيم الآتية إجرائياً:



### 1.3. الإدارة الإلكترونية:

يُعد مصطلح الإدارة الإلكترونية ضمن المفاهيم الحديثة التي لم تُحدد مفهومها بشكل واضح من قبل الباحثين، ويُعزى ذلك إلى تباين المنظورات الفكرية والمقاربات الدراسية لكل باحث بناءً على خلفيته واتجاهاته البحثية.

حسب، بقدر ما هي

تفاعل بين المكننة والموظف والوصول بالانتظامات إلى تحقيق أهدافها وجودة خدماتها بأسرع وقت وأقل تكلفة

رغم توجُّه الإدارة الإلكترونية نحو هدف محدد، إلا أن تنوُّع المساهمات البحثية قد أثرى هذا المجال. فهناك باحثون اهتموا بالجوانب التكنولوجية ودورها في عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية.

فعرفت بأنها " وظائف الشركة الإدارية تستند إلى الإمكانيات التكنولوجية، مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية، مع التركيز الشديد على تحقيق أهداف الشركة دون قيود " (مصطفى ، 2011، ص47) بدون التركيز على الجانب البشري للعملية -كما عرف نجم (2004) الإدارة الإلكترونية بأنها" إدارة الموارد المعلوماتية اليوم تعتمد بشكل كبير على الإنترنت وشبكات الأعمال، مما يؤدي إلى تجريد العمليات والعناصر المرتبطة بها إلى حد كبير. ففي الواقع، يمكن القول إن رأس المال المعلوماتي والمعرفي هو العنصر الرئيسي في تحقيق أهداف الشركات وفعالية استخدام مواردها"(125\_126).

أبرز هذا التعريف الأهمية قصوى للرأس مال الفكري البشري بغية تحصيله على جانب عال من الفكر التكنولوجي وحسن استخدامه من أجل إضافة الفارق وبغية الحصول على ميزة تنافسية والملاحظ في هذا التعريف هو انحيازه للجانب الآلي على حساب الجانب البشري في العملية وهو ما يعتبر عائقاً من عوائق التحول نحو الإدارة الإلكترونية فالجانب البشري يكمل الجانب التكنولوجي

من المؤكد أن الإعتماد على الجانب المعلوماتي والتكنولوجي في التنظيم الإداري سينتقل بالوظائف الإدارية من التقليدية إلى الإلكترونية والوصول لجودة الخدمات المقدمة للمواطن مع وجود قدر عال من السرية والخصوصية وهما نجده في تعريف الحمادي للإدارة الإلكترونية (الحمادي، 2004، ص3) فهي الجهود الإدارية التي تغتمد بشكل كبير على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات بسرعة وكفاءة عالية للمواطنين وقطاع الأعمال. يتم ذلك من خلال إعادة صياغة العمليات والخدمات باستخدام التكنولوجيا وشبكة الإنترنت، مع الحفاظ على سرية المعلومات وضمان أمنها.

وهنا ركز الباحث على الجانب المعلوماتي للعملية والأهداف المرجوة منها من تقديم خدمة للعمل بسرعة عالية وتكاليف منخفضة مع التركيز على جانب حماية المعلومات ومما لاشك فيه أن الإدارة الإلكترونية هي تنظيم إداري يركز على عدة جوانب متكاملة، من الجانب الإداري إلى الجانب التقني إلى الجانب التنظيمي إلى الجانب التشريعي، ولا يمكن بأي حال من الأحوال التركيز على جانب دون الآخر مما يحدث خلل وظيفي داخل الإدارة كما عرفها المغربي (2006)، بأنها "الجهد المبذول باستخدام تكنولوجيا المعلومات لتوفير المنتجات للطلاب عبر الحاسوب الآلي، مع التركيز على تخفيف المشكلات التي يواجهها الطلاب في التفاعل مع الأفراد. هذا يساهم في تحسين كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي" (ص238).

-وعرفها مصطفى (2011) بأنها "تحويل جميع العمليات والخدمات الإدارية التقليدية، التي تعتمد على الإجراءات الطويلة واستخدام الورق، إلى عمليات وخدمات إلكترونية تُنفذ بسرعة فائقة ودقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة" (ص54) وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق وهي الإدارة التي تقوم على استخدام الأنترنت وشبكات الأعمال في انجاز وظائف الإدارة من (تخطيط إلكتروني؛ تنظيم إلكتروني؛ قيادة إلكترونية؛ رقابة إلكترونية)

-ويصفها العواملة (2001) بأنها "تحسين جودة وكفاءة المؤسسة عبر تكامل وتوحيد أنظمة الإعلام الإلكتروني وأنظمة المعلومات ووسائل الاتصال ونقل المعرفة العلمية والتطبيقية، بهدف

تحقيق تفاعل أفضل بين أجزاء المنظومة وتعزيز كفاءتها الشاملة، وذلك باستخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات." (ص249).

يتبين لنا من خلال هذه التعاريف على أن الإدارة الإلكترونية هي تحول في العمل الإداري من العمل الكلاسيكي الذي يعتمد على إدارة الأوراق والمكاتب إلى إدارة بلا أوراق وبلا زمن وبلا مكان تركز على الجانب التكنولوجي للعملية من خلال استخدام الأنترنت والمنصات بغية الرفع من مستوى الخدمة والزيادة في فاعلية التنظيم وتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

-تمثل الإدارة الإلكترونية مفهوماً حديثاً يرتبط بشكل وثيق بالتكنولوجيا والتطورات السريعة في العالم الرقمي. يصعب تقديم تعريف شامل لها بسبب تنوع وتطور الأدوات والتقنيات المتاحة.

ولكن يمكن توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال النقاط التالية:

"- أنها تقوم على مبادئ، وأسس، وقواعد، ونظم، إجراءات، وخطوات، وتعليمات.  
- أن لها وظائف تتضمن: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه (القيادة) والرقابة؛ وما يرتبط بهذه الوظائف من أبعاد.

- لها موارد تشمل: البيانات، والمعلومات، والمعرفة.

- مُطَوَّرها هم: صنَّاعُ المعرفة

- تشمل قاعدتها: الأدوات التكنولوجية؛ التي تشمل شبكات الاتصالات المختلفة من إنترنت، اكسترنات، وكذلك تشمل وسائل وأدوات متنوعة لهذه الشبكات

- مستخدموها: كل المنظمات الربحية وغير الربحية، والخاصة والحكومية، والخيرية، والطوعية، والشركات، والمصانع، والأفراد.

- أساس عملها: تبادل البيانات والمعلومات والمعارف والخبرات

- هدفها: الخدمة، والتميز، والسرعة، والدقة، والفعالية، والكفاءة" (إسماعيل، 2011، ص82)

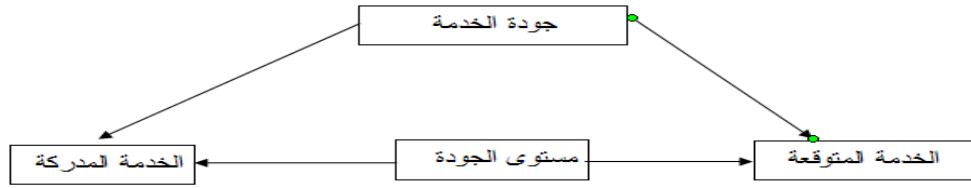
وعليه فالمفهوم الإجرائي للإدارة الإلكترونية في دراستنا هذه:

هي تلك العملية التي يتم من خلالها تحويل جميع ووظائف الإدارة التقليدية إلى وظائف إلكترونية تركز على توظيف التكنولوجيا الرقمية والإعتماد على عدة متطلبات بغية ربح الوقت والجهد والمال للوصول إلى جودة في الخدمات.

### 2.3. جودة الخدمة:

تتميز جودة الخدمات بعدة خصائص قياسا بالسلع المادية، كونها غير مستدامة وصعبة القياس، هذه المميزات صعبة من ايجاد مفهوم موحد ودقيق لها، فغالبية التعاريف تركز على الفرق بين الجودة المدركة والجودة المتوقعة للوصول إلى اشباع الرغبات الكاملة لزبائنهم سواء الداخليين أو الخارجيين وهي على النحو التالي:

الشكل رقم (1): يوضح مفهوم جودة الخدمة



(عوض، 1999، ص337)

فمستوى جودة الخدمات هو حاصل طرح الخدمة المدركة من الخدمة المتوقعة فكلما كانت نسبة الخدمة المدركة أكبر من نسبة الخدمة المتوقعة كان مستوى جودة الخدمة عاليا والعكس وعلى هذا الأساس عرف zeithan and berry جودة الخدمة بأنها مدى التناقض أو التباعد بين توقعات ورغبات العملاء وبين ادراكهم للأداء الفعلي للخدمة المقدمة (تيسير، 2013، ص331) ويعرف دراركة جودة الخدمة بانها "تلك التي يتوقعها العملاء او يدركونها في الواقع الفعلي ، وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك او عدم رضاه ، وتعتبر في الوقت نفسه من الاولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها". (مامون س.، 2006 ، ص181) وعليه فجودة الخدمة هي عبارة عن مدى تطابق ادراكات الزبون للاداء الفعلي مع توقعاته للخدمة بغية اشباع رغباته وتلبية لاحتياجاته سواءا كانت الخدمة فنية موجهة للعميل او وظيفية موجهة للموظف داخل المنظمة.

إن العلاقة بين الجودة المدركة و المتوقعة تمكننا من تحديد ثلاث مستويات لجودة الخدمة:

🚩 **الخدمة العادية:** وفيها تتساوى الجودة المدركة مع الجودة المتوقعة.

🚩 **الخدمة الرديئة:** وفيها تكون الجودة المدركة أدنى من الجودة المتوقعة.

🌟 **الخدمة المتميزة:** وفيها تكون الجودة المدركة تفوق الجودة المتوقعة.

وإستنادا إلى ماسبق يمكننا حصر تعريفات جودة الخدمات في ثلاث مجموعات:

❖ مجموعة التعريفات التي تحاول أن تركز على طبيعة الخدمة وتقسمها إلى مجموعة أبعاد:

- البعد الفني ويتمثل في تطبيق التكنولوجيا الحديثة لحل أي مشكلة.

- البعد الوظيفي ويتمثل في التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة.

- الامكانيات المادية.

❖ مجموعة التعريفات التي تركز على أداء الخدمة في حد ذاتها وتقر بوجود فجوات بين المنظمات والعملاء.

❖ مجموعة التعريفات الموجهة للزبون و الهادفة لإشباع رغباته وقضاء حاجاته" (محمد واسماعيل،

1999 ، ص163)

ترتكز الجودة الخاصة بالخدمات مقارنة بجودة السلع على عدة أبعاد من أجل فهمها والتعرف عليها وضبط مفهوم لها ومنها:

○ البعد الفني و الذي يتمثل في تطبيق العلم و التكنولوجيا لمشكلة معينة

○ البعد الوظيفي و هو التفاعل النفسي و الإجتماعي بين مقدم الخدمة و العميل (هاني، تسويق

الخدمات، 2002 ص 360)

وعليه فالمفهوم الإجرائي لجودة الخدمات في دراستنا هذه:

هي كل الإجراءات والتسهيلات والوسائل والمساعدات التي تقدمها الجامعة لعملائها

(الطالب، الأستاذ، الإداري) من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم والوصول بها إلى التطابق مع

توقعاتهم.

### 3.3.الجامعة:

إن إعطاء تعريف موحد للجامعة أمر صعب، ذلك أن كل مجتمع ينشئ جامعة ويحدد أهدافها

بناء على ما تمليه عليه مشاكله وطموحه، تبعا لتوجهاته السياسية، الاقتصادية، والإجتماعية، ومن ثم

تصبح الجامعة مؤسسة تكوين لا تحدد بمفردها أهدافها وتوجيهات تلك الأهداف، بل تتلقى هذه الأهداف من المجتمع الذي يعتبر مصدر وجودها وأساس بقائها (نجوى، 2009، ص88)

عرف المشرع الجامعة على انها نسق اجتماعي مفتوح يؤثر في المجتمع ويتأثر به، فكل التحولات الحاصلة في المجتمع والمتسارعة لها أثر كبير على أهداف الجامعة، وعلى هذا الأساس لايمكن وضع إستراتيجية الأهداف في الجامعة إلا بالرجوع لظروف المجتمع المحيط بالجامعة ودراسة احتياجات الإنسان فكل مجتمع ينشئ جامعته ويحدد لها أهدافها

إن اصطلاح كلمة جامعة Université "مأخوذ من كلمة Universités وتعني التجمع الذي يضم أقوى الأسر نفوذا في مجال السياسة من أجل ممارسة السلطة وهكذا استعملت كلمة الجامعة لتدل على تجمع الأساتذة والطلاب من مختلف البلاد والشعوب، هذا وتعد كلمة الجامعة باللغة العربية ترجمة دقيقة للكلمة الإنجليزية" (عريفج، 2001، ص121).

لقد تطور مصطلح الجامعة من تجمع للأساتذة و الطلبة فقط إلى تجميع للابعد و القيم ، تجميع للأهداف ، تجميع للمعارف ، تجميع للموارد البشرية الكفؤة التي يمكن إستعمالها في تطوير المجتمع و المحافظة على هويته فضلا عن ذلك فإن الجامعة "تعد من المؤسسات المعرفية ذات المكانة المحترمة والوزن الكبير داخل المجتمعات التي تحترم بل وتقدر العلم والعلماء، كما أنها تؤثر وتتأثر بالمجتمع بكل ما يحمله من آمال وتطلعات، بل هي ترجمة لواقع وحقيقة المجتمع". (حامد، 2002، ص87) فإذا قارنا الدول المتقدمة بالدول النامية نجد ان الجامعات في الدول المتقدمة جامعات ذات مستوى عال تقدم إضافات علمية تساعد في تنمية مجتمعاتها و دولها على عكس جامعات الدول النامية التي تتميز بمستوى علمي متوسط مع وجود قطيعة مع المجتمع المحيط بها ، فالجامعة هي مرآة الدول

عرف المشرع الجزائري الجامعة بأنها " مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في نشر المعارف وإعدادها وتطويرها، وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد " (المرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 24 سبتمبر 1983 ) فهي تحت وصاية الدولة في، خدمة أهدافها السياسية و الاقتصادية والثقافية والاجتماعية.

إن صعوبة ضبط مفهوم للجامعة راجع لاختلاف زاوية الدراسة لكل باحث، فإذا كان المقصود من الدراسة هو الهدف فالجامعة هي "مؤسسة تقوم بصفة رئيسية، على توفير تعلم متقدم لأشخاص على درجة كافية من النضج، يتصفون بالقدرة العقلية، والاستعداد النفسي على متابعة دراسات متخصصة في مجال أو أكثر من مجالات المعرفة". (سعيد و اخرون، 1997، ص137)

ومن الزاوية الثقافية فالجامعة هي " الناقل الثقافي بين جيل وآخر و المصدر الأساسي للخبرة والمحور الذي يدور حوله النشاط الثقافي، فمهما كانت أساليب التكوين و أدواته، فإن المهمة الأولى للجامعة ينبغي أن تكون دائما هي التوصيل الخلاق للمعرفة الإنسانية في مجالاتها النظرية والتطبيقية، وتهيئة الظروف المناسبة لتنمية الخبرة الوطنية، التي لا يمكن بدونها أن يحقق المجتمع أي تنمية حقيقية في الميادين الأخرى" (محمد العربي، 1989، ص65)

أما من الزاوية الإجتماعية، الجامعة عبارة عن " جماعة من الناس، يبذلون جهدا مشتركا في البحث عن الحقيقة، والسعي لإكتساب الحياة الفاضلة" (رابح، 1990، ص128)، فهي تعبر عن مجموعة علاقات اجتماعية بين عناصرها ضمن العملية التعليمية

وعليه تعرف الجامعة على أنها مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي ذات هيكل وثقافة تنظيمية خاصة تعنى بتدريس الطلبة والمساعدة على البحث العلمي، والمساهمة في تنمية المجتمع، تتكون من كليات متخصصة فأقسام تقدم بها الدروس من طور الليسانس إلى أطوار عليا.

#### 4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالمرفق العام الإلكتروني كالإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية والقيادة والبنية التكنولوجية.

- التعرف على المفاهيم النظرية لجودة الخدمة وأبعادها.

- التعرف على المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بجودة الخدمة.

- التعرف على المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بجودة الخدمة.

- التعرف على المتطلبات التقنية وحماية المعلومات للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بجودة الخدمة.

- التعرف على المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بجودة الخدمة.
- التعريف بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة كمرفق عام أخذ توجهها نحو الإدارة الإلكترونية والتعرف على هذا التوجه وما يقدمه في المجال الإداري والتعليمي والوقوف على مدى رضا العميل على هذه الخدمات.
- التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (من ناحية القيادة -التدريب-التغيير في اللوائح والقوانين-سلوكيات مقاومة التغيير -توفر التقنية-والإتصال)
- تقديم الاقتراحات التي يمكن أن تساعد الجامعة الجزائرية بالتوجه نحو إدارة إلكترونية فعالة من أجل الحصول على خدمة عامة ذات جودة.

### 5. أهمية الدراسة:

يعتبر التقدم التكنولوجي وتحول العالم نحو الرقمنة من اهم الأسباب التي جعلت من دراسة الإدارة الإلكترونية تصبح أكثر أهمية، فهي تمكّن الجامعات والمؤسسات التعليمية من تحسين عملياتها الإدارية وتقديم خدماتها بشكل أكثر كفاءة وفعالية. وبما أن الجامعات تُعتبر محركاً رئيسياً للتقدم في المجتمعات، فإن تبني الإدارة الإلكترونية يمكن أن يعزز هذا التقدم ويسهم في تحقيق التطور والتنمية في مختلف المجالات. وللوصول إلى جودة مخرجات الجامعة من خدمات تعليمية وبحثية تحقق أهدافها في المجتمع، وجب الانتقال من الطريقة التقليدية إلى الطريقة الإلكترونية لكونها الطريقة الأمثل لتطوير المنظومة الجامعية ككل وانجاز جميع الأعمال بسرعة فائقة وبأقل جهد ووقت أما من الناحية العلمية فتبرز الأهمية من خلال نظرة وصفية تحليلية لواقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة متمثلة في متطلباتها وتأثيرها على جودة الخدمات المقدمة.

### 6. اسباب اختيار الموضوع:

إن الأسباب الذاتية والموضوعية المتداخلة بين الإدارة الإلكترونية وجل مجالات الحياة أعطى لها الباحثون أهمية كبيرة وخاصة وأن هناك نقاط ظل لم يتم التطرق لها لحدثة العملية "إن كل المواضيع قابلة للدراسة، أي جانب من جوانب الحياة الاجتماعية سواء أكان بسيطاً مسيساً أو صوفياً يمكن أن يؤدي إلى التقصي السوسيولوجي، فالموضوع المثالي يكون واضحاً ودافعاً بحيث



يعرف الباحث إلى أين هو ذاهب، ولديه الرغبة في ذلك حيث يكون له الحدس أنه سيكتشف شيئاً ما " (سبعون، 2012، ص12)

إن من بين أسباب اختيارنا لهذه الدراسة أسباباً ذاتية وأخرى موضوعية:

### 1.6 - الأسباب الذاتية: وهي أسباب تخص الباحث ومنها:

- ميل الباحث لهذا النوع من البحوث التي تدخل في مجال التكنولوجيات الحديثة وإستخداماتها في المجال الإداري
- الحياة العملية للباحث كإداري وارتباطه بالمجال الرقمي والتكنولوجي وملاحظة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- محاولة إضافة مراجع جديدة للموضوع بغية إثراء المكتبة.
- شعور الباحث بوجود عراقيل في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرفق العام وخاصة الجامعة مما صعب عليها الإستعمال الأمثل لها.

### 2.6 - الأسباب الموضوعية: تعتبر هذه الأسباب أسباباً خاصة بموضوع البحث و بعيدة كل البعد عن ذاتية الباحث ومنها:

- حداثة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية
- الوقوف على السيرة البطيئة والوتيرة المنخفضة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
- ندرة البحوث التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية
- محاولة الوصول إلى عراقيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة مما يرجع بالفائدة عليها وخاصة ما تعلق بالقيادة وتسير الموارد البشرية وتوفير التقنية
- ا لموضوع يتصف بالغموض وعدم الوضوح لدى العديد من الدارسين، وخاصة ما تعلق بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### 7. الدراسات السابقة والتعليق عليها:

بعد الانطلاق في عملية البحث عن الدراسات ذات العلاقة بالموضوع الحالي ومتغيراته تحصلنا على العديد منها، من بينها:

✓ الدراسة الأولى:

هي دراسة لعبد القادر عبان (2015) تحت عنوان "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر" وهي عبارة عن دراسة سوسيولوجية لبلدية الكاليتوس بالجزائر العاصمة وهي أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل.

وفيها انطلق الباحث من السؤال العام: ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

وتم تحليل هذا التساؤل العام إلى أسئلة فرعية:

◀ هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

◀ ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

◀ هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصرنة الإدارة التقليدية؟

وأطلق الباحث فرضية رئيسية:

أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر وحلها إلى فرضيات رئيسية:

◀ هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر .

◀ تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر .

وجاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون في مسار

### الدول المتقدمة إداريا وعلميا

- معرفة ما مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إداراتهم.
- البحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر .
- معرفة مدى وعي المواطنين عن وجود وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر .
- قياس رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الإدارة الجزائرية.
- توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تنمية البلدية الجزائرية والقضاء على الأساليب التقليدية الممارسة فيها .
- التنقيب عن الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية.
- تبيان متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية.
- التعرف على مدى توفر الإدارات الجزائرية موقعا إلكترونيا تستخدمه في معاملاتها الإدارية.
- تشخيص الأساليب المتبعة في الإدارات الجزائرية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلديات الجزائرية.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينتين تمثلان جزءا من المجتمع الإحصائي، العينة الأولى تعتبر عينة عشوائية لأنها تمثل عينة الموظفين الإداريين في البلدية وقد تم أخذها عن طريق التوزيع العشوائي لأفراد مجتمع الدراسة والمشكلين في مجموعهم 298 موظف إداري ليتم أخذ حجم العينة إحصائيا والمكون من 162 فرد من المجتمع الإحصائي بنسبة خطأ معياري تقدر ب7 ، 56 % ، بينما العينة الثانية فهي عينة قصدية لأنها تمثل مجموع الأفراد الذين يقصدون البلدية محل الدراسة ولهذا تم أخذ 32 فرد من الأشخاص الذين يأتون للبلدية محل الدراسة.

وهنا توصل الباحث إلى نتيجة عامة من خلال إختبار هذه الفرضية مفادها أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية، ومنها التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا ، والتحديات التنظيمية

والتي تخص نقص الإجراءات والإستراتيجيات الإدارية ، والتحديات الإجتماعية والتي تخص إنخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة ، والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية ، ما جعل الإدارة الجزائرية لازالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي ، ولازالت رهينة الإجراءات التقليدية.

**جوانب الاستفادة من هذه الدراسة:**

تهدف دراسة عبان عبد القادر للبحث عن تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الجزائرية من أجل الوصول إلى خدمات إلكترونية راقية تصل إلى رضا العميل:

-فمن نتائج الفرضية الأولى أن هناك تحديات كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات البشرية والمادية والمالية والإدارية والتي من شأنها أن تساهم في تفعيل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية وهو ما يتقاطع مع دراستنا في الفرضية الأولى.

-كما أن من نتائج الفرضية الثانية أن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر وهو ما نهدف إليه في دراستنا.

✓ الدراسة الثانية:

هي دراسة لزوينب قريوة(2015) تحت عنوان الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية وهي عبارة عن دراسة سوسيولوجية بمديرية الضمان الإجتماعي لولاية سكيكدة وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

وفيها انطلق الباحث من السؤال العام: هل توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الفعالية التنظيمية في مديرية الضمان الإجتماعي بسكيكدة انبثق على هذا السؤال عدة أسئلة فرعية:

- هل يؤدي إستخدام م تكنولوجيا المعلومات والإتصال إلى تطوير أداء الموظفين؟

- هل تساعد الوظائف الإلكترونية على تقديم تغذية راجعة مناسبة للتنظيم ؟

- هل يساهم العمل الإداري الإلكتروني في تحقيق جودة الخدمات؟

وأطلق الباحث فرضيته الرئيسية: توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الفعالية التنظيمية بمديرية الضمان الإجتماعي لولاية سكيكدة وحلها إلى فرضيات فرعية:

- ✓ يؤدي إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تطوير أداء الموظفين.
- ✓ تساعد الوظائف الإلكترونية على تقديم التغذية الراجعة المناسبة.
- ✓ يساهم العمل الإداري الإلكتروني في تحقيق جودة الخدمات.
- وجاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:
- ✓ تحديد ما المقصود بالإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة وموقعهما من أحدث المفاهيم العلمية السوسيولوجية في إطار تخصص عم اجتماع التنظيم والعمل.
- الإطلاع على أداء الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالتطوير الإداري والفعالية.
- التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الفعالية التنظيمية.
- الكشف عن طبيعة الارتباطات الإمبريقية القائمة بين متغيرات ومؤشرات الفرضيات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية.
- السعي لمعرفة و إبراز مزايا وعيوب تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية الضمان الإجتماعي لولاية سكيكدة.
- التعرف على مدى فعالية الإدارة الإلكترونية.
- الرغبة في محاولة تشخيص الواقع الفعلي للإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدماتية الجزائرية وتأثيره على مكانتها وسمعتها وسبب تحقيق الفعالية المستدومة، وتطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية تدريجيا ومدى اقترابها من ممارسات إدارة المعرفة

أما عن عينة الدراسة فلقد استعمل الباحث **المسح الشامل** على مجتمع البحث بدلا من أسلوب العينة بناء على مشكلة البحث ، وكذا لقلة عدد الموظفين بالمديرية واستحسان هذا الأسلوب لأن مفردات بحثهم محصورة في فئة الموظفين العاملين على أجهزة الإعلام الآلي بمديرية الضمان الإجتماعي لولاية سكيكدة ويقدر عددهم ب 62 موظفا يعتمدون على أجهزة الكمبيوتر ووسائل الإتصال الإلكتروني بالإضافة إلى الفاكس في أداء مهامهم الإدارية، ولكن حين قيامهم بتوزيع استبيان البحث

على هؤلاء وجدوا أحد الموظفين في عطلة سنوية و موظفة أخرى في عطلة مرضية وبهذا يكونوا قد وزعوا 60 استمارة تم إسترجاع 55 فقط نظرا لعدم تجاوب 5 الباقيين.

وفي هذه الدراسة تم توصل الباحث إلى نتيجة عامة من خلال إختبار الفرضية مفادها إلى وجود علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية و تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الخدماتية على اعتبار أن العمل الإلكتروني يسعى لعصرنة قطاع الخدمات من خلال اختصار الوقت و الجهد وتقليل التكلفة و الإجراءات بمعنى القضاء على البيروقراطية و تحديث الخدمات وجعلها أكثر جودة وأكثر إستجابة لمتطلبات العاملين في إطار ترقية الإدارة العامة مما يجعلهم أكثر رضا وهذا كمرحلة أولية بصدد تعميم العمل على شبكات الأنترنت و تطبيق سياسة الحكومة الإلكترونية كما لا يمكن تحقيق الجودة بدون تقييم وإعادة تكييف المتطلبات عبر فكر تنظيمي جديد و هو ما اتفقت عليه الدراسات السابقة و النظريات المتعلقة بالموضوع لكن لضمان نجاح سياسة الإدارة الرقمية لابد أولا من توفر الرأسمال البشري المؤهل و الكفاء القادر على صياغة الإستراتيجية بعيدة المدى من شأنها تحقيق التنمية الإدارية المستدامة والسهر على تنفيذ الفعال للأساليب العصرية والتحديث ومسايرة التطورات العالمية حيث تم التأكيد على أهم مطلب لتفعيل إستراتيجية الإدارة الإلكترونية وتحقيق الفعالية إلى جانب توفر البنى التحتية اللازمة للارتقاء بمستوى أخدماتي إلى درجة الفعالية والجودة الشاملة و كل ذلك في إطار مفاهيم الانسنة وأخلة الإدارة.

### جوانب الاستفادة من الدراسة :

هدفت هذه الدراسة للوصول إلى حقيقة العلاقة الموجودة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية في مديرية الضمان الإجتماعي سكيكدة وهو ما تم عبر التحقق من الفرضيات الثلاث المطروحة التي يتقاطع معها موضوع دراستنا خاصة في الفرضية الثالثة والربط بين مؤشرين للمتغيرين التابع والمستقل.

فالربط بين مؤشر الجاهزية الإلكترونية للمرفق العام وجودة المخرجات أثبت وجود خلل في البنية التحتية الإلكترونية لمديرية الضمان الإجتماعي لسكيكدة وهو ما أعاق العمل الإلكتروني فيها وبالتالي عدم الحصول على جودة في المخرجات.

✓ الدراسة الثالثة: : فاروق حريزي 2011

بعنوان دور التكنولوجيا الحديثة للاتصالات في تحقيق أداء إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة جامعة سطيف  
انطلق الباحث من تساؤل رئيسي هو:

كيف يمكن للتكنولوجيا الحديثة للاتصالات أن تساهم في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في المؤسسة الجزائرية وبالتحديد في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟  
وللإجابة على هذا التساؤل قدم الباحث أربع فرضيات هي:

- 1- أن التكنولوجيا الحديثة للاتصالات تتمثل في شبكة الأنترنت التي لها العديد من الإستخدامات.
- 2- لم تصل مؤسسة اتصالات الجزائر بعد إلى إستخدام التكوين عن بعد في تكوين مواردها البشرية وذلك يرجع لعدم إدراجه ضمن أولوياته في الوقت الحالي.
- 3- يؤثر إدخال شبكة الأنترنت في المؤسسة وفي تنمية الموارد البشرية من خلال التأثير في الهيكل التنظيمي وتغير طريقة العمل وللتأثير في القرار.
- 4- تساهم شبكة الأنترنت في تحقيق الاستدامة في المؤسسة.

أما عن المنهج المناسب لإختبار هذه الفرضيات فهو الوصفي التحليلي وقد استخدم الباحث **الملاحظة بالمشاركة** لأن الباحث نفسه عمل كإطار بمؤسسة اتصالات الجزائر لمدة إحدى عشرة سنة فهذه الخبرة مكنته من مشاركة أفراد المؤسسة وبالتالي معرفة الخصائص الإجتماعية لميدان الدراسة. بالإضافة إلى القيام بعدد من **المقابلات الحرة** مع بعض إطارات المؤسسة ونصف موجهة كأداة رئيسية للبحث حيث لجأ إلى انتقاء مجموعة من الخبراء في مجال الشبكات والموارد البشرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة وعلاقتها بخبراء في مجال الشبكات وإستخداماتها وتكوين الموارد البشرية وعلاقتها بالشبكات، كما تمت الإستعانة بمقابلة خبير خارجي عن المؤسسة محل الدراسة من أجل إثراء البحث بوجهة نظر مختلفة.

**نتائج الدراسة:** توصل الباحث من خلال نتائج المقابلات التي أجراها مع الخبراء إلى ما يلي:

صحة الفرضية الأولى استنادا لقول الخبراء حيث أجمعوا كلهم على أن التكنولوجيا الحديثة للاتصالات تتمثل في الشبكات الداخلية الانترنت، والانترنت، الهاتف الثابت، المحمول، وإستخدام الألياف الضوئية في نقل كل معلومة سواء كانت صوتية أو مرئية.

أما عن إستخدامات شبكة الانترنت فهي تسهيل إيصال نقل حفظ المعلومات في أسرع وقت بأقل تكلفة، ناهيك عن الإتصالات بين الأشخاص والأجهزة، والتكوين عن بعد، ومن أهم إستخدامات شبكة الانترنت نجد التطبيقات البرمجية وكذلك الفرضية الثانية فقد أثبت صحتها حيث لا يعد التكوين عن بعد حاليا من ضمن أولويات المؤسسة، إلا أن نتيجة المقابلة أكدت على ضرورة توجه المؤسسة إلى إستخدام هذا النوع من التكوين للموارد لما للانترنت من فائدة في تقليل تكاليف المخاطر على المؤسسة ولأفرادها في نفس الوقت.

كما قد أثر إدخال شبكة الانترنت في المؤسسة حيث حدث فيها تغير في بعض المهام والوظائف وطريقة سير العمل فأصبح هناك نوع من ضبط العمال خاصة لو كان هناك تحايل وذلك من خلال المراقبة ومن إيجابيات تأثير شبكة الانترنت تأثيرها في سلوك المستخدمين في تعاملهم مع الزبائن. كما أن الشبكة لها دور كبير في التأثير على القرار من خلال تبادل المعلومات ولا مركزية القرار إلا أن إدخال الانترنت لم يساهم بصفة كلية في لامركزية القرار، لأن هناك قرارات حساسة بالنسبة للمؤسسة لا يمكن أن تكون إلا مركزية.

وقد أثبتت نتائج البحث أيضا صحة الفرضية الرابعة لأن شبكة الانترنت ساهمت في تحقيق الاستدامة على مستوى الموارد البشرية من خلال نمط التكوين عن بعد، وكَمّ المعلومات المخزنة على مستوى قاعدة البيانات وتسخيرها للمستقبل وكذلك سهولة الوصول إلى المعلومة في وقت سريع مع قلة التكاليف والحد من الاستهلاك الكبير للورق والطاقة، وتؤكد النتائج أن شبكة الانترنت تساهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

### جوانب الاستفادة من الدراسة:

هناك جوانب و نقاط للتقاطع بين هذه الدراسة ودراستنا وخاصة ما تعلق بعملية التكوين ودورها في تحسين أداء المورد البشري في ظل الإدارة الإلكترونية ، كما عرجت هذه الدراسة على



التحول في الهيكل التنظيمي إلى العمل الشبكي وما له علاقة في اتخاذ القرارات ونوعية القيادة وطرق الإتصال، وهذا من خلال استحداث وحدات جديدة ووظائف إلكترونية لها تأثير في سرعة اتخاذ القرارات و جودة المخرجات وهو ما اشرنا إليه في مؤشرات المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية، كما تشترك الدراستان في الهدف المرجو من دراسة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات للوصول إلى جودة في الخدمات عن طريق تغيرات تنظيمية.

### ✓ الدراسة الرابعة: بوزكري جيلالي

تحت عنوان: الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دالعام: علوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والتسويق بجامعة الجزائر 3.

**انطلقت الباحث من التساؤل العام :** إلى أي مدى استجابت المؤسسات الجزائرية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، وما هي التطلعات التي تسعى لتحقيقها

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري حول الإدارة الإلكترونية، وكذا الوقوف على التحديات أفراد بالمؤسسات في الحاضر والمستقبل، ودراسة عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وتم إسقاط الدراسة النظرية على واقع وتطلعات التطبيق في المؤسسات الجزائرية، كدراسة حالة للوصول إلى صورة لما ستحدثه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية من تغييرات على الإدارة في مختلف المؤسسات، بهدف الوصول لفهم واقع الإدارة الإلكترونية في بلادنا.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان خصيصاً لذلك، ووزعه على العينة المكونة من أفراد بالمؤسسات الجزائرية على اختلاف أهدافها ونشاطاتها وأحجامها، الأمر الذي يعطي أكثر مصداقية للبحث.

ولإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية وإختبار مدى صحة الفرضيات اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي فجمع المعلومات اللازمة من مختلف الهيئات الوطنية والدولية إضافة إلى الإستبيان، وإستخدام الأدوات الإحصائية في التحليل والمناقشة.

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع البحث تأكدت صحة الفرضيات وتوصل إلى مجموعة من النتائج مفادها أن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، تعتبر ضعيفة لا تحفز تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية ، وأن هذه المؤسسات مازالت متأخرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية رغم وعي موظفيها بفوائد تطبيقها، ويعود ذلك إلى مجموعة من المعوقات ( المعوقات التنظيمية والإدارية، المعوقات البشرية، المعوقات الفنية، المعوقات المالية والمعوقات الأمنية والتشريعية)، كما أن المؤسسات الجزائرية تسعى لإحلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية محل التطبيقات القديمة المعتمدة وهذا ما يبشر بمستقبل أحسن من هذا الواقع.

### جوانب الاستفادة من الدراسة:

ركزت هذه الدراسة تركيزا كبيرا على دراسة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وخاصة ما تعلق بالجانب الفني أو ما يعرف بالبنية التحتية أما الجانب البشري فركزت على عملية التكوين وهو ما يتقاطع مع دراستنا إلا أنه لم يتطرق لعدة نقاط خاصة ما يخص التغيير التنظيمي و القيادة الدراسات العربية:

✓ الدراسة الخامسة: هي دراسة للباحث: فاروق مصباح العاجز (2011) تحت عنوان دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة وهي عبارة عن رسالة ماجستير إدارة أعمال من الجامعة الإسلامية غزة وفي هذه الرسالة انطلق الباحث من التساؤل العام التالي: ما هو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟

وقد انطلق الباحث من الفرضيات التالية:

◀ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الثقافة التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ونشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1-يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2-يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- 3-يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - 4-يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - 5- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للعوامل الشخصية(الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل).
- وكان الباحث يهدف من وراء هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي – محافظات غزة.
- 2-التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة.
- 3-التعريف بدور الثقافة التنظيمية وأهميتها في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 4-تعزيز الثقافة التنظيمية التي ستسهم في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي – محافظات غزة.

أما مجتمع الدراسة فيتكون من جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي-محافظات غزة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة ( 294 ) موظفا وموظفة . ولجمع البيانات تم استخدام أسلوب الحصر الشامل وقد تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد ( 247 ) استبانة، وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد ( 6 ) استبيانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 241 (استبانة، أي بنسبة 81.9 %)

وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها ( 30 ) استبانة، لإختبار الإتساق الداخلي وثبات الاستبيان.

و قد تم التوصل للنتائج التالية :

نتائج الدراسة:

بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1-يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكانت هذه العلاقة طردية، وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن هذه العلاقة ترجع إلى أن القيم التنظيمية السائدة في الوزارة.

2-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكانت هذه العلاقة طردية، وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن هذه العلاقة ترجع إلى أن المعتقدات التنظيمية السائدة في الوزارة:

3-يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكانت هذه العلاقة طردية، وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأنه هذه العلاقة ترجع إلى أن الأعراف التنظيمية السائدة في الوزارة.

4-يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكانت هذه العلاقة طردية، وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأنه هذه العلاقة ترجع إلى إن التوقعات التنظيمية السائدة في الوزارة.

5-لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين عن دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير "الجنس"، و"الحالة الاجتماعية"، و"المؤهل العلمي"، و"سنوات الخدمة".

6-يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين عن دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير "المستوى الوظيفي"، و"العمر"، و"مكان العمل

جوانب الاستفادة من الدراسة:

يهدف الباحث في دراسته إلى معرفة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي لمحافظة غزة والتعريف بدور الثقافة التنظيمية وأهميتها وهو ما يتقاطع مع أهداف دراستنا.

توصل الباحث في دراسته إلى أنه من أجل تفعيل الإدارة الإلكترونية فقد حرصت وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة على توجيه سلوك الموظفين نحو التفاعل مع الإدارة الإلكترونية وتوسيع عملية اتخاذ القرارات كما دعمت الموظفين وشجعتهم على التكيف مع التطورات التكنولوجية كما شجع المدراء العمال على الاهتمام بتبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري كما قامت الإدارة العليا للوزارة بتمكين العمال وتحفيزهم مما أوجد لديهم عدم الممانعة في الرد على بريد العمل الإلكتروني كل هذه النتائج التي توصل لها الباحث في دراسته تتقاطع مع دراستنا في عدة جوانب وخاصة في مؤشرات البعد الثاني وهو أهمية المورد البشري في الإدارة الإلكترونية (عملية التكوين و التحفيز).

للمساهمة في جودة المخرجات كما تتقاطع مع دراستنا في التحول في نوع القيادة من تقليدية إلى تحويلية مبنية على تدعيم ومساعدة الموظفين للوصول إلى الإدارة الإلكترونية.

✓ الدراسة السادسة:

للباحث ياسر محمد صديق أبو القاسم (2017) تحت عنوان: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية -دراسة حالة قطاع الخدمات بالسودان -

هي أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا.

انطلق الباحث في دراسته من التساؤل الرئيسي التالي: ما هو الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية في قطاع الخدمات بالسودان؟ وتفرع عنه أسئلة فرعية:

◀ هل توجد علاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية؟

◀ هل توجد علاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية؟

◀ هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية؟

« هل الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية؟

وتم اقتراح الفرضيات التالية:

« الفرضية الرئيسة الأولى: هناك علاقة إيجابية بين الإدارة الإلكترونية (المتطلبات الإدارية) وأداء الموارد البشرية.

« الفرضية الرئيسة الثانية: هناك علاقة إيجابية بين الإدارة الإلكترونية (المتطلبات التقنية) وأداء الموارد البشرية.

« الفرضية الرئيسة الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين الإدارة الإلكترونية (المتطلبات المالية) وأداء الموارد البشرية.

« الفرضية الرئيسة الرابعة: الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الإدارة الإلكترونية (المتطلبات الإدارية) وأداء الموارد البشرية.

« الفرضية الرئيسة الخامسة: الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الإدارة الإلكترونية (المتطلبات التقنية) وأداء الموارد البشرية.

« الفرضية الرئيسة السادسة: الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الإدارة الإلكترونية (المتطلبات المالية) وأداء الموارد البشرية.

« الفرضية الرئيسة السابعة: الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الإدارة الإلكترونية (المتطلبات الأمنية) وأداء الموارد البشرية.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

✓ دراسة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية في قطاع الخدمات بالسودان.

✓ قياس أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الثقافة التنظيمية في قطاع الخدمات بالسودان.

✓ دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في قطاع الخدمات بالسودان.

✓ اختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء المورد البشري في قطاع الخدمات بالسودان.

### مجتمع وعينة الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته كما أن مجتمع بحثه يتكوّن من قطاع الخدمات داخل ولاية الخرطوم (الإتصالات- وشركات التأمين والبنوك).

اعتمد الباحث على العينة غير احتمالية متكونة من 200 فرد:

-80 فرد شركات الإتصال

- 60 فرد البنوك

- 60 شركات التأمين

وتوصل الباحث لعدة نتائج نذكر منها:

- ❖ المتطلبات التقنية تؤثر إيجابا على الكفاءة والابتكار.
- ❖ المتطلبات التقنية لا تؤثر إيجابا على الفعالية والإبداع.
- ❖ المتطلبات المادية تؤثر إيجابا على الكفاءة.
- ❖ المتطلبات المادية لا تؤثر إيجابا على الفعالية والإبداع والابتكار.
- ❖ المتطلبات الإدارية تؤثر إيجابا على الفعالية والإبداع والابتكار والكفاءة.
- ❖ المتطلبات الأمنية تؤثر إيجابا على الفعالية والابتكار والكفاءة.
- ❖ المتطلبات الأمنية لا تؤثر إيجابا على الإبداع.
- ❖ المتطلبات التقنية لا تؤثر إيجابا على المعتقدات التنظيمية.
- ❖ المتطلبات التقنية تؤثر إيجابا على التوقعات والأعراف والقيم التنظيمية.
- ❖ المتطلبات المادية لا تؤثر إيجابا على المعتقدات والأعراف والقيم التنظيمية.
- ❖ المتطلبات المادية تؤثر إيجابا على التوقعات التنظيمية.
- ❖ المتطلبات الإدارية لا تؤثر إيجابا على المعتقدات والأعراف والقيم التنظيمية.
- ❖ المتطلبات الإدارية تؤثر إيجابا على التوقعات والأعراف والقيم التنظيمية.
- ❖ المتطلبات الأمنية تؤثر إيجابا على التوقعات والأعراف والقيم التنظيمية.

جوانب الاستفادة من الدراسة:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في الأهداف المرجوة من كل بحث وخاصة ما تعلق بمعرفة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية (المتطلبات الأمنية - المتطلبات المادية-المتطلبات الإدارية- المتطلبات التقنية) على الثقافة التنظيمية وعلى الموارد البشرية

✓ الدراسة السابعة:

تحت عنوان إستخدام جهاز الكمبيوتر في الإدارة العامة و التنفيذة للتعليم العالي:دراسة مقارنة بين سلطنة عمان و المملكة المتحدة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لعمل المقارنة بين الإداريين في كلتا الجامعتين، وكان يهدف من وراء دراسته للتعرف على مدى إستعمال الإداريين في جامعة السلطان قابوس وجامعة مانشيستر للتكنولوجيا الحديثة وخاصة إستعمال جهاز الكمبيوتر  
توصل الباحث في دراسته لعدة نتائج نذكر منها :

◀ إن معظم الإداريين في الجامعتين لا يستعملون تكنولوجيا الحاسوب بشكل فعال في عملهم اليومي.

◀ أن بعض المهارات قد استعملت من قبل الإداريين أكثر من هيئة التدريس: كالإتصالات الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني ومعالج الكلمات لطباعة الأشياء وإستعمال الأنترنت.

◀ كما أثبتت الدراسة أن معظم الذين جرى استجوابهم كانوا سعداء من التسهيلات التي تقدمها جامعتهم.

جوانب الاستفادة من الدراسة :

لقد ركزت هذه الدراسة على جهاز الكمبيوتر كنموذج للتكنولوجيا في الجامعتين وأغفلت الكثير من وسائل التطور التكنولوجي الممكن إستعمالها، كما أن هذه الوسائل التكنولوجية لاتخص الجانب الإداري فحسب فهناك الجانب التعليمي والجانب الطلابي، وهو ما ركزنا عليه في دراستنا.



### الدراسة الثامنة:

دور القائد في تبني وإستخدامات الإتصالات الإلكترونية والأنترنت بالكلية الواقعة خارج الحرم الجامعي

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور قائد التعليم العالي في تبني التقنيات التدريسية الجديدة في التعليم العالي والفجوة المتزايدة في التقنية التدريسية، وتوصلت الدراسة إلى:

أن القادة في التعليم العالي لهم دور كبير في عملية التغيير في إداراتهم وجود تبني فعلي للأنترنت والإتصالات الإلكترونية كمشروع جديد مبتكر في التعليم العالي عدم توفر العناصر الضرورية لتبني وإستخدام الإتصالات الإلكترونية بتلك الكليات كان بسبب عدم وجود بنية تحتية ملائمة وضعف الدعم الفني وقلة الأجهزة المستخدمة والاختلاف الواضح بين الأجهزة والأنظمة المستخدمة بتلك الكليات، كذلك نقص خبرات العاملين في التعامل مع أجهزة الكمبيوتر وشبكة الأنترنت.

كما أوصت الدراسة بإستخدام نماذج متعددة تعمل على تحسين فرص التطبيق الناجح للتكنولوجيا في التدريس.

### ✓ الدراسة التاسعة:

دراسة 2012 K. REDDI SWAROOP، وهي عبارة عن مقالة منشورة تحمل عنوان : " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وكيفية تقليل التكاليف في المنظمة".

### " E-HRM AND HOW IT WILL REDUCE THE COST IN ORGANISATION"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية في خفض التكاليف في المنظمة. ومن أجل الوصول إلى الهدف المنشود تمّ الإعتماد على المنهج الوصفي وقد تناول الباحث في دراسته على فوائد الإدارة الإلكترونية وما هي المزايا التي تقدمها للموارد البشرية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية توفر الأرضية التي تمكّن المديرين والموظفين وخبراء الموارد البشرية من عرض أو تغيير المعلومات الضرورية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، واتخاذ القرارات بسرعة، وقد ساعدت شبكة الأنترنت في تعديل العديد من عمليات

الموارد البشرية، بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والاختيار، دارة الأداء، وتدفق العمل، والتعويض، وقد مكنت هذه النظم الجديدة خبراء الموارد البشرية من تقديم خدمة أفضل لجميع أصحاب المصلحة فيها، كما أن يمكن أن تقلل من العبء الإداري في هذا المجال، ومن التكلفة بطريقة فعالة جدا.

لقد ركزت هذه الدراسة على جانب الموارد البشرية لإدارة الإلكترونية ووظائفها التنفيذية من اختيار وتكوين وتحفيز وهو ما تم التطرق إليه في البعد الثاني من دراستنا للمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية.

### ✓ الدراسة العاشرة:

دراسة Hutdiafa and al 2013، وهي عبارة عن مقالة منشورة تحمل عنوان: الإدارة الإلكترونية : المكونات والوظائف ودورها في تحسين المؤسسات والمنظمات العالمية.

" E-management :configuration 'function and role en improving performance of Arab Institutions and organization 'International."

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية ودور تطبيق الإدارة الإلكترونية في التحسين من أداء المؤسسات ومنظمات الأعمال، وشملت هذه الدراسة مجموعة من المنظمات من مختلف الدول العربية لدراسة كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال توفير المتطلبات اللازمة لها من متطلبات مادية وتقنية وإدارية وغيرها، كما تناولت الدراسة معرفة مدى إمكانية الإدارة الإلكترونية من تحقيق المرونة والشفافية وتسهيل الإتصال بهذه المؤسسات، وبين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن الأداء الفعال لهذه المنظمات يختلف من بين منظمة لأخرى حسب الموارد المتاحة وحسب درجة أو المستوى الذي وصلت إليه هذه المنظمة في تطبيقها للإدارة الإلكترونية ، حيث أن أداء هذه المنظمات يختلف حسب درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

-ركز الباحث في دراسته على الجانب المادي والإداري للإدارة الإلكترونية للوصول إلى فاعلية وفعالية في الأداء وهو مؤشر من مؤشرات جودة الخدمة وهو ما قمنا بتوظيفه في البعد الثالث من خلال تقنية المعلومة

# الفصل الثاني

## الادارة الالكترونية

### تمهيد:

يعتبر التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى إدارة حديثة إلكترونية تعتمد على تقنيات رقمية من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة، ومع الثورة المعلوماتية والتطور التكنولوجي الكبير كان واجبا على التنظيمات الانتقال من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الإلكترونية بغية التقليل من تكاليف العمليات الإدارية أو ما يطلق عليه بالانتقال إلى الإدارة الإلكترونية إن الإستخدام المتزايد للتكنولوجيا الحديثة أدى بجلّ الدول إلى التخلي عن الإدارة التقليدية والتوجه نحو الإدارة الإلكترونية لما لها من أهمية

### 1- أهداف الإدارة الإلكترونية:

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى الوصول بالعمليات الإدارية من التقليدية إلى الإلكترونية تركز على التخطيط المبني على قاعدة بيانات إلكترونية تسمح باتخاذ القرارات في الوقت و الزمن المناسبين مما يزيد في الكفاءة الإلكترونية للمورد البشري الذي يعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة، كما تسعى إلى التحول في نوعية القيادة من الكلاسيكية إلى إلكترونية تحويلية تقوم على المساهمة في التأثير وتحويل سلوك العامل و العميل وتوجيهه إلى التعامل بالنمط الإلكتروني وهو ما يزيد من دافعية الموظف نحو العمل مما ينعكس إيجابا على جودة المنتج

إن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه الإدارة الإلكترونية هو الوصول بالمؤسسة إلى أداء وظيفي عال وبرضا وظيفي مرتفع يسمح بتقديم خدمات ذات جودة للعميل و الموظف، كما لها أهداف كثيرة نذكر منها: ( مصطفى، 2011، ص62)

- ◀ تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية والعمليات المتعلقة بها.
- ◀ زيادة كفاءة الإدارة من خلال التفاعل الفعال مع المواطنين والمؤسسات.
- ◀ زيادة استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد مقارنة بالإدارة التقليدية.
- ◀ تقليل أو إلغاء العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة.
- ◀ إنشاء نظام أرشفة إلكتروني والتخلص من استخدام الوثائق الورقية.
- ◀ تعزيز التواصل والتعامل مع الموظفين عبر الفيديو كونفرانس والشبكة الإلكترونية.

- ◀ التخفيف من تأثير الزمن على العمليات.
- ◀ تطوير موارد الموارد البشرية وتعزيز مهاراتها التكنولوجية لتحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية.
- ◀ تقييم وتحسين البنية التحتية التكنولوجية لضمان تلبية متطلبات الخدمات.
- ◀ مناقشة التشريعات وتطوير معايير لضمان بيئة إلكترونية موثوقة.
- ◀ وضع رؤية استراتيجية واضحة لتحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية.
- ◀ التركيز على مبدأ الجودة الشاملة وتلبية احتياجات العملاء في أسرع وقت ممكن.

### 2- خصائص الإدارة الإلكترونية:

تتميز الإدارة الإلكترونية بالعديد من الخصائص التي تساعد على تطوير وظائفها وتميزها عن الإدارة التقليدية، فهي إدارة بلا أوراق تعتمد على التعاملات الإلكترونية عن طريق البريد الإلكتروني والأرشفة الإلكترونية والرقابة الإلكترونية وغيرها.

كما أنها إدارة بلا زمان ولا مكان تعتمد على العمل المتواصل الذي لا يرتبط بوقت ولا مكان معين، تتميز بالمرونة والسرعة في خدماتها والسرية والخصوصية في معلوماتها تختصر الجهد والمال، ومن أهم الخصائص التي تتميز بها الإدارة الإلكترونية: (أحمد اسماعيل و اخرون، 2011، ص82)

#### ✓ السرعة و الوضوح:

ان التحول الى الإدارة الإلكترونية يمكن أن يحل العديد من المشاكل البيروقراطية المتعلقة بالإجراءات الإدارية التقليدية. فبفضله، لست بحاجة إلى الانتظار طويلاً لإنهاء المعاملات، بل يمكن إكمالها بسرعة وسهولة. لن تحتاج أيضاً إلى القلق بشأن فقدان الوثائق، حيث يمكن حفظها إلكترونياً ونسخها بسهولة. هذا التحول يوفر أيضاً القدرة على تكرار المعاملات بكفاءة عالية وفي حالة ضياع الوثائق يمكن البدء من جديد بسهولة. في النهاية، يسهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق سرعة فائقة في إنجاز المعاملات، مما يوفر الوقت والجهد للجميع.

#### ✓ عدم التقيد بالزمان والمكان:

من خصائص الإدارة الإلكترونية عند تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات انها تمتاز بالتوفر على مدار الساعة فيمكن مراجعة الإدارة الإلكترونية طوال ساعات اليوم، حيث لا تقتصر على زمن معين بل تكون متاحة عبر الإنترنت أو الأجهزة المنتشرة، كما يمكننا من الاستغناء عن المباني الضخمة فلا تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى مبانٍ ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها، بل يكفي مساحة صغيرة تكفي لبعض أجهزة الحاسوب وومكوناته.

تمتاز الإدارة الإلكترونية بتقليل عدد الموظفين حيث يتقلص عدد الأفراد المتواجدين في الإدارة بشكل كبير، ويحل الحاسوب محلهم في الإجابة عن أسئلة المراجع واستقبال معاملاتهم بسهولة عبر الخيارات الإلكترونية، وهو ما يساعد على سهولة الوصول والاستخدام حيث يجد المستخدم نفسه أمام واجهة إلكترونية تحتوي على قوائم وخيارات سهلة الاستخدام، بدلاً من التعامل المباشر مع الموظفين.

يساهم الحاسوب والأنظمة الإلكترونية في تسريع وتسهيل العمليات الإدارية، مما يوفر الوقت والجهد للمستخدمين.

### ✓ إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:

الفارق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية يتمثل في كيفية معالجة المعلومات وإدارة العمليات. ففي الإدارة الإلكترونية، تكون المعاملات والبيانات متاحة عبر الأنظمة الإلكترونية والبرامج المخصصة التي تسهل تدفق العمل وتسريع العمليات. كما يتيح النظام الإلكتروني للمستخدمين إمكانية الوصول إلى المعلومات وإنجاز المهام من أي مكان وفي أي وقت، مما يعزز الكفاءة والفعالية.

في المقابل، ففي الإدارة التقليدية، تكون المعاملات تتطلب وجود الأفراد في المكان الفعلي لإتمام العمليات والتفاعل مع الأوراق والمستندات بشكل يدوي، وهذا قد يستهلك الكثير من الوقت والجهد.

تحول الإدارة الإلكترونية الملفات والمعلومات إلى بيانات إلكترونية مخزنة بشكل آمن على الشبكة، مما يسهل إدارة وحفظ ومشاركة هذه البيانات بشكل فعال وآمن، حيث يتم استدعاؤها حين

يقوم صاحب تلك المعلومات ( الملف سابقاً ) بطلب معاملة ما، وبناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها، وأيضاً تشكل تلك المعلومات عن الأشخاص والأبنية والمشروعات وكثير من تفاصيل الحياة داخل المجتمع، مرجعية معرفية تفيد الإدارة حين الرجوع إليها في حال طلب إحصاء ما أو بيانات عن شيء ما، وهذه كلها ممارسات ووسائل استثمار لتلك المعلومات التي تملكها الإدارة الإلكترونية تختلف من إدارة لأخرى حسب طبيعة عمل تلك الإدارة والمهمة المنوطة بها.

### ✓ المرونة:

تتوفر لإدارة الإلكترونية على مرونة كبيرة حيث تمكن الإدارات من التعامل مع التحديات والفرص بشكل أسرع وأكثر فعالية. فعن طريق استخدام التقنيات الحديثة والأنظمة الإلكترونية، يمكن للإدارة الإلكترونية الاستجابة للأحداث بسرعة واتخاذ القرارات المناسبة بناءً على المعلومات الفورية. كما تتيح للمؤسسات تقديم خدمات جديدة ومتطورة لم تكن ممكنة في السابق بسبب العوائق الموجودة في الإدارة التقليدية.

بفضل الإدارة الإلكترونية، يمكن تخطي حدود الزمان والمكان، مما يسمح للموظفين بالعمل عن بعد والوصول إلى المعلومات وإنجاز المهام من أي مكان في العالم. كما يمكن تقديم الخدمات عبر الإنترنت بشكل مباشر، مما يوفر الوقت والجهد للعملاء ويعزز رضاه.

### ✓ الرقابة المباشرة والصادقة:

يمكن للإدارة الإلكترونية مراقبة جميع مصالحها و أقسامها عن طريق وضع أجهزة الكترونية لمتابعة عملهم، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا أصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيّم بها أنشطتها، بعيداً عن أسلوب المتابعة بالذكريات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات، فضلاً عن بطء هذا الأسلوب، ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين نتصور إدارتين؛ إحدهما تجلس في انتظار مراقب أو مجموعة مراقبين أرسلتهم ليكتبوا لها تقريراً عن موقع ما ويتابعوا سير العمل فيه، وأخرى تجلس في مكانها تشاهد حركة العمل في هذا الموقع مباشرة، وتسمع أيضاً كل ما يدور فيه.

### ✓ السرية الخصوصية:

توفر الإدارة الإلكترونية سرية وخصوصية للمعلومات من خلال استخدام أنظمة الحماية والتشفير التي تمكنها من حجب وتأمين المعلومات الحساسة. بفضل هذه الأنظمة، يمكن للإدارة الإلكترونية تحديد الوصول إلى المعلومات والبيانات بناءً على صلاحيات محددة، وهو ما يحميها من الوصول غير المصرح به.

بالإضافة إلى ذلك، تتميز الإدارة الإلكترونية بقدرتها على تطبيق أنظمة منع الاختراق والحماية من الهجمات السيبرانية، مما يجعل من الصعب للغاية اختراق النظام والوصول إلى المعلومات المحمية.

بهذه الطريقة، تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية فيما يتعلق بالحفاظ على سرية وأمان المعلومات، مما يعزز الثقة في النظام ويحمي البيانات الحساسة من الوصول غير المصرح به.

### 3- مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

إن الانتقال الأمثل من إدارة تقليدية يدوية متهرئة إلى إدارة إلكترونية بدون حدوث مقاومة للتغيير وبدون وجود رفض لهذا التغيير لا يكون إلا بوجود إستراتيجية سليمة مبنية على أسس علمية للوصول إلى المرحلة النهائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية هذه الإستراتيجية تحتوي على خطة تسهل من اندماج المجتمع في هذا التوجه الإلكتروني وتنقسم إلى ثلاث مراحل: (فداء حامد، 2015، ص241)

#### ✓ مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها بالموازاة مع تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي بتخليص معاملاته وانجاز وثائقه الإدارية بشكل سهل وبدون روتين ولا مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك جهاز حاسوب شخصي أو عبر الأكشاك الإطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات



والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة وتعميمها لانجاز أي معاملة

### ✓ مرحلة الفاكس والهاتف الفاعل :

وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة القادمة وفيها يتم تفعيل خدمة وتكنولوجيا الهاتف والفاكس بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على الهاتف المتوفر في المنزل وبتكاليف معقولة في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لانجاز أي معاملة بشكل سهل وسلس كما يمكنه استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستثمارات وغير ذلك.

في هذه المرحلة يكون أغلب الناس قد سمعوا أو جربوا نمط الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين من انجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية لأن عدد المستخدمين للانترنت في هذه المرحلة متوسط كما أن من الطبيعي أن تكون التعريفية في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف والفاكس لذلك فإن الميسورين وما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا.

### ✓ مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:

في هذه المرحلة يتم التخلي عن الإدارة التقليدية بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى عال (من 25 إلى 30 %) وتوفرت الحواسيب بشكل واسع وفي جميع الأماكن وبتكلفة معقولة ورخيصة مما يسمح للجميع باستعمال الشبكة الإلكترونية لانجاز أي معاملة وبالشكل المطلوب وبأسرع وقت وأقل جهد وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة)، ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.

كما حدد محمد سمير أحمد عدة مراحل للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية كل مرحلة منها تحدد

هدفا معينا ومن تلك المراحل:

### ➤ قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنظمة:

ينبغي على القيادة العليا أن تكون لها نظرة إيجابية حول التغيير التنظيمي المراد القيام به في المنظمة والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من أجل الدعم الكامل لهذا التحول.

### ➤ تدريب وتأهيل المورد البشري:

يعتبر المورد البشري أهم عنصر للتحول للإدارة الإلكترونية وهذا لا يتأتى إلا عن طريق تدريبه وتأهيله على التكنولوجيا الحديثة بعقد دورات تدريبية للوظائف وتأهيله للقيادة الإلكترونية.

### ➤ توثيق وتطوير العمليات الإدارية:

يعتبر توثيق العمليات والإجراءات الإدارية أمر أساسي لضمان فعالية الإدارة، يمكن للإدارة تحديد الأهداف والمعايير التي يجب أن تلبىها كل عملية، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات والخطوات اللازمة لتنفيذها.

عند تطوير العمليات الإدارية، يجب أخذ قلة التكلفة وجودة الخدمة في الاعتبار، حيث يتيح ذلك تحقيق التوازن بين توفير الخدمات بشكل كفاء وبتكلفة معقولة. بالإضافة إلى ذلك، يساعد توثيق العمليات على توفير الشفافية والتواصل الفعال داخل المؤسسة، مما يزيد من فعالية العمل وتحسين الأداء الإداري بشكل عام.

### توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

وهنا يقصد به الجانب المادي للإدارة الإلكترونية من تأمين لأجهزة الإعلام الآلي وربط الشبكات وتأمين وسائل الإتصال الحديثة.

### ➤ الانطلاق بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:

وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة بحفظ جميع الملفات الورقية إلكترونياً وهذا من أجل تسهيل عملية الرجوع إليها.

### الانطلاق ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا:

وهذا عن طريق توفير منصات رقمية أولية للمعاملات الأكثر فالأكثر انتشارا ثم القيام بعملية تامين المستندات آليا و هو ما يعرف بتوفير البنية الناعمة للإدارة الإلكترونية

### 4- أسباب التحول للإدارة الإلكترونية :

إن التقدم الحاصل في مجال التكنولوجيا والرقمنة وزيادة المنافسة من أهم الأسباب التي فرضت على التنظيمات التحول إلى الإدارة الإلكترونية الذي أصبح ضرورة ملحة في ظل التغيرات العالمية والتقدم التكنولوجي المتسارع. فعلى الرغم من التحديات التي قد تواجهها المؤسسات في عملية التحول، إلا أن الفوائد الكبيرة التي توفرها الإدارة الإلكترونية من حيث زيادة الكفاءة وتحسين جودة الخدمات تجعلها ضرورة لا مفر منها.

بالإضافة إلى ذلك، يضع التقدم العلمي والتقني وضغط المنافسة في السوق معايير أعلى لجودة المنتجات والخدمات، مما يجعل الإدارة الإلكترونية أداة حيوية لتحقيق هذه الأهداف. وبالنظر إلى أهمية الوقت كعامل تنافسي، فإن تسريع عمليات الإدارة والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والسوق يمثل تحديًا لا يمكن تجاهله.

### ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:

1. **تعقيد العمليات وتكلفة الأعمال:** يمكن أن تزيد العمليات المعقدة من تكلفة الأعمال، ولكن الإدارة الإلكترونية يمكن أن تسهم في تبسيط العمليات وتقليل التكاليف.
2. **عدم التوازن في التطبيق:** يمكن أن تؤدي القرارات الفورية إلى عدم التوازن، ومن المهم تطوير أنظمة واضحة لاتخاذ القرارات وتنفيذها بفعالية.
3. **توحيد البيانات:** من المهم جدًا توحيد وتنظيم البيانات على مستوى المؤسسة لضمان التواصل والتعاون الفعال بين الأقسام والفروع المختلفة.
4. **صعوبة قياس الأداء:** يتطلب تقدير أداء الإدارة الإلكترونية معدلات قياس جديدة وأدوات تقييم متطورة.

5. توفير البيانات للعاملين: يجب أن يكون هناك نظام فعال لتبادل البيانات بين العاملين في المؤسسة لتحقيق التنسيق والتعاون.

6. استخدام التطور التكنولوجي: يجب على المؤسسات الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة والمعلومات في عملية اتخاذ القرارات وتحسين الأداء.

7. زيادة المنافسة وضرورة التميز: يجب على المؤسسات تطوير آليات للتميز وتقديم الخدمات المبتكرة للتفوق في بيئة المنافسة الشديدة.

8. تحقيق الاتصال والتواصل: يعتبر الاتصال والتواصل بين العاملين أمراً حيوياً لنجاح الإدارة الإلكترونية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة". (احمد اسماعيل و اخرون، 2011، ص83)

### 5- أثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

إن التحول للإدارة الإلكترونية له عدة أثار على وظائف المنظمة بحيث تشهد الوظائف الإدارية تحسناً ملحوظاً مقارنة بالإدارة التقليدية فهي "تؤثر بشكل موسع على أكثر من حقل يتقدمها حقل الإدارة الذي تشهد وظائفه وعناصره الرئيسية المؤثرة في نشاطه تحسناً ملحوظاً مما يهيئ الأجواء لإحداث إصلاحات جوهرية فاعلة في البيئة التنظيمية بشكل عام ومن أهم الجوانب التي كان للتحول أثر بليغ عليها في المجال الإداري ما يلي:

#### 5-1- التنظيم:

إن التغيير التنظيمي الذي يحدث نتيجة التحول للإدارة الإلكترونية يمس عدة أنشطة في التنظيم نذكر منها:

#### 🌈 الهيكل التنظيمي:

هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة. ففي المنظمات الإلكترونية يجب القيام بأعمالها بطريقة ديناميكية، ومن خلال مراكز قرار متعددة لا تتلاءم مع خصائص التنظيم التقليدي القائم على الهيكل التنظيمي الصلب والهرمية، والذي يحد من المرونة ومن، القدرة على الإستجابة الفائقة، لذا يتم إستخدام التنظيم الشبكي لكونه تنظيماً مرناً للاتصال بين الأفراد (نجم ، 2009 ، ص170).

أن نمط التفكير الإداري قد تطور من نمط التفكير الخطي إلى نمط التفكير المصفوفي، ثم من نمط التفكير المصفوفي إلى نمط التفكير الشبكي، وفيما يلي مضمون كل نمط: (نجم، 2009، ص167-168)

➤ **نمط التفكير الخطي**: لقد كان التفكير الإداري في بداية القرن العشرين مع ظهور الإدارة العلمية يعتمد على النمط الخطي القائم على العلاقة بين السبب الواحد والنتيجة الواحدة، وبين الملاحظة الضرورية والطريقة المثلى الواحدة. (One Best Way)

➤ **نمط التفكير المصفوفي**: إن التفكير المصفوفي قد تجاوز العلاقة الخطية المباشرة إلى نمط تفكير أكثر تنوعاً وتداخلاً عمودياً وأفقياً في الوقت نفسه، ولكن رغم ذلك فإنه لم يتجاوز الهرمية العمودية وإنما عمل في ظلها. وعليه فالتنظيم المصفوفي هو بمثابة خطوة في منتصف الطريق أي خطوة نحو الأفقية (في الوظائف الفنية) والإبقاء على الهرمية (في الوظائف الإدارية).

➤ **نمط التفكير الشبكي**: إن التنظيم الشبكي هو التنظيم الملائم لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، لما يتسم به من سهولة الإتصال بين أفراد التنظيم، والصلات الفائقة بينهم وديناميكيته التي تتغير حسب المهام كسمة أساسية مترادفة مع استخدام الأنترنت والشبكتين الداخلية والخارجية للمنظمة الإنترنت الذي يمثل المكون الأكثر أهمية في الأنترنت هو التمثيل الأفضل لهذه "web" والإكسترنانت، فالوب. الصلات الفائقة، وبالتالي لا توجد بين مواقع الوب هرمية لأن كل موقع لديه نفس الأسبقية على الوب

### 🌈 التقسيم الإداري:

إن التقسيم الإداري التقليدي القائم على أساس الأقسام أو الوحدات، قد تم تجاوزه في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى التنظيم الشبكي.

### 🌈 سلسلة الأوامر:

في ظل الإدارة الإلكترونية أصبح دور القيادات العليا هو إرشاد المرؤوسين إلى الطرق الصحيحة لإنجاز الأعمال؛ وبالتالي فقد تم الانتقال من التنظيم الإداري القائم على رئيس مباشر واحد إلى التنظيم

متعدد الرؤساء المباشرين، وكذلك الانتقال من نظام سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً. والتي لها خمسة أشكال، كما يأتي : (حروش، 2007، ص262)

- **فرق مجموعات العمل** وهي فرق متعددة المهارات حيث تقوم بتنفيذ الأعمال الروتينية في المنظمة.

- **فرق حل المشكلات** المهارات مهمتها القيام بحل المشكلات الخاصة والطارئة بالمنظمة.

- **حلقات النوعية** وهي فرق تجتمع بصورة غير منتظمة لإيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بآماكن العمل وبنوعية المنتج أو الخدمة لتحقيق تطوير نوعي مستمر، كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الحلقات تتمتع بمرونة عالية في تنظيم عملها من حيث المحتوى أو التوقيت.

- **فرق الإدارة** وهي فرق مكوّنة بشكل أساسي من مديرين من مختلف المناطق الوظيفية التي يكون هدفها الأساسي تنسيق أعمال الفرق الأخرى.

- **الفرق الافتراضية** وهي الفرق التي يكون أعضاؤها في أماكن مختلفة مثل وجودهم في منظمات مختلفة، ويتم الإتصال فيما بينهم إلكترونياً.

- **الرسمية:** في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية فإنه يتم إتباع السياسات المرنة والانتقال من جداول العمل القياسية والمالجدولة مسبقاً إلى جداول العمل المرنة والمتغيرة.

- **المركزية واللامركزية** يتميز التنظيم الإلكتروني بتعدد مراكز السلطة وذلك من خلال ظهور الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً

### 2.5 . القيادة الإلكترونية:

في المفهوم التقليدي، تعتبر القيادة قدرة الفرد على توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف محددة. يتضمن هذا تحفيز الفريق وإلهامهم وتوجيههم في السعي لتحقيق النجاح والتفوق. تتطلب القيادة التقليدية مهارات التواصل الجيدة والقدرة على بناء الثقة والعلاقات الإيجابية مع الفريق. عادة ما يكون لدى القادة التقليديين رؤية واضحة للأهداف التي يريدون تحقيقها، ويستخدمون قوتهم الشخصية والتأثير لدفع الفريق نحو تحقيق هذه الأهداف. يمكن أن يكون للقادة

التقليديين أساليب متنوعة في تحقيق الأهداف، بما في ذلك تحديد المسارات وتوزيع المهام وتقديم التوجيه والدعم.

أما في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال فقد تغير نمط القيادة من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني، ففي ظل الإدارة التقليدية كانت القيادة تشكل إلى جانب الاتصال والتحفيز فروعاً تحت وظيفة التوجيه، ولكنها في ظل الإدارة الإلكترونية أصبحت وظيفة أساسية.

هذا وتجدر الإشارة إلى أن التطبيق الكفء والفعال للتوجيه الإلكتروني في المنظمات المعاصرة والتي تسعى إلى تفعيل دور القيادات الإلكترونية، أصبح يعتمد على وجود الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، هذا ولا بد أن تكون هذه القيادات أيضاً قادرة على الابتكار ولديها الاستعداد الكامل لتحمل المخاطر التي تتعرض لها المنظمة عند التعامل بالنظم الإلكترونية، تتطلب القيادة الإلكترونية القدرة على التواصل والتعامل بشكل فعال مع الأفراد عبر الوسائل الإلكترونية. فيجب على القادة الإلكترونيين أن يتمتعوا بمهارات التواصل الرقمي والقدرة على بناء علاقات إيجابية مع الفريق عبر الشبكات الاجتماعية والبريد الإلكتروني وغيرها من وسائل الاتصال الإلكترونية.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تتمكن القيادة الإلكترونية من تحفيز وتعزيز التعاون بين أفراد الفريق عبر الوسائل الرقمية، كما يمكن استخدام منصات التعاون عبر الإنترنت مثل تطبيقات العمل المشترك والمننديات الرقمية لتشجيع التفاعل وتبادل الأفكار والخبرات بين الأعضاء (غني، 2004، ص81)

إن القيادة الإلكترونية تتمثل في الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وتكوين المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي لمؤسسة أو منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة. كما أن القائد في ظل الإدارة الإلكترونية ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات أهمها: (عماري ، 2018، ص34 )

- **مهارات المعارف الإلكترونية:** وهي معرفة واتقان جميع المهارات الالكترونية الخاصة بالمعلوماتية والشبكات وأجهزة الكمبيوتر والبرمجيات.

- **مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين:** وتتطلب هذه المهارة معرفة كيفية تأسيس وربط علاقات العمل عن طريق استخدام أنواع الاتصالات.

- مهارات إدارية: وتتضمن مهارات العمليات الإدارية من تخطيط ومتابعة وتنظيم ورقابة والتأثير على العمال وتحفيزهم على العمل الجماعي.

### 5.3. الرقابة الإلكترونية: (عماري، 2018، ص36)

تتميز الرقابة التقليدية بالتركيز على الماضي، حيث تأتي الرقابة بعد عمليات التخطيط والتنفيذ، وتقوم بالمقارنة بين الأهداف المحددة والمعايير والآداء الفعلي، وتعاني من عدم القدرة على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها إلا في نهاية الفترة، لكن مع التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبحت الرقابة تتم بشكل إلكتروني، مع ما يعرف بالرقابة الإلكترونية، حيث تُمكن هذه العملية من الرقابة الفورية باستخدام شبكة الإنترنت، مما يقلل من الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه. وبفضلها يتمكن المراقبون من رصد الانحرافات في الوقت الحقيقي، حيث يُسجل المعلومات فور التنفيذ، مما يمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة.

وتعمل شبكة الإنترنت كقناة لنقل المعلومات بشكل فوري، مما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على متابعة العمليات المختلفة وتصحيح الأخطاء في جميع أقسام المنظمة. ونتيجة لهذا التطور، تتداخل حدود المسؤولية الإدارية والتنفيذية، حيث يعمل الجميع في الوقت نفسه ويتحملون المسؤولية، مما يعزز الثقة بالأساليب الإلكترونية والولاء بين العاملين والإدارة.

وبذلك، تصبح الرقابة الإلكترونية أكثر اقترابًا من الرقابة المبنية على الثقة، بينما تُعتبر الرقابة التقليدية قائمة على العلاقات الشخصية والمساءلة الرسمية وتعود أسباب الرقابة القائمة على الثقة إلى ما يلي :

- نمط العاملين في المنظمات المعاصرة: يتمثل في أفراد ذوي مهارة وتخصص عالٍ مقارنة بالعاملين محدودي المهارة والتعليم في المنظمات التقليدية.
- أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال بسطت من الهياكل التنظيمية من خلال التقليل من مستوياتها الإدارية، مما أدى إلى ظهور المنظمات الشبكية.



- أن المنظمات المعاصرة تميل بشكل كبير نحو تبني نمط العاملين عن بعد، وهذا النوع لا يمكن العمل بموجبه في ظل الرقابة القائمة بالأساليب التقليدية، ولكن لا بد من تنمية خبراتهم وقدراتهم على إدارة الذات، وتطوير العلاقات المتفاعلة القائمة على أساس الثقة بالأساليب والطرق الإلكترونية. وبالتالي تكون الرقابة القائمة على الثقة هي المعول الأساسي مع أطراف ليس للمنظمة أي سلطة عليهم إلا هذه الثقة المتبادلة بين المنظمة ومورديها أو بين المنظمة وزبائنهم لا شك أن الرقابة الإلكترونية تحقق إستخداماً فعالاً لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الأنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة (في كل مكان)، وهذا بفضل ما تتسم به من ميزات وخصائص يمكن تلخيصها في العناصر التالية :

- أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وفي الوقت الحقيقي، أي تقليص الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة عليه.
- التحول من الرقابة رصيذاً إلى الرقابة عملية.
- توفر أدوات المعاملات والإجراءات.
- الاقتراب أكثر إلى الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة القائمة على الصلاحيات.
- الاقتراب نحو الرقابة في الحاضر بدلاً من الرقابة على الماضي.
- قلة المفاجآت الداخلية بوجود الرقابة الفورية عليها وتصحيحها.
- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، والشبكات الداخلية والخارجية.
- التحول من الرقابة القائمة على المدخلات والعمليات والأنشطة إلى الرقابة على النتائج.
- سرعة انتشار نتائج الرقابة فالجميع يعرف ماذا يحدث.

### 4.5 التخطيط الإلكتروني (الاسناوي وآخرون، 2020، ص39-40)

يركز التخطيط الإلكتروني على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تُتخذ القرارات باستخدام النظم الإلكترونية بشكل شامل لخدمة جميع أقسام المنظمة وإدارتها.

ويستند التخطيط الإلكتروني، في ظل التطور الإلكتروني، على استخدام نظم دعم القرار ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، وهي نظم حديثة. كما يتضمن تبسيط نظم وإجراءات العمل لجعلها أكثر فعالية.

يختلف التخطيط التقليدي على الإلكتروني اختلافاً كلياً في عدة نقاط حيث حدده (نجم، 2004، ص236-237) فيما يلي:

« التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة المدى وقابلة للتطوير المستمر بعكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط

« إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل المؤسسة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر

« التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام بين الإدارة والعاملين بينما التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى-أسفل حيث أن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطيط وعمال الخط الأمامي ينفذون

وخلاصة القول فتحول التنظيم من إدارة كلاسيكية بسبيلاتها إلى إدارة إلكترونية يكون تحولاً في جميع مبادئه الإدارية، وله أثر في جميع مؤشرات تطبيق الإدارة الإلكترونية يحول الهيكل التنظيمي من هيكل هرمي يمتاز بعدم المرونة إلى هيكل شبكي مرن يسهل من عملية الإتصال فبدلاً من الإتصالات العمودية الصاعدة والنازلة تصبح اتصالات أفقية شبكية، كما يقوم بتغيير في التقسيم الإداري عن طريق تغيير طبيعة الأقسام والوحدات إلى تقسيم إداري شبكي يضيف بعض الأقسام ويلغي أخرى.

إن نجاح أي إستراتيجية يعتمد على الجانب القيادي بالتنظيم، فالتحول إلى إدارة إلكترونية فعالة يركز على تحول نوعية القيادة من كلاسيكية إلى قيادة إلكترونية تحويلية ترافق العملية وتغير من سلوكيات الموظف نحو تقبل هذا التغيير التنظيمي من أجل مواكبة التنظيم للثورة الرقمية

ولابد من الإشارة إلى مبدأ الرقابة الإلكترونية داخل التنظيم التي تعتمد على المعلومات الآنية التي تساعد على اتخاذ القرارات الفورية لعدم الابتعاد في الهوة الرقمية وهو ما يساعد في عملية التخطيط الإلكتروني

### 6- فوائد الإدارة الإلكترونية:

إن الاهتمام العالمي المتزايد و المتسارع للتنظيمات على الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة للفوائد والنتائج الجيدة التي تحصلت عليها جراء تطبيق هذا النوع من الإدارة ولذلك بدا تسابق معظم الدول في تطبيقها، ومن أهم هذه الفوائد هي تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وزيادة جودتها، كما تسرع من تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتضمن الدقة والموضوعية في العمليات الإدارية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تسهيل عملية الاتصال الداخلي و الخارجي. (مصطفى ، 2011، ص82)

### 7- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يعتبر التنظيم نسقا مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، ولكي يؤدي هذا التنظيم التطوير المنوط به والتوجه لإدارة إلكترونية يحتاج إلى تهيئة بيئة داخلية وخارجية مناسبة، تتفاعل مع بعضها للوصول لفاعلية تنظيمية عالية تركز على عدة متطلبات:

#### ✚ التدريب وتطوير القيادة:

يعتبر التدريب من أهم المتطلبات الواجب توفرها للتعامل والموظف بغية الإستعمال الصحيح للتكنولوجيا الحديثة التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية ويكون عن طريق دورات تدريبية لكيفية إستعمال المنصات الرقمية، وإستعمال الحاسوب ولواحقه كما يضطلع التدريب بنشر الثقافة التكنولوجية للعملاء وما تحتويه من إستعمال للمواقع الإلكترونية والخدمات المعروضة فيها. إن من أهم التحديات في حقل الإدارة الإلكترونية يتمثل في تطوير القيادة التقليدية إلى قيادة إلكترونية تحويلية قادرة على التأثير في سلوكيات الموظفين وتحويل تفكيرهم والانتقال معهم إلى تغيير تنظيمي فعال "فالقيادة الإلكترونية تمثل باختصار الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار و التحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة" ( ياسين، 2011، ص265)

✚ **البنية التحتية:** إن نجاح الإدارة الإلكترونية يتطلب وجود شبكة من البنى التحتية اللينة والصلبة تقوم بنقل وإيصال المعلومات بين مكونات العملية من مؤسسات وعملاء وأفراد.

✚ **الوسائل الإلكترونية:** ونقصد بها الأجهزة الإلكترونية المستعملة في الإدارة الإلكترونية من أجهزة الإعلام الآلي ولواحقها وهواتف ذكية وشبكة للإنترنت تتيح الإتصال ونقل المعلومة بسرعة وبأسعار معقولة

✚ **التمويل:** بحيث يمكن التمويل من عملية تطوير المنصات الرقمية وصيانة الأجهزة والقيام بدورات تكوينية ومواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم

✚ **توفر الإرادة السياسية والنصوص القانونية المنظمة:** إن توفر الإرادة السياسية للقيادات العليا يعتبر من المطالب الرئيسية للانتقال للإدارة الإلكترونية فهي التي تقوم على الإشراف في التطبيق والقيام بعملية التقييم على جميع المستويات كما أن توفرها يعطي أهمية كبرى لهذا الانتقال من طرف المستويات الدنيا.

إن مسابقة القوانين المنظمة للإدارة الإلكترونية تضيي جانبا من المصادقية وتساعد على انتشارها:

✚ **توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية:** على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف من أي عبث (فداء حامد، 2015، ص226)

✚ **خطة تسويقية دعائية شاملة:** للترويج لإستخدام الإدارة الإلكترونية وإبراز محاسنها وضرورة المشاركة لجميع المواطنين فيها والتفاعل معها لتهيئة الوسط المناسب العام للتعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية (مصطفى، 2011، ص69)

✚ **التنوع في مزودي الخدمة من أجل التحسين في نوع الخدمة وبأقل تكلفة:** وهناك من أشار إلى متطلبات أخرى هي: (المغربي، 2006، ص34)

✓ -إلتزام الإدارة العليا بدعم وتبني المشروع.

✓ التركيز على حاجات العملاء وإشباعها

✓ الإهتمام بالموظفين المعنيين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية.

✓ الدراسة المتكاملة للإجراءات، ومعدلات الأداء، والتركيز على القدرات الفنية، ووعي وثقافة الجمهور.

✓ المحافظة على الخصوصية في المعلومات والمعاملات.

✓ مرونة الهياكل التنظيمية، وملائمتها للإدارة الإلكترونية.

**ويمكن تلخيص هذه المتطلبات في:**

**المتطلبات الإدارية:**

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية مجموعة من التحولات والتغيرات على مستوى الإدارة والتنظيم.

يمكن توضيح هذه المتطلبات من خلال النقاط التالية:

❖ **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:**

يتعين على المشرفين على الإدارة الإلكترونية تسطير استراتيجيات تأسيسية تتضمن ابعاد مستقبلية لمشروع الإدارة الإلكترونية. كما يجب تحديد منطلقات المشروع وأبعاده وتحديد الأهداف المرجوة، مع تحديد الأدوار والمسؤوليات للأفراد أو المنظمات المعنية.

❖ **القيادة والدعم الإداري:**

يعتبر دعم القيادة الإدارية أمراً حاسماً لتطبيق الإدارة الإلكترونية فالقادة الواعيين والمتحمسين يساهمون في تنمية العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة وتحسين الخدمة الوظيفية.

❖ **متطلب الإصلاح الإداري:**

يتوجب إحداث تغييرات على مستوى الإدارة، مثل إنشاء وظائف إدارية جديدة متناسبة مع الإدارة الإلكترونية قد يتضمن ذلك التخلي عن بعض الوظائف التقليدية لتحقيق تكامل أفضل مع الأساليب الحديثة.

❖ **التثقيف والتوعية:**

يلزم التركيز على التثقيف والتوعية لنشر الوعي بضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتدعيم القابلية النفسية وتوفير التدريب لمواكبة التغير التنظيمي الجديد والتعامل معه بشكل فعال.

### ❖ وضع الأطر القانونية وتحديثها:

يجب إصدار قوانين تتناسب مع الإدارة الالكترونية، بما في ذلك قوانين تتعلق بسرية وخصوصية المعلومات، والحفاظ على الملكية الفكرية وتحديث الأطر التشريعية لتتناسب مع التطورات الرقمية.

### ❖ تطوير بيئة المنظمة للانتقال:

يتطلب نجاح الإدارة الإلكترونية صياغة مفاهيم ووسائل جديدة في بيئة المنظمة، بحيث يمكن إضافة قنوات جديدة لتوزيع الخدمات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات لتعزيز كفاءة الأعمال.

### ❖ الهيكل التنظيمي:

يستلزم تطبيق الإدارة الإلكترونية في التنظيمات إحداث تغييرات في هياكل التنظيم التقليدية بحيث تصبح أكثر مرونة وتكاملاً مع مفهوم الإدارة الإلكترونية.

### المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري أحد أهم الموارد التي يجب استثمارها لتحقيق نجاح أي مشروع، وخاصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية. فالفرد هو "منشئ ومطور هذه النظم، حيث تبدأ العمليات الإلكترونية بتفاعله وتنتهي به. تتمثل بنية العمل الإلكتروني في المعرفة العلمية والمهارات التقنية والفنية التي يمتلكها الأفراد، والتي تمكنهم من تقديم الخدمات ذات الصلة بالأعمال الإلكترونية بفاعلية، سواء كانت المتعلقة بالبنية التحتية الصلبة أو المرنة." (عبود نجم، 2004، ص54) وسنحاول فيما يلي تحديد جملة من المتطلبات البشرية:

- ✓ القدرة على تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الإنترنت.
- ✓ القدرة على استقطاب أفضل الخريجين المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
- ✓ القدرة على إيجاد نظم فعالة للحفاظ على الإداريين وتطويرهم وتحفيزهم.

✓ تمكين الإداريين للتعامل السريع مع التغيرات في البيئة التكنولوجية عن طريق تزويدهم بالمهارات والأدوات اللازمة.

### المتطلبات التقنية:

تكوّن الأجهزة والتقنيات البنية الأساسية لنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية. يُعتبر هذا الجزء من البنية التحتية التكنولوجية حيويًا لتمثيل ونقل المعلومات بطريقة إلكترونية، مع الحفاظ على سرية ودقة هذه المعلومات. بالإضافة إلى ذلك، يتيح هذا النظام تنفيذ المعاملات وتقديم الخدمات عن بُعد باستخدام الشبكات الإلكترونية. (عبود نجم، 2004، ص54)

البنية التحتية التقنية تنقسم إلى قسمين:

#### 1. البنية التحتية الصلبة للإدارة الإلكترونية:

- تتمثل في التأسيسات والتوصيلات سواء كانت سلكية (أرضية) أم لا سلكية.
- تشمل أجهزة الحاسوب والشبكات المعلوماتية الضرورية لتنفيذ الأعمال الإلكترونية وتبادل المعلومات الإلكترونية.

#### 2. البنية التحتية الناعمة للإدارة الإلكترونية:

هي تقديم مجموعة شاملة من الخدمات والمعلومات والخبرات، بما في ذلك برمجيات نظم التشغيل للشبكات وتطبيقات الأعمال الإلكترونية. وتشمل هذه المجالات مواقع الويب، وقواعد البيانات الإلكترونية، وخدمات الشبكات، وخدمات التجارة الإلكترونية عبر الويب، بالإضافة إلى الشبكة الداخلية والشبكة الخارجية لسلسلة القيمة.

يُعتبر توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى الأجهزة والمعدات والبرمجيات وأساليب العمل ومصادر المعرفة الملائمة وتوفيرها للاستخدام على نطاق واسع، جزءًا حيويًا من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهذا يمكن المؤسسة من اعتماد التكنولوجيا الحديثة والتحول إلى نموذج أعمال إلكتروني يعتمد على الشبكات، مما يسهل تبادل البيانات ويحسن فعالية العمليات.

### المتطلبات الأمنية:

يشكل الحفاظ على أمان المعلومات تحديًا كبيرًا في ظل التقدم التكنولوجي والتوسع في استخدام التكنولوجيا الرقمية، من أجل ضمان سرية المعلومات وتأمينها، يتعين على الإدارة الإلكترونية اتخاذ مجموعة من الإجراءات الأمنية. بعض هذه الإجراءات تشمل: (عبود نجم، 2004، ص56)

#### . وضع السياسات الأمنية:

- تحديد سياسات الأمان التي تغطي تقنيات المعلومات، بما في ذلك خدمة الإنترنت.
- تحديد إجراءات الأمان اللازمة للتعامل مع المخاطر الإلكترونية وحماية البيانات.

#### . وضع القوانين واللوائح التنظيمية:

- وضع القوانين واللوائح التي تحدد السلوك المسموح به وتحظر الإعتداءات الإلكترونية وانتهاكات سرية المعلومات.

#### . تطوير أدوات التشفير:

- تطوير واستخدام أحدث أدوات تشفير البرمجيات للحفاظ على الخصوصية.
- تشفير المعلومات المتداولة عبر الإنترنت يعد إجراءً حيويًا للحفاظ على سرية المعلومات الشخصية والمؤسسية

#### - سياسة حماية نظم المعلومات

- وضع سياسة حماية شاملة لأمان نظم المعلومات المحاسبية وتطبيقها.
- دعم الإدارة العليا في المؤسسة لأمان المعلومات.

#### 5. تعيين مسؤولي أمان المعلومات:

- تعيين أشخاص محددين مسؤولين عن أمان المعلومات داخل المؤسسة.

#### 6. حفظ نسخ احتياطية:

- إجراء نسخ احتياطية من نظم المعلومات بشكل دوري وتخزينها بشكل آمن.



### 7. تشفير المعلومات:

- تشفير المعلومات أثناء حفظها وتخزينها ونقلها عبر الوسائط المختلفة.

### 8. إجراءات الإستمرارية:

تطوير إجراءات إستمرارية العمل لضمان جاهزية نظم المعلومات في حالات الأزمات، تلك الإجراءات تشكل جزءاً أساسياً من جهود الحفاظ على أمان المعلومات وضمان سريتها في بيئة الإدارة الإلكترونية.

### المتطلبات المالية:

يحتاج مشروع الإدارة الإلكترونية إلى تمويل كبير من أجل الوصول إلى أهدافه عن طريق تحسين البنى التحتية و توفير الأجهزة و البرامج الإلكترونية و محاولة تحديثها من حين لآخر و تدريب و رسكلة المورد البشري و تحفيزه .

### 8- عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يخضع تطبيق الإدارة الإلكترونية في التنظيمات لعدة مراحل و طرق و إستراتيجيات تسمح لهذه التنظيمات بالخوض ضمن عالم تكنولوجيا رقمي يطمح لتقديم أحسن خدمات للعملاء، لكن هذا التغيير التنظيمي يعترضه معوقات قبل و أثناء و بعد التطبيق لذا وجب أخذ هذه المعوقات أثناء وضع إستراتيجية التغيير بعين الاعتبار و من بين هذه المعوقات: (مصطفى، 2011، ص87)

✚ عدم الاستقرار السياسي و الذي يمكن أن يؤدي إلى عدم قبول "الإدارة الإلكترونية" و في بعض الأحيان تبديل وجهتها ، ويشكل هذا العنصر خطراً كبيراً على مشروع الإدارة الإلكترونية

✚ عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل المبادرة الإدارة الإلكترونية لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية

✚ عدم اصدار التشريعات و القوانين التي تشكل أساساً لأي عملية تنفيذ للإدارة الإلكترونية

✚ الحروب و النزاعات التي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما يعيق تنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية،

- مقاومة التغيير التنظيمي من قبل الموظفين الذين لا يمكنهم من مسايرته.

- عدم إستعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية.
- نقص في المتطلبات البشرية او التقنية على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محليا أو دعم غير كاف من قطاع تكنولوجيا المعلومات
- كما قسمها (محمد، 2009، ص84) إلى أربع معوقات:

### ✓ المعوقات الإدارية:

- التمسك بالأساليب الإدارية التقليدية.
- الإعتماد على الهياكل التنظيمية الهرمية.
- الرؤية و الهدف: يشير العلاق واخرون(2007) إلى أهمية الرؤية خصوصا عندما تكون المنظمة في حالة انتقالية فالعاملين بحاجة إلى معرفة الأهداف الرئيسية للمنظمة (رسالة المنظمة ورؤيتها)، كما أن تغيير ثقافة المنظمة للأفضل يمثل تحديا حقيقيا وعلى الإدارة الفاعلة مسؤولية الإتصال والتواصل الداخلي و الخارجي فعلى صعيد البيئة الداخلية فينبغي التواصل مع أعضائها كالآتي:(ص76-77)

- معلومات عن الأداء الحالي.
- شرح رسالة المنظمة الحالية و المستقبلية وكذا أهدافها.
- رؤية مستقبلية للمنظمة وما ينبغي انجازه.
- متابعة التقدم الحاصل.
- التخطيط: يساعد التخطيط على إتخاذ القرارات الإستراتيجية مما يساعد على إحداث التغييرات الإيجابية، فأى خلل في وظيفة التخطيط يرهن عملية التغيير التنظيمي، فعلى الرغم من أهميته إلا أن جل المنظمات تعاني من العشوائية في التخطيط وهو ما يصعب عليها مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة.
- نقص الدورات التدريبية: حتمت الثورة التكنولوجية السريعة على المنظمات تدريب أفرادها وتأهيلهم المستمر للتعامل مع معطيات هذا العصر إلا أن عملية التدريب لها عدة تحديات

وخاصة في الدول العربية فهو لا يتم حسب خطة معينة بل يكون عشوائيا، كما أن الحكومات لا توفر الوقت والتمويل الكافيين لعملية التدريب.

### ✓ المعوقات التقنية:

- ضعف البنية الأساسية لنظام المعلومات والاتصالات.
- ضعف كفاءة تشغيلها.
- ضعف البنية التحتية على مستوى الدولة.
- إختلاف مواصفات الأجهزة المستعملة مما يصعب من ربطها ببعضها.
- عدم وجود وعي تكنولوجي ومعلوماتي عند بعض الموظفين.
- محدودية إنتشار وإستخدام الوسائل التكنولوجية ووسائل الإتصال.
- إرتفاع تكاليف الإشتراك.

### ✓ المعوقات البشرية:

- الأمية المعلوماتية: يعرفها (السامرائي وآخرون، 2002، ص54) بأنها جهل عدد غير قليل من أفراد المجتمع بالتغيرات التكنولوجية الحديثة وعدم معرفتهم التعامل معها وإستخدامها.
- التجاهل لهذه الثورة الرقمية خوفا من سلبياتها.
- العائق اللغوي.
- مقاومة التغيير والخوف من فقدان مناصبهم وذلك لجهلهم بالهدف منه ووجود تناقض بين حاجات الأفراد ورغباتهم.
- عدم وجود مسؤولية أخلاقية اتجاه هذا التغيير.

### ✓ المعوقات المالية:

- النقص في التمويلات المالية اللازمة لهذا المشروع

## 9- سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعتمد على إستراتيجية قريبة وبعيدة المدى من أجل الوصول إلى فاعلية تنظيمية عالية، لكن ومع مرور الوقت قد يعترض هذا التطبيق عائقا من العوائق وفي

أي مرحلة من مراحل التنفيذ، لذا يجب الإعتماد على خطط بديلة لأي من السلبيات التي قد تؤثر فاعلية وظائف الإدارة الإلكترونية في التنظيم

ويرى (حامد، 2015، ص230) إن هناك ثلاث سلبيات رئيسية وهي:

- **التجسس الإلكتروني:** بعد ثورة المعلومات و التقنيات التي اجتاحت العالم ، قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها إعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته و أولويته في كثير من المجالات لصالح التقنية ، و التجسس إحدى هذه المجالات فعندما تعتمد الدولة على نظام الإدارة الإلكترونية فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف الكتروني وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك خطر من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أم الشركات أو الإدارات أم حتى الدول

- **زيادة التبعية للخارج:**

إن الدول العربية ليست دولا رائدة في المجال التكنولوجي والمعلوماتي وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا على الرغم من أن هناك أعدادا كبيرة من العلماء العرب والإختصاصين في هذا المجال، ومع إعتماذنا على التكنولوجيا الغربية فإن ذلك يزيد من مظاهر التبعية لها وهو ما ينعكس سلبا على الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية.

فالإعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية للدول العربية، هو تعريض للأمن الوطني القومي السياسي والعسكري وحتى الاقتصادي وعليه وجب على الدول العربية الإنفاق على أمور البحث العلمي خاصة ما تعلق بالتكنولوجيا والأمن التكنولوجي خاصة وأننا نتوفر على القدرات البشرية والمادية لذلك.

- **شلل الإدارة:**

إن الإنتقال المباشر وعلى دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى النمط الإلكتروني دون وضع إستراتيجية تعتمد على التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يشل وظائف الإدارة لأننا قد تخلينا على النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، وهو ما من شأنه

تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الانجاز الشامل للنظام الإلكتروني أو الرجوع للنمط التقليدي، وهذا ما يعد خسارة لأي مؤسسة.

والملاحظ في هذه السلبيات يرى بان أكبر خطأ تعتمد الدول والمنظمات في هذا المجال هو اعتمادهم على إدارة إلكترونية قائمة على شبكة أجنبية وهو ما يزيد من مخاوف العملاء والتنظيمات من وجود لاختراقات لبياناتهم ومعلوماتهم الشخصية من جهة ومن تعطيل هذه الشبكة من جهة أخرى.

### خلاصة:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل يتبين ان الإدارة الإلكترونية قد أحدث الكثير من التغيرات على التنظيمات ووظائفها ، فلقد تحولت بها من وظائف تقليدية تعتمد على السجلات والاوراق الى وظائف رقمية تعتمد على التكنولوجيا والأنترنت، كما أحدثت تغيرات على الجانب الإداري وخاصة الهيكل التنظيمي الذي أستحدثت به مناصب وأستغني على أخرى مما يساعد على تطبيقها، فالتطبيق الامثل للإدارة الإلكترونية يستوجب توفير العديد من المتطلبات التي تساهم في الرفع من مستوى أداءها والإعتماد عليها بإعتبارها توجها إداريا ناجحا يتماشى مع احتياجات الثورة الرقمية.

# الفصل الثالث:

## جودة الخدمة

### تمهيد:

شهد العالم مع ظهور الإنتاج في بدايات القرن العشرين اهتماماً كبيراً بموضوع الجودة، وأصبحت المنظمات تسعى لتحقيقها بتحقيق الميزة التنافسية لكل منها، ومعه بدأت المنظمات بفهم مبدأ الجودة وأنه يتعلق بتغيير تنظيمي ثقافي أكثر منه عملياتي يهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية، ومع مرور الوقت أصبح هناك نموذج للجودة تتمكن المنظمات من خلاله تحسين أدائها وفعاليتها التنظيمية و تحسين مخرجاتها معتمدة على مواردها البشرية و تطوير عملياتها آخذت بذلك رضا العميل و توقعاته لهذه الخدمة.

إن الانتقال بمفهوم الجودة من الجانب الصناعي إلى الجانب الخدماتي لم يكن ليحدث لولا أن ارتكز على نفس المبادئ الإدارية التي أثبتت فعاليتها في المنظمات الصناعية كتدريب وتحفيز العاملين والتحليل لجميع العمليات الإدارية وباستمرار للوصول إلى نسبة عالية من الجودة.

### 1- الجودة:

#### 1.1. مفهوم الجودة:

##### ❖ لغة:

عرف ابن المنظور في معجمه لسان العرب بأن الجودة أصلها الجود والجيد، ونقيض الرد، وجاد الشيء جودة، أي صار جيداً، وأحدث الشيء فجاداً، والتجويد مثله وقد جاد جودة، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل. (ابن منظور، 1984، ص72).

##### ❖ اصطلاحاً:

يعتبر مفهوم الجودة مفهوماً غامضاً نوعاً ما لاختلاف وجهات النظر حوله فكل ينظر إليه من زاوية، وحسب اختصاصه فعالم الاقتصاد لا يعرفه كما يعرفه عالم الاجتماع، إن هذا الاهتمام أدى إلى تباين واختلاف مفهوم الجودة، فالجودة بحد ذاتها تعبير مبهم لأنها تتضمن دلالات تشير إلى المعايير والتمييز على حد سواء فهي تعني من وجهة نظر البعض قدرة المنتج المطلوب تقديمه في شكل منتج نهائي لإشباع حاجات الزبون ومتطلباته فقد عرفت الجودة كنوع من الثبات والكمال حيناً أو هي مطابقة للمواصفات حيناً آخر فالجودة حسب رأي kumar هي معرفة ما يريده العميل



من الخدمة أو المنتج من خلال تطبيق المنتجات لتوقعات العميل مع تحديد الكيفية أو الأسلوب التي يتم بها تقديم الخدمات على النحو الذي يريده العملاء (Kumar ، 2006 ، p56)

من خلال هذا التعريف نرى التوجه نحو الجودة المدركة بمعنى أن الجودة هي الوصول بالمنتج (السلع أو خدمة) إلى ما يتوقعه العميل سواء أكانت بالنوع أو الكم ، فإدراكات العميل في الأخير هي المحدد للجودة تعتبر إلزامية لإستمرار المنظمة وهو نفس المنحى الذي سلكه عبوي في تعريفه للجودة بأنها مجموعة المميزات و الخصائص للخدمات تسهم في إشباع رغبات العملاء وتصل الى توقعاتهم. (عبوي، 2006، ص34)

يركز هذا التعريف على الخصائص و المميزات الواجب توفرها في الخدمات من أجل الوصول الى رضا العميل لكنه في المقابل لم يركز على جودة المنتج(السلع) ومبادئه كونها من المبادئ التي إرتكزت عليها جودة الخدمات

ذكر العزاوي في كتابه الإنتاج وإدارة العمليات أن الجودة هي الموائمة للإستعمال من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق أمان العاملين عند إنجاز أعمالهم بالإضافة الى مشاركة الزبون في وضع متطلبات الجودة(السلع أو الخدمات) التي يحصل عليها ويحقق الموائمة للإستعمال الذي يقصده. (العزاوي، 2006 ، ص30)

إن المتمعن في هذا التعريف يرى وجوب التكامل بين العاملين و طالبي الخدمة للوصول إلى الموائمة للإستعمال، فتحقيق الأمن للعامل من طرف المؤسسة وتمكينه فيها يحفز و يحقق رضا وظيفيا عاليا يعود على المؤسسة بالفائدة والزيادة في معدلات الربح، كما أن للعميل دورا مهما في وضع معايير للجودة التي يتوقعها، وهو ماذهب إليه فيشر في تعريفه للجودة على أنها درجة التألق و التميز كون الإدراك ممتازا أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (سلع او خدمة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعة من منظور المنظمة او منظور الزبون. (المحياوي، 2006 ، ص22)

بينما الجمعية الفرنسية للتقنين (AFNOR) عرفت بأنها مجموعة من الخصائص و المميزات الجوهرية القادرة على إرضاء الزبائن و تلبية متطلباتهم المعلنة و الضمنية (Maurice & Daniel ، P472002 ، )

- صنف كوان مفهوم الجودة في خمس إتجاهات: (المحياوي، 2006، ص26)
- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة إستثنائية مميزة عن المنظمات الأخرى
  - الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال.
  - الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية إحتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.
  - الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو إنتاجها و بما يتناسب مع حالة العرض و الطلب في السوق.
  - الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق لأرباح مالية أكثر.
- مما سبق نلاحظ أن هناك تباين وإختلاف في مفهوم الجودة بين الباحثين إلا أن هذا الإختلاف في وجهات النظر يصب أما في خانة الخدمة أو المنتج نفسه ومدى مطابقته للمعايير والمواصفات المحددة له سلفا، وأما في خانة العلاقة بين العميل والخدمة أو المنتج ومدى رضاه عنها ومطابقتها لتوقعاته، ومهما كان التوجه فهو يركز على وجه من الأوجه الثالث للجودة: (مامون سليمان، 2006، ص67)
- ✓ **جودة الأداء:**
- وتتمثل جودة الأداء في مدى الإعتمادية على المنتج(سلع او خدمة) في العمل لمدة أطول حسب المواصفات المطلوبة، وإرضاء للعميل لفترة زمنية طويلة
- ✓ **جودة التصميم:**
- وهي الخصائص و المواصفات الملموسة وغير الملموسة الواجب توفرها في الخدمة وفقا لرغبات الزبائن.
- ✓ **جودة المطابقة:**
- وهي الجودة المتعلقة بالعملية الإنتاجية للخدمة ومدى مطابقتها للمواصفات و المعايير الموضوعية، فكلما كانت جودة التصميم مرتفعة ومطابقة للبرامج التكنولوجية للمنظمة كلما زادت جودة الأداء للخدمة، وتفسيرا لذلك فقد حدد حسن صادق حسن عدة مؤشرات لها: (حسن صادق، 2006، ص98)

- ✚ خلو الخدمة من العيوب او الأخطاء.
- ✚ تصميم متميز للعمليات وهو ما يساعد على الترابط بين أوجه الخدمة.
- ✚ التنظيم في العمل وخلوه من التداخل و الإزدواجية.
- ✚ التكلفة القليلة مقارنة بمستوى الجودة المتوقعة من طرف العميل.
- ✚ تميز في تخطيط و تنظيم و إستثمار الوقت.
- ✚ الإستخدام الفعال للموارد المادية و البشرية.
- ✚ السرعة في الأداء.

### 2- التطور التاريخي للجودة:

اهتم الانسان ومنذ القدم بمفهوم الجودة عند انتاج ما يحتاجه ، ولكن بطريقة بدائية و بسيطة تعتمد على مهاراته و خبراته، وبمفاهيم متعددة ، إلا أن الجودة و بمصطلحها الحديث لم تنشأ إلا حديثا وهي في تطوير مستمر يقترح جارفين أربع مراحل تاريخية لتطور الجودة باية منظمة. (المحياوي، 2006، ص65)

#### ❖ المرحلة الاولى:

إمتدت هذه المرحلة من القرن التاسع عشر الى اوائل القرن العشرين و إمتازت بالبساطة في التعامل مع مصطلح الجودة، فجودة المنتج كانت تركز على إكتشاف المنتجات غير المطابقة والتي بها خلل، والقيام بتصحيحه، فهنا عملية الفحص اكتشفت العيب ولم تقم بمنعه وهو ماكلف المصانع خسائر كبيرة بسبب إتلاف المنتج أحيانا وهو ما أجبرها على إدخال مايسمى برقابة المفتشين للتمييز بين المنتجات الجيدة و الرديئة وتحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج

#### ❖ المرحلة الثانية: (1920-1940)

سميت هذه المرحلة بمرحلة **ضبط الجودة** وهنا تم التركيز على إحتياجات الزبون و تحديدها و فقا لمبدأ جودة التصميم و يقابله جودة المطابقة، و للوصول لهذا الهدف فقد تم الإعتماد على عملية الفحص و الوقاية التي تحقق مطابقة جودة المنتج بين ماتم تصميمه و بين ما يرغب الزبون فيه، مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة التي تناسبه.

### ❖ المرحلة الثالثة:(1944-1960)

سميت هذه المرحلة بمرحلة **توكيد الجودة** ، و مع إستمرار النظرة للجودة على انها مشكلة يجب الوصول الى حل لها ، ظهر توجهها آخر في الأفق يركز على أن مسؤولية الجودة ليست مسؤولية فردية و انما مسؤولية المنظمة ككل وهي جزء لايتجزأ من خطط المنظمة ، وعليه فتتساق الجودة من الأقسام من أهم الأولويات

### ❖ المرحلة الرابعة:

❖ وهي مرحلة ملائمة المنتج للمتطلبات الكامنة و تسمى بالإدارة الإستراتيجية للجودة و تمتد الى وقتنا الراهن

ترتكز الجودة في هذه المرحلة على الحاجات و الرغبات و الصفات التي لم يدركها الزبون، ففي حالة فقدانها لا تؤثر على مستوى رضاه، لكن في حالة توفرها فهي تزيد من مستوى الرضا عنده، فالجودة في هذه المرحلة لا ننظر لها من وجهة نظر المنظمة فقط بل ننظر لها من وجهة نظر رضا الزبون متلقي الخدمة وقبوله لها.

### 3- مبادئ الجودة:

تدعي العديد من المؤسسات تنفيذ برامج الجودة لكنها لم تحقق الهدف المرغوب منها، وهذا راجع لعدم الأخذ بجميع العناصر اللازمة لذلك وعدم مسايرة التطور والتغير التنظيمي اللازم إن سياسة الجودة في المؤسسة لا يجب أن تبقى مجرد عملية نظرية بعيدة عن التطبيق بل يجب أن تصبح عملية إدارية دائمة التنفيذ من أجل أن تكون عنصرا من عناصر الثقافة لهذه المؤسسة تقوم الجودة على عدة مبادئ من أجل الوصول إلى رضا العميل وإدراكا لرغباته ومن بينها:

#### ▪ التركيز على العميل:

والمقصود به تسخير جميع إمكانيات المؤسسة من أجل الوصول إلى تحقيق رغبات العميل، إن تحقيق رضا العميل يكون بالإستجابة السريعة لإحتياجاته ورغباته التي تكون متغيرة بإستمرار والوصول إلى الغاية المتوقعة.

إن التركيز على العميل والعمل على تحقيق رغباته يعود على المنظمة بعدة فوائد نذكر منها:

(يوسف، 2005 ، ص 280-290)

### تحسين عوائد المنظمة:

عن طريق تحسن مداخلها فالتركيز على العميل يكسبه رضا عن المؤسسة وبالتالي يصبح له ولاء لهذه المؤسسة.

### - تلبية حاجات العميل:

فمعرفة مستويات رضا العميل ورغباته يحقق جودة عالية للمنتج وهو ما يعود بالفائدة على المؤسسة.

### - تحقيق التحسين المستمر وبصورة شاملة:

فالتركيز على إرضاء العميل يتوجب التطوير المستمر للمؤسسة ومن جميع النواحي كما يوجه جهود العاملين نحو هدف واحد.

### - تحقيق الميزة التنافسية:

نتيجة ولاء العملاء للمنظمة كونهم يشعرون بإهتمامها برغباتهم والعمل على تحقيقها.

### ▪ التركيز على العمليات:

يجب التركيز على نوعية العمليات داخل المنظمة ابتداء من تصميمها إلى تنفيذها ثم تقييمها وتقويمها.

### ▪ الإدارة و القيادة الناجحة:

فأي تغير تنظيمي لا يكون إلا بوجود قيادة تحويلية قادرة على تنفيذ أي تطور.

تمكين العاملين: بمعنى إشراكهم في اتخاذ القرار: (خضر مصباح، 2011، ص 104)

✓ أي أن النجاح لا يأتي مما تعرف، ولكنه يأتي من الذين لا تعرفهم.

✓ الجودة تبدأ من الداخل وهذا عن طريق الاهتمام بالعاملين والتعرف على حاجاتهم وظروف العمل المحيطة بهم.

✓ يمكن تفجير الطاقة المخزونة لديهم من خلال التعاون المستمر معهم وإشراكهم في القرار.

### ▪ الأخذ بمبدأ الوقاية خير من العلاج:

وهو ما يحد من نسبة الأخطاء المهنية والتقليل منها من بداية العملية.

### ▪ التطوير التنظيمي المستمر

#### 4- أهمية الجودة:

يرتبط مفهوم الجودة في المنظمات بتحقيق التغير و التحسن في جميع انشطتها و عملياتها من أجل الوصول الى إرضاء العميل من جهة و تحسين سمعة المؤسسة من جهة أخرى ، وعلى هذا الاساس فأهمية الجودة تكمن في:

#### ○ السمعة الحسنة للمنظمة:

تتحقق السمعة الحسنة للمنظمة عن طريق تطوير المنظمة لمنتجاتها المادي أو الخدمي و الوصول بهما إلى أعلى مستوى من الجودة، تحقيقا لرغبات العميل و رضاه"إذا ما كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة و السمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المنظمات الأخرى في الصناعة ا القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة". (المحياوي، 2006، ص32)

#### التبعات القانونية للجودة:

المنتج المعيب للمنظمة (سلع أو خدمة) في مرحلة الإنتاج أو التوزيع يكلفها متابعات قضائية لوجود الضرر والمسؤولية القانونية عليه، وهو ما يكلفها خسائر مادية باهضة من جهة وعلى مكانتها وسمعتها في السوق من جهة أخرى.

#### المنافسة العالمية:

إن انفتاح المنظمة على العالمية و الثورة الرقمية فرض عليها تطوير خدماتها وجودتها إذا أرادت البقاء و المنافسة على مكانتها ضمن الأسواق العالمية، "فالأرباح الناتجة عن الجودة تمثل نسبة 22 بالمائة من رقم أعمال المنظمة، كما تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العملاء عن مستوى منتجاته. (Detrie ، 2001 ، 35P)

### ○ حماية الزبون:

يعتبر قرار العميل للتوجه نحو خدمة على حساب خدمة أخرى أو شراء سلعة على حساب أخرى مؤشرا من مؤشرات الجودة ورضا العميل عليها، وهو ما يحميه من الغش ويعزز ثقته في المنتج ويحسن من سمعة المنظمة.

### ○ تخفيض التكاليف:

مصاحبة الجودة لإنجاز الخدمة من بدايتها وفي جميع مراحلها من شأنه إكتشاف العيوب، وبالتالي تجنبها، وهو ما يخفض من تكلفة المنتج ويزيد في ربح المنظمة.

### 5.1 أهداف الجودة:

يقسم مأمون أهداف الجودة إلى نوعين: (مامون و سهيل، 1999 ، ص 103)

#### 🚩 أهداف تخدم ضبط الجودة:

وهي التي تتعلق بالمقاييس التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها و هي تصاغ على مستوى المنظمة ككل وذلك بإستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بمزايا مثل الأمان ورضا الزبائن

### 5- أهداف تحسين الجودة:

وهي غالبا ما تنحصر في التقليل من الأخطاء وتحسين منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر.

تحقق المنظمة و من خلال تطبيقها للجودة على منتجاتها عدة أهداف يمكننا ذكرها كما يلي:

(محمد الأمين، 2015 - 2016، ص 65-66)

تجويد نوعية المخرجات، وذلك بتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة حسب رغبة

عملاءها؛

❖ انشاء جو يدعم ويحافظ على التطوير المستمر؛

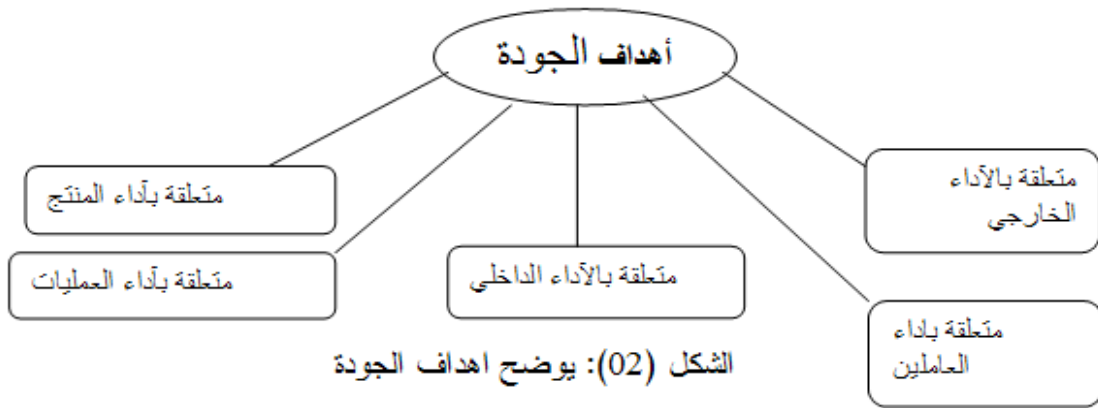
❖ خلق ثقافة تركز بقوة على العملاء وتهتم بكل كبيرة وصغيرة تخصهم؛

❖ زيادة الكفاءات بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛

❖ حفظ التكاليف حيث أن الجودة تتطلب الأعمال الصحيحة بالطريقة السليمة من أول مرة؛

❖ تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات؛

- ❖ زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة؛
  - ❖ تحسين الثقة وآداء العمل للعاملين في المؤسسة؛
  - ❖ فهم حاجيات ورغبات العميل لتحقيق ما يريده؛
  - ❖ توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل وهذا من خلال الجودة، التكلفة، الوقت، الإستمرارية؛
  - ❖ التكيف مع المتغيرات الإجتماعية والتقنية والإقتصادية، وبما يخدم تطلعات الزبون؛
  - ❖ توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملا مستمرا؛
  - ❖ المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد؛
  - ❖ التميز في الأداء والخدمة، وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمرين للمنتجات والخدمات وترشيد الإنفاق؛
  - ❖ فهم ومعرفة الصعوبات التي تواجهها المؤسسة محليا ودوليا؛
  - ❖ تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها؛
  - ❖ منح حق التصرف وإتخاذ القرار للفرد في المسائل المتعلقة بالجودة؛
  - ❖ تفعيل المساءلة من خلال القياس والمقارنة مع الآخرين
- والشكل التالي يختصر أهداف الجودة: (المحياوي، 2006، ص 39)
- الشكل رقم (2): يوضح يختصر أهداف الجودة





### 6- دعائم الجودة:

تسعى المنظمة لتحقيق سمعة حسنة لها عن طريق جودة منتجاتها ، لكن هذه الجودة لا تقوم إلا على دعائمين أساسيين وجب توافرها معا وهما: (محمد توفيق، 1995، ص95)

#### ◀ جودة التصميم:

ونقصد بجودة التصميم هي مجموعة المميزات الواجب توافرها في المنتج و القدرة على إشباع رغبات العميل وتحقيق للجودة المدركة، وتتمثل العناصر التي ينطوي عليها تصميم المنتج في توصيف الجودة، وحدود التجاوز، ووسيلة القياس، وطريقة الصيانة، و تعديل التصميم

#### ◀ جودة التنفيذ:

ونقصد بجودة التنفيذ الوسيلة التي تؤدي إلى إنتاج المنتج حسب المواصفات الموضوعة في مرحلة التصميم وتعبر جودة التنفيذ عن مدى المطابقة بين مواصفات المنتج المواصفات الموضوعة سلفا وتعتمد جودة التنفيذ على عنصرين أساسيين:

- إمكانية النظام الإنتاجي لإنتاج المنتج وفق المواصفات الموضوعة
- إمكانية قيام النظام بضبط الجودة لاكتشاف الانحرافات والتعرف على مدى مطابقة المنتج

### 7- متطلبات تطبيق الجودة:

إن سعي المؤسسات للتوجه نحو إدارة الجودة لمنتجاتها من أجل تحقيق أهدافها و الوصول إلى نتائج مرغوبة إستلزم منها توفير عدة متطلبات بغية عدم مقاومة هذا التغيير التنظيمي من طرف العاملين و نذكر منها: (بوعكاز، 2019-2020، ص108)

#### ➤ إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:

فإدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، حيث إن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة وقناعات العاملين في المؤسسة، وثقافة الجودة تختلف بشكل كبير عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق برنامج الجودة الشاملة؛

#### ◀ نشر مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة :

إن نشر مفاهيم ومبادئ برنامج الجودة الشاملة والترويج له بين جميع العاملين في المؤسسة يساعد كثيرا في التقليل من المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها.

### ◀ التعليم والتدريب:

حتى يتم تطبيق برنامج الجودة الشاملة بالشكل الصحيح يجب تعليم وتدريب المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد، حتى يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه.

### ◀ الإستعانة بالإستشاريين:

الهدف من الإستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشكلات التي تنتشأ، وخاصة في المراحل الأولى من تطبيق برنامج الجودة.

### ◀ تشكيل فرق العمل:

يتم تشكيل فرق العمل بحيث يضم كل فريق منها عددا من أعضاء الأقسام المعنية مباشرة، أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره، ويجب أن يكون هؤلاء الأعضاء ممن لديهم الإستعداد للعمل والتطوير، وأن يعطوا الصلاحية للمراجعة والتقييم وتقديم مقترحات التحسين.

### ◀ الإشراف والمتابعة:

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة الشاملة الإشراف على فرق العمل وتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتها وتقويمها، والتنسيق بين مختلف العاملين والإدارات والأقسام في المؤسسة، وتذليل المعوقات التي تعترض فرق العمل، مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

## 8- العوامل المؤثرة في الجودة:

تتأثر سياسة الجودة في المؤسسات بستة عوامل هي: (عطيات محمد، 1996، ص 23-24)

### 🚩 الأسواق:

لكي يكون هناك إقبال على منتج وله مكانة في السوق يجب أن يكون ذا جودة، وإذا لم يكن هناك أسواق فلن تكون منتجات و لن يكون إهتماماً بالجودة.

### 🚩 اليد العاملة المؤهلة:

فالتقدم التكنولوجي الحاصل بسبب الثورة الرقمية فرض على المؤسسات توفير نوع من التخصصية العالية لمواجهة هذا التقدم ولتحقيق الإتقان و الجودة في الأداء.

### العامل المالي:

أدى التنافس على رضا العميل من طرف المؤسسات إلى تحقيق مستوى عال من الجودة، ومن أجل ذلك وجب توفير الكثير من رؤوس الأموال من أجل جلب التقنية والمعدات الحديثة.

### الإدارة:

لا يخفى علينا ضرورة وجود نظام إداري يضع من بين أولوياته سياسة الجودة و ضبطها.

### المواد الأولية:

تضع الجودة كسياسة إستراتيجية عامل المواد الأولية من بين أهم العوامل المؤثرة عليها، فإختيار جودة المواد الأولية منذ البداية يسهل علينا الوصول إلى جودة المنتج في النهاية.

### الآلات و الوسائل الحديثة:

إن توفير الآلات و الوسائل الحديثة في عملية الإنتاج يساعد على الوصول إلى الدقة المطلوبة وبالتالي جودة مرتفعة.

### 9- دوافع الاهتمام بالجودة:

مما لا شك فيه أن للجودة أهمية كبيرة في حياة المؤسسات من أجل تحقيق هدفها المسطر، لكن هذا الاهتمام نحو موضوع الجودة دعت إليه عدة عوامل وأسباب منها:

#### - الدوافع المالية:

تعتبر الجودة الرديئة للمنتج (سلع أو خدمات) تكاليف زائدة على كاهل المؤسسة وخاصة ما تعلق منه بتكاليف صيانتها ونقله وتكاليف الخبراء الذين يتابعونه، إضافة إلى تكاليف العمال الإضافية والمواد الأولية، كل هذا يزيد من سعر التكلفة وينقص من أرباح المؤسسة.

#### - الدوافع التجارية:

مع إنفتاح الأسواق عالميا على بعضها بسبب التطور التكنولوجي وزيادة المنافسة بين المؤسسات، ومع تطور أذواق ورغبات العميل والتغير المستمر في نمط إستهلاكه، توجب على هذه المؤسسات التوجه نحو الجودة بإعتبارها أساس القدرة التنافسية وتحسين المردودية.

### - الدوافع التقنية:

يعد التطور التكنولوجي الحاصل حالياً مع وجود الثورة الرقمية أهم دافع من دوافع التوجه نحو الجودة ، حيث أن التقنيات الحديثة جعلت من المنتج فائق الإتقان ومتجاوزاً ما كان متوقعا من طرف العميل ، كما أن إستعمال هذه التقنية يخفض من كلفة المنتج وهو ما يزيد من تنافسية المنظمة من جهة ورضا العميل من جهة أخرى

### 10- محددات ومعوقات الجودة:

تسعى المنظمة إلى تحقيق مبدأ الجودة في المنتج إرضاء للعميل وإشباعاً لرغباته وإدراكاً لما كان متوقعا لكن ولتحقيق هذا الغرض وجب الإعتماد على نوعين من المحددات محددات خاصة بالمنتج في حد ذاته ومحددات تنظيمية داخل المؤسسة.

#### ✚ محددات خاصة بالمنتج:

هناك أربع محددات خاصة بالمنتج وهي: التصميم- التطابق و الملائمة مع التصميم- سهولة الإستخدام-خدمات بعدية. (خضر مصباح، 2011، ص 99-100 )

#### التصميم:

إثناء عملية تصميم المنتج أو الخدمة تأخذ بعض الخصائص و الموصفات التي تتوافق مع متطلبات العميل من جهة واعتبارات التكاليف عند تقييم المنتجات و الخدمات من جهة أخرى.

#### ❖ الملائمة مع التصميم:

ونشير هنا لتطابق المنتج أو الخدمة مع الموصفات الموضوعية سلفاً في مرحلة التصميم و هي بدورها تتأثر بعدة عوامل كالقدرة الإنتاجية و قدرة الآلات و المعدات و مهارة العاملين و التدريب و الحوافز ، كما تعتمد عملية التغذية الراجعة من أجل تقييم وتقويم الإنحرافات عند حدوثها

#### ❖ سهولة الإستخدام:

إن سهولة إستخدام المنتج وتوافر طرق وكيفيات إستخدامه يزيد من جودة أدائه وبطرق سليمة تتطابق مع خصائص مرحلة التصميم.

### ❖ خدمات ما بعد التسليم:

وهي من أهم المحددات التي تعتمد عليها الجودة للمحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما كان متوقعا.

### 🌈 محدّدات تنظيمية:

لأنّقل المحددات التنظيمية أهمية على المحددات الخاصة بالمنتج من أجل بلوغ هدف الجودة و تحقيقا لرغبات العميل ورضاه، كما أن هذين المحددين متكاملان ولا يمكن الفصل بينهما أو التركيز على نوع على حساب آخر، ومن بين المحددات التنظيمية:

### ✓ القيادة:

إن إرتفاع مستوى الجودة في أي منظمة وفي أي مجال مقرون بوجود قيادة تحويلية قادرة على تطويرها، وتحويل السلوك التنظيمي السلبي للعامل إلى سلوك إيجابي وهو ما يجعله يتبنى أهداف المنظمة و يحولها إلى أهداف شخصية.

تقوم القيادة التحويلية الناجحة في المنظمات على فلسفة التحسين المستمر في العمل من أجل تحسين الجودة وتعتمد على عدة مبادئ: (حمود، 2010 ، ص 141- 142)

### ○ التركيز على الزبائن:

بحيث يكون الهدف الرئيسي للمنظمة هو الوصول إلى توقعات الزبون ورضاه ويوجد في الجودة نوعين من الزبائن:

- الموظفون الذين يعملون في المنظمة.
- الزبائن الذين يعملون على شراء والاستفادة من خدمات المنظمة.

### ○ الإهتمام الشديد بالجودة:

و هو السلوك الذي يتبعه القائد من أجل التغذية المستمرة للموظف من أجل اهتمامه الدائم بالجودة داخل المنظمة.

### ○ التعرف على طبيعة العمل:

إن القيادة من أجل الجودة تتطلب تحليل العمليات وتحديد الإصلاحات التنظيمية اللازمة من حيث الهيكل التنظيمي، وترتيب الخطوات والأدوات المستخدمة والإجراءات اللازمة، وعند تطبيق الهيكل المعدل ويبدأ في العمل، يجب الأخذ بالتغذية الراجعة وتقييمه من أجل تقويمه.

### ○ الحرية من أجل الرقابة:

تعتبر الرقابة من الوظائف المهمة للقائد في المنظمة، لكن وفي عصر التكنولوجيا أين تقوم الآلة برقابة الموظف وجب على القائد التأكد من أن المدراء والموظفين سوف يقومون بالرقابة على العمليات من خلال وضع معايير محددة لها وهو ما يمكن من خفض مستويات الاختلافات في مخرجات العمل من جهة ومقاومة التغيير من جهة أخرى.

### ○ وحدة الهدف:

من أهم مسؤوليات القائد هي تحديد رسالة المنظمة بشكل دقيق يفهمه جميع الموظفين ويستطيعون الالتزام به من أجل تحقيق هدف واحد.

### ○ العمل في فريق:

وهنا يبرز دور القائد من خلال توجيه وتوحيد جهود فريق العمل بغية تحقيق أهداف المنظمة.

### ○ التعليم والتدريب المستمر:

إن عصر التكنولوجيا لا يعتمد على الكادر البشري التقليدي بقدر ما يعتمد على الإطار البشري المؤهل من أجل ضمان جودة عالية للمنتج

### ✓ الإتصال:

تشكل عملية الإتصال عنصراً هاماً في جميع العمليات والأنشطة التي تعتمد عليها المنظمة كعملية القيادة وإتخاذ القرارات وحل المشكلات وبناء فرق العمل والتدريب وتمكين الموظفين. يعتمد التركيز على الزبائن الداخليين والخارجيين في المنظمة كمحدد تنظيمي لعملية الجودة على عملية الإتصال الفعال بحيث يعتبر المحرك الديناميكي للعملية.

فالتركيز على الزبائن الخارجيين ومعرفة توقعاتهم لهذا المنتج ورغباتهم لا يتم إلا عن الإتصال الفعال بهم.

إن عملية الإتصال الفعال تؤدي إلى ربط أهداف المنظمة وجعلها من الأهداف الشخصية للموظف وهي التي تساعد على فهم أهداف المنظمة والعمل في فريق واحد من أجل هدف واحد. ✓ **التدريب:**

تتفق كل من إدارة الجودة والتدريب على إهتمامهما بالعميل والتوجه لخدمته ورضاه، حيث أن الوظيفة الأساسية للتدريب هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال الإنتاج المتميز للمتدربين الأعلى كفاءة والأكثر معرفة وإقبالا على الأداء وتقديم أفضل الخدمات للعملاء وهذا لا يكون إلا عن طريق توظيف بعض الاعتبارات في عملية التدريب نذكر منها: (حمود، 2010، ص 230)

### ◀ تحديد العملاء:

يقصد بمصطلح العميل هو كل فرد إستفاد من عملية التدريب سواء كان داخليا كالموظف أم خارجيا كالزبون وهو المستفيد من أداء المتدرب.

### ◀ تطوير العمليات التدريبية:

وهي التحسين المستمر للعمليات داخل المنظمة وتكون عن طريق تخفيض الوقت المستغرق في الأداء وتحسين أسلوبه، وتحديد الأدوات الداخلة في الأنشطة مع ترشيد تكاليف إنجاز الأداء

### ◀ تصميم التقنيات التدريبية:

حيث تصبح التقنيات التدريبية عنصرا أساسيا في ضمان جودة العمل التدريبي كله، وقد تطورت هذه التقنيات مع التطور التكنولوجي الحاصل لتصل إلى مستوى التقنيات المعاصرة للمعلومات والإتصالات.

### 11- العوامل المؤثرة في الجودة:

تتأثر سياسة الجودة في المؤسسات بستة عوامل هي: (عطيات محمد، 1996 ، ص 23-24)

الأسواق:

لكي يكون هناك إقبال على منتج وله مكانة في السوق يجب أن يكون ذا جودة، وإذا لم يكن هناك أسواق فلن تكون منتجات ولن يكون إهتماماً بالجودة.

اليد العاملة المؤهلة:

فالتقدم التكنولوجي الحاصل بسبب الثورة الرقمية فرض على المؤسسات توفير نوع من التخصصية العالية لمواجهة هذا التقدم ولتحقيق الإتقان والجودة في الأداء.

العامل المالي:

أدى التنافس على رضا العميل من طرف المؤسسات إلى تحقيق مستوى عال من الجودة، ومن أجل ذلك وجب توفير الكثير من رؤوس الأموال من أجل جلب التقنية والمعدات الحديثة.

الإدارة:

لا يخفى علينا ضرورة وجود نظام إداري يضع من بين أولوياته سياسة الجودة وضبطها.

المواد الأولية:

تضع الجودة كسياسة إستراتيجية عامل المواد الأولية من بين أهم العوامل المؤثرة عليها، فإختيار جودة المواد الأولية منذ البداية يسهل علينا الوصول إلى جودة المنتج في النهاية.

الآلات والوسائل الحديثة:

إن توفير الآلات والوسائل الحديثة في عملية الإنتاج يساعد على الوصول إلى الدقة المطلوبة وبالتالي جودة مرتفعة.

ثانياً: الخدمة:

### 1- مفهوم الخدمة:

على الرغم من الإستعمال الكبير لمصطلح الخدمة في الآونة الأخيرة إلا أنه مازال مفهوماً غامضاً وغير واضح، لكن الشيء المتفق عليه أن الخدمة غير ملموسة مقارنة بالسلع الملموسة فهي غير حسية لكن نلاحظ نتائجها ونشعر بتأثيرها.



- فالغموض في المعنى راجع لعدة أسباب نذكر منها: (Gérard & Langlois، 1992، p 21 22)
- من الصعب وصف الخدمة بسبب طبيعتها المعنوية بالنظر إلى السمعة، ولهذا نستعمل مصطلح المنتج للدلالة عن الخدمة، كأن نقول مثلا المنتجات البنكية أو السياحية.
  - اعتبرت الخدمة ولوقت طويل على أنها نشاط إنساني يقوم من خلالها الفرد بتأدية مهمة لشخص آخر، وهذا التعريف محدود جدا بإعتبار أن عدد كبير من الخدمات قد تقوم من خلال جملة من الآلات والتجهيزات المختلفة مثل غسل السيارات أوتوماتيكيا.

عرف فرجو ستيفن (Stephen، Vargo) الخدمة بأنها كل ما تقوم به المؤسسة من مبادلات سوقية، حيث يكون فيها جوهر التبادل أشياء غير مادية ملموسة. (بوعكاز، 2019-2020، ص93)

و الملاحظ في هذا التعريف هو تأكيده على أن جوهر الخدمة هو اللاملموسية عكس ما هو في السلع فالخدمة هي عبارة عن منتج معنوي غير ملموس وغير مادي ومرتبطة بعدة مجالات وهو ما لاناظره في السلع لقد تطور مفهوم الخدمة ليصبح مفهوما شاملا للعديد من المجالات يمتاز بمجموعة من الخصائص أهمها أن الخدمة آنية لا يمكن تخزينها، و تقدم للعميل مباشرة وهو ما تطرق اليه الصيرفي في تعريفه للخدمة على أنها تلك الاشياء المعنوية غير الملموسة التي تتمثل في الحصول على المعلومات أو الخدمات الصحية أو التعليمية وهي تقدم للعميل مباشرة و تستهلك في نفس الوقت. (محمد، 2003، ص 275)

كما عرفها نورمان بأنها " عبارة عن تفاعل اجتماعي بين مجهز الخدمة والزبون، يهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما". (المحياوي، 2006، ص52)

يشير هذا التعريف على أن الخدمة هي عبارة عن علاقة تفاعلية بين مجهز الخدمة والزبون من أجل إرضاء الطرفين ، لكن الملاحظ في هذا التعريف هو إغفاله لبعض العناصر الهامة التي تدخل في تقديم الخدمة كالموقع و المعدات و الوسائل.

لقد كان تعريف كريستيان دمولان للخدمة من بين أهم التعاريف وأدقها فقد عرفها بأنها "تصرف أو مجموعة من التصرفات التي تتم في زمن محدود ومكان معين من خلال وسائل مادية وبشرية لمنفعة فرد أو مجموعة من الأفراد بالإعتماد على إجراءات وسلوكات منظمة".

(CHRISTAINE & JEAN، 1998 P 20)

فقد حددها بزمان ومكان معين وتتم عن طريق إستعمال وسائل مادية وبشرية من إرضاء عميل أو مجموعة من العملاء وفق قوانين محددة سلفاً.

### 2- خصائص الخدمة:

يعتبر قطاع الخدمات من أبرز القطاعات الحيوية في المجتمع لما لهذا القطاع من تأثير على النواحي الإقتصادية، وتوفره على عدد لا بأس به من اليد العاملة التي تشتغل في الإستثمارات الخدمية.

على الرغم من تداول عدة تعريفات لمفهوم الخدمة في الآونة الأخيرة إلا أن الملاحظ فيها هو تركيز العديد من هذه التعريفات على الخصائص التي تميز الخدمة كمنتج عن السلع. فالخدمة تمتاز بعدة خصائص نذكر منها:

#### - اللاملموسية:

من أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة أن الخدمة غير ملموسة بمعنى أنه ليس للخدمة وجود مادي، أي من الصعب تذوقها والإحساس بها ورؤيتها أو شمها أو سماعها قبل شراءها، فالإتجاهات والآراء.

حولها يتم البحث عنها قبل الحصول عليها، وتكرار الشراء قد يعتمد على الخبرة السابقة والمستهلك قد يحصل على شيء مادي ملموس ليمثل الخدمة، ولكن في النهاية فإن شراء الخدمة هو شراء غير ملموس. (هاني، 2005، ص 24)

#### - التلازمية:

ونعني بها أن من خصائص الخدمة ملازمة المستفيد من الخدمة لمقدمها وهي خاصية معظم الخدمات على عكس السلع التي لا تستوجب تلازم وجود العميل مع المنتج فالسلع تنتج ثم تخزن ثم تباع ثم تستهلك أما الخدمة فإستهلاكها آني

#### - وجود المستفيد من الخدمة:

أهم مميزات الخدمة هي حضور المستفيد حال تقديم الخدمة وفي جميع أطوارها عكس السلع التي تنتج بدون وجود العميل أو المستفيد.

### - عدم الثبات في الجودة:

وهي من أصعب مميزات الخدمة بحيث لا يمكن الثبات في تقديم الخدمة و بنفس المستوى و خاصة الخدمة التي لها علاقة بالإنسان فلا يمكن لمقدم الخدمة ضمان مستوى جودة واحد في كل خدماته بعكس منتج السلع، كما أن هذه الخاصية تدفع منظمات الخدمة إلى السعي لتقليل التباين في خدماتها إلى أدنى حد ممكن ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية: (العلاق و اخرون، 2007 ، ص199):

-الإختيار والتدريب الجيد للعاملين كما يحدث بالنسبة للعاملين في مجال الخدمات المصرفية، وشركات الطيران، الفنادق، المطاعم، وصالونات الحلاقة والتجميل.  
-تتميط عمليات أداء الخدمة عمى مستوى المنظمة كليا مثل الإستعانة بالأجهزة والمعدات خصوصا الإلكترونية منها للمحافظة على ثبات وتجانس الخدمة المقدمة.  
-متابعة مستوى رضا العميل عن الخدمة و من خلال تسويق العلاقات ومتابع الشكاوي وغيرها.  
- عدم التخزين:

تمتاز الخدمة بخاصية اللاملموسية وهو ما لم يمكن مقدم الخدمة من تخزينها او الإحتفاظ بها لوقت طويل ، فالخدمة متغيرة حسب الزمان و المكان فالخدمة التي يكون عليها طلب في وقت ما تكون غير مهمة في وقت آخر  
3- أهمية الخدمة:

"لا غرابة إذا قلنا إننا مستهلكوا الخدمات وذلك نظرا لأهميتها في حياتنا" (هاني، 2002، ص393)

إن إهتمام الدول بقطاع الخدمات ضرورة حتمية فرضتها التطورات الإقتصادية لهذه الدول ، فمع الثورة الصناعية وظهور الصناعات إزدادت المنافسة و محاولة جلب الزبائن بأي طريقة ، فالتركيز على العميل بإعتباره أساس العملية جاء لعدة إعتبارات أهمها إرتفاع المستوى المعيشي له وبذلك إرتفاع في مستوى رغباته ومستوى إنفاقه على الخدمات وخاصة الخدمات التي تحقق له المتعة و الرفاهية.

ومع بروز عصر الثورة الرقمية وتطور الأجهزة و الأدوات الإلكترونية وإزدياد تعقيد المنتجات تقنيا زادت الحاجة لخدمات متخصصة بغية إستعمالها في عدة مجالات كالمجال الصحي و المجال التعليمي.

### 4- المنظومة الخدمية:

يمثل الزبون الحجر الأساس للقطاع الخدماتي ، بحيث تسعى جل المؤسسات لكسب رضاه وتحقيق رغباته ، ومن أجل تحقيق هذا الهدف وجب تكامل مجموعة من العناصر المكونة للمنظومة الخدمية وهي : ( jean michel ، 2004 ، P22 )

✓ **العميل:** هو العنصر الاساسي في المنظومة الخدمية وعليه تقوم جميع مخرجات العملية فهي موجهة لتلبية رغباته وتطلب رضاه.

✓ **وسائل الخدمة:** ونقصد بها الوسائل المادية لإنتاج الخدمة كالأدوات و الوسائل الضرورية أو محيط الخدمة المادي كالمباني و الهياكل.

✓ **المستخدمون المباشرون:** ونعني بها جميع الموارد البشرية العاملة لإنتاج الخدمة أو ما يعرف عليهم بمقدموا الخدمة و غالبا ما يكونون في التماس مع العملاء .

✓ **الخدمة:** هي نتيجة التفاعل بين العميل و وسائل الخدمة و المستخدمين وهي الغاية من المنظومة الخدمية.

✓ **التنظيم الداخلي :** وهو تحقيق التناسق و التعاون بين جميع الوظائف الكلاسيكية للمؤسسة من أجل إنتاج الخدمة.

### 5- دورة حياة الخدمة:

تتكون دورة حياة الخدمات من أربع مراحل : ( محمد ، 2002 ، ص 200 )

#### • مرحلة التقديم:

تركز جل المنظمات على هذه المرحلة في حياة الخدمة لما لها من أهمية بالغة في نجاح أو فشل الخدمة، بحيث تضع المؤسسات إستراتيجياتها من أجل كسب قبول الزبائن لهذه الخدمة فهي تقدم على نطاق ضيق ثم تتوسع إذا لاقى القبول كما أنها تعتمد على الإشهار و الإعلانات بجميع الطرق و الوسائل بغية تحفيز و تطوير الطلب الاولي للخدمة و ليس الطلب الاختياري.

### • مرحلة النمو:

وفي هذه المرحلة يزداد نمو الخدمة ويتسع الطلب عليها وتتحول إستراتيجية المنظمة نحو التوجه لإقناع العميل بهذه الخدمة بدلا من جعله يجربها.

### • مرحلة النضوج:

في هذه المرحلة تصبح الفاعلية في الخدمة أكثر أهمية ، بحيث لا تزال المنظمة قادرة على إضافة خدمات إضافية على الخدمة الرئيسية وهو ما ينصح به للمنظمات من تعزيز للجودة فنيا ووظيفيا و إستخدام أسلوب الإعلان الإقناعي.

### • مرحلة الانحدار:

وفي هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة لظهور خدمات جديدة تشبع رغبات العميل بصورة أفضل وهو ما يستوجب على المنظمة إعادة دورة الحياة من جديد عن طريق تقديم خدمة أفضل.

إن الملاحظ في دورة حياة الخدمة يلاحظ بالنمو البطيء في مرحلة النمو وقبول الخدمة في مرحلة النمو وانخفاض نمو الخدمة بمرحلة النضج و الإنخفاض و التراجع في مرحلة الانحدار.

### ثالثا: جودة الخدمات:

تسعى جل المنظمات إلى الرفع من مستوى خدماتها بغية الوصول إلى درجة التميز بإعتمادها على عدة أساليب وأدوات، بغية تحقيق رضا العميل وتلبية لرغباته وتوقعاته المعلنة وغير المعلنة.

"فالإهتمام بجودة الخدمة أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة أو الزبون أو كليهما، فهي تعتبر أداة فعالة لتحقيق التحسين المستمر لجميع أوجه عمليات الخدمة فهي تعني المساواة من حيث حصول الجميع على نصيب متساو من الخدمة ، و الفاعلية في تحقيق الغايات المرجوة على مستوى الزبون أو المنظمة او المجتمع ككل ، وتعني الملاءمة لإحتياجات الزبون أن يحصل عليها بسهولة غير مقيدة بحدود زمنية أو مكانية لامبرر لها". (المحياوي، 2006 ، ص 89)

### 1- أهمية الجودة في الخدمة:

تدرك جل التنظيمات الدور الذي تلعبه جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية لها خاصة فيما يعرف بالثورة الرقمية وإنفتاح العالم على نفسه، حيث تلعب جودة الخدمة دوراً هاماً في تصميم الخدمة وتسويقها وهو ما يلبي رغبة العميل ويزيد من نسبة رضاه على الخدمة وبالتالي على المنظمة إن الوصول إلى الجودة المدركة يزيد من حجم الطلب عليها ويكسب المنظمة مكانة تنافسية بين المنظمات فهي أحد مصادر النجاح المادي والمعنوي.

### 2- مستويات جودة الخدمة:

يمكن التمييز بين خمسة مستويات لجودة الخدمة حسب ناجي معلا وهي (ناجي، 1998، ص361):  
-الجودة المتوقعة من قبل العملاء: و تتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوب توفرها في الخدمات المقدمة.

-الجودة المدركة من قبل المؤسسة الخدمية: والتي تراها في أغلب الأحيان مناسبة.

-الجودة القياسية: المحددة بالمواصفات النوعية للخدمة.

-الجودة الفعلية: التي تؤدي بها الخدمة.

-الجودة المروجة: للعملاء.

### 3- أبعاد جودة الخدمة:

تستعرض جلّ الكتابات التي تعنى بمجال جودة الخدمات تعريفات لها، تسلط الضوء على ماهية جودة الخدمة إلا أنها لم تصل إلى تعريف موحد يضبط لنا أساسيات وأبعاد يمكننا من خلالها قياس مستوى الجودة فمثلا يرى كلا من (swan and comp) أن للجودة بعدين أساسيين هما: (المحياوي، 2006 ، ص92)

- الجودة المادية الملموسة التي يتعرض لها الزبون حال حصوله على الخدمة.
  - الجودة التفاعلية والتي تمثل أداء عملية الخدمة أثناء تفاعل مقدم الخدمة والعميل.
- إن الوصول إلى رضا العميل من خلال تحقيق مدركاته من الخدمة، لا يتم إلا من خلال تكامل العديد من الجوانب المرتبطة بالجودة وتتفاعل فيما بينها كمية كانت أو نوعية

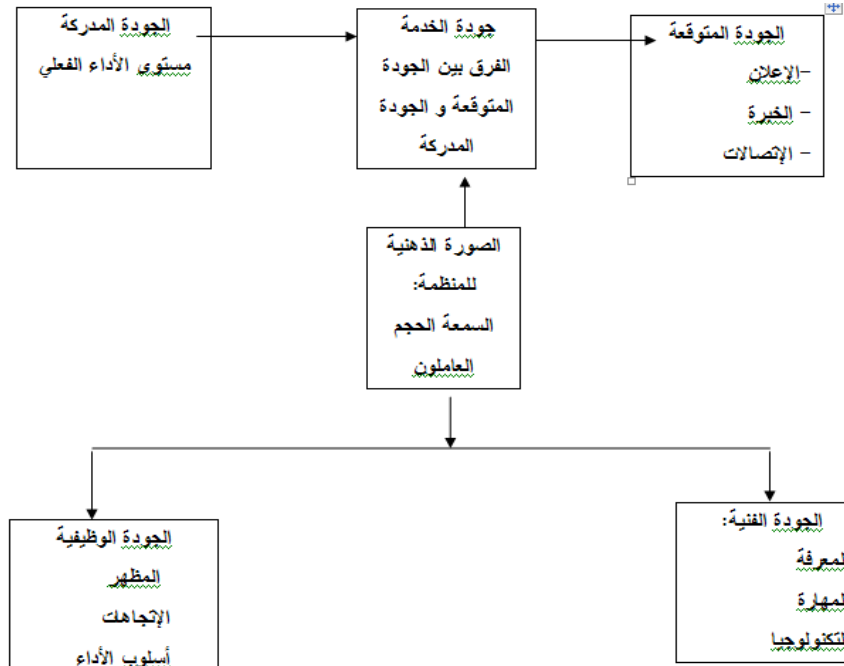
في هذه النقطة أشار GRONROOS أن للجودة بعدين اثنتين يتكاملا فيما بينهما ويتفاعلا لتحقيق الجودة المدركة وهما: (محمد عبد الله، 2002، ص90)

• **الجودة الفنية:** والتي تشير إلى جوانب الخدمة الكمية ويمكن التعبير عنها بالسؤال التالي: ما الذي يتم تقديمه؟

• **الجودة الوظيفية:** وهي محصلة سلوك مقدم الخدمة ومظهره و طريقة تعامله ويشار لها بالسؤال: كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟

كما يضيف بعض الباحثين مبدأ الصورة الذهنية للمنظمة وهو يعكس إنطباعات الزبون عن الخدمات المقدمة وما مدى رضاه عليها. وهو ما يعرض في هذا الشكل:

الشكل رقم (3): يوضح أبعاد جودة الخدمة العمومية



الشكل (03) : يوضح ابعاد جودة الخدمة الموسعة

(المحياوي، 2006، ص93) بتصرف

تتمتع الخدمة بعدة خصائص ومكونات تسمح للعميل ببناء توقعاته وإدراكاته وإتجاهها وهو مايمكنه من تقييمها والحكم عليها، وبناء على ذلك فقد وضع بعض الباحثين عشرة أبعاد تقاس من خلالها جودة الخدمات: (العلاق و الطائي، 1999، ص295)

### ◀ الإعتماذية Reliability:

ويقصد بها قدرة المنظمة على الوفاء بوعودها بدرجة كبيرة، وإنجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق وهو ما يضمن لها درجة عالية من الإعتماذية والثقة من جانب العميل

### ◀ الإستجابة Responsiveness:

وهي القدرة على تلبية الإحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة، وتعني مامدى إستعداد المنظمة ورغبتها للإستجابة للزبون من خلال تقديم المساعدة له في حل مشاكله وتذليلها.

### ◀ القدرة أو الجدارة على أداء الخدمة Competence:

وتعني توافر المهارات والخبرات المطلوبة لأداء الخدمة كما تعكس مستوى الجدارة التي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة من حيث المهارات والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل

### ◀ الوصول إلى الخدمة Accessibility:

وتعني إمكانية وسهولة الوصول إلى الخدمة، وسهولة الإتصال بين مقدم الخدمة داخل المنظمة والعميل سواء كان داخليا أم خارجيا ، كما يتضمن هذا البعد كل مامن شأنه أن يسهل من الحصول على الخدمة مثل ملائمة ساعات العمل وتوافر عدد كاف من منافذ الخدمة و ملائمة موقع الخدمة

### ◀ الإتصالات Comenication:

أي وجود قنوات إتصال بين العميل وإدارة المنظمة من أجل الإستماع لهم والإصغاء لطلباتهم وشرح الخدمة المقدمة، وفتح القنوات لوصول الإقتراحات أو الإعتراضات من أجل التعديلات المطلوبة وتقويم الخدمة.

### ◀ الثقة و المصداقية Credibility:

و تعني مدى الإلتزام بالمواعيد التي تقدمها الإدارة للزبائن فيما يخص الخدمات المقدمة و تحسينها مما يترتب عليه ثقة متبادلة.



### ◀ الأمان Security:

ونعني به خلو المعاملات مع المنظمة من الشك والمخاطرة مع توفر وسائل الأمان ودرجة عالية من الخصوصية والسرية في التعاملات.

### ◀ الأشياء الملموسة Tangibles:

من خلال توفير الوسائل المادية والتسهيلات من أجل أداء الخدمة وكافة النواحي الملموسة في الخدمة مثل المعدات والوسائل الرقمية.

### ◀ درجة فهم مقدم الخدمة للعميل Understanding the Customer:

وهذا من خلال بذل جهد من أجل دراسة وتحديد إحتياجات ومتطلبات العميل وموائمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، كما تتضمن توفر الإهتمام الشخصي بالزبون وسهولة التعرف عليه.

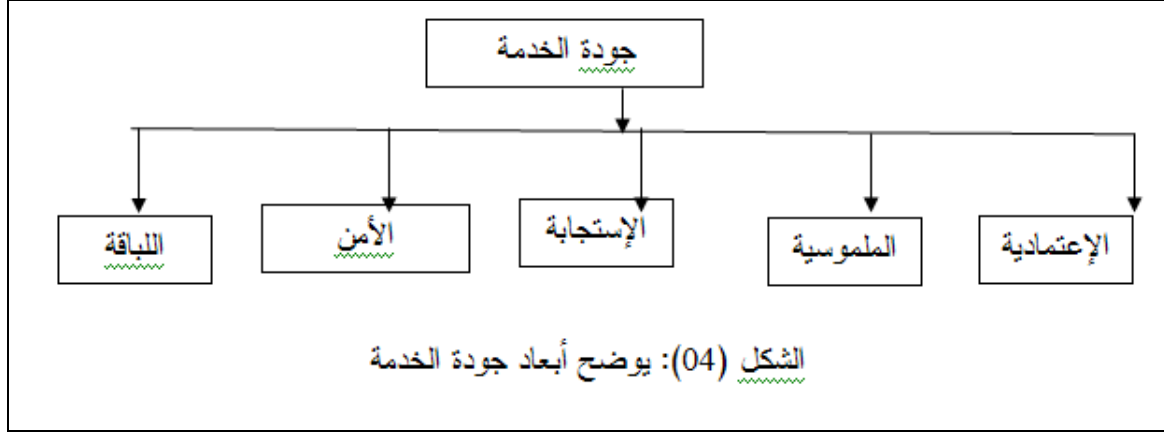
### ◀ اللباقة Courtesy:

ونعني توفر مقدم الخدمة على قدر من الإحترام والأخلاق، وأن يتسم بالمعاملة الحسنة إتجاه العميل وهو الجانب المقصود بالتفاعل بين العميل ومقدم الخدمة.

وهناك تصنيف آخر لأبعاد جودة الخدمة أطلق عليه نموذج جودة الخدمة مكون من خمسة أبعاد لكنها لا تخرج عن حدود المفاهيم التي تتضمنها الأبعاد العشرة أعلاه وهي:

- الإعتمادية؛
- الملموسية؛
- الإستجابة؛
- الأمن و الخصوصية؛
- اللباقة.

الشكل رقم (4): يوضح أبعاد جودة الخدمة



#### 4- مشكلات تحقيق جودة الخدمة:

يواجه تحقيق جودة الخدمة عدة مشكلات تحد من فعاليتها نذكر منها: (حافظ، 2009، ص76)

- عدم رضا العميل الداخلي (مقدم الخدمة).
- قصور وضعف كفاءة مقدم الخدمة.
- قصور وضعف التدريب على تقديم الخدمات المستحدثة أو الإضافية.
- عدم إعطاء العميل الإهتمام الكافي وإشعاره بالتفرد والخصوصية.
- الإهتمام بالربحية في الأجل القصير، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة إنتاج الخدمة والتضحية بالجودة.

- قصور وضعف إتصال المنظمة بعملائها.
- الفشل في تحديد توقعات العملاء.
- عدم الإنصات لشكاوي العملاء وإهمالها.
- بطء حل مشكلات جودة الخدمة وعدم ومتبعاتها.

#### 5- خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة:

تعتمد المنظمات على عدة خطوات من أجل الوصول إلى مستوى عال من الجودة في

الخدمات المقدمة من طرفها نذكر منها: (حضير كاظم، 2002، ص217)

◀ جذب الانتباه وإثارة الإهتمام بالعملاء:

إن جذب إنتباه العملاء وإظهار الإهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة، فالإستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر، والإبتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول. على الخدمة التي يريدها إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من أجل الحصول على الخدمة.

**وتكرار الحصول عليها باستمرار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المواقف الإيجابية التالية:**

- الإستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء والإهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة لهم.
- حسن المظهر.
- الإبتسامة والرقّة والدفء في التعامل مع العملاء وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم.
- الروح الإيجابية نحو العملاء بغض النظر عن الجنس، والعمر والمظهر.
- الدقة التامة في إعطاء الموصفات عن الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة أو التهويل.
- إشعار العملاء بالسعادة في تقديم الخدمة.
- عدم التصنع في المقابلة والحديث والتخلص من الصور السلبية في التعامل.
- التركيز على أن المؤسسة تبدأ بالعمل وتنتهي به في توفير الخدمة.

**← خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم:**

إن خلق الرغبة وتحديد متطلبات العملاء تعتمد على مهارات مقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية لذلك مايلي:

- العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرته.
- التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الإلتزام بالموضوعية في إقناع العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتقادي القصور.
- إعتداد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع واللمس والنظر والشم والتذوق فالرؤية أو اللمس تغني عن الإستماع.

- ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعداً للرد على تلك الإستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل العميل مستعداً لإستكمال إجراءات إقتناء الخدمة.

- التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والإبتسامة والشعور بأهمية تحقيق الحاجات للعملاء.

### ➤ إقناع العميل ومعالجة الإعتراضات لديه:

إن عملية إقناع العميل بإقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناة لدى العملاء عند تقديم الخدمات وكذلك معالجة الإعتراضات التي يبذلها العميل عند الشراء أو يضع العراقي أمام إتمام ذلك رغم إقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان ، وهنا لن تتم عملية البيع دون وجود إعتراض من قبل العميل لذلك فطريقة الرد على الإعتراض تختلف من موقف لآخر لذلك فهناك العديد من الأسس التي يمكن الإعتماد عليها في الرد على إعتراضات العملاء ويمكن توضيحها كمايلي:

- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع العملاء وهي أن العميل دائماً على حق بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسياً في الرد على العميل ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظر العميل مباشرة ولكن يجب أن يعتمد على مجموعة من المبادئ في هذا المجال وهي:

- يجب أن يكون مقدم الخدمة مستمعاً جيداً للعميل وأن يظهر الإهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبديها العميل حتى يتم إرضاء كبريائه.

- يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ إعتراضات العميل قضية مسلم بها ، فقد يكون العميل راغباً في إقتناء خدمة معينة لكنه يثير الإعتراض فقط من أجل إنهاء المقابلة لذلك فيجب أن يكون مقدم الخدمة يقظاً لذلك وإذا ما تأكد من إستحالة التعامل معه يجب إنهاء المقابلة بشكل لبق.

- يجب على مقدم الخدمة أن لا يجعل العميل يشعر بإنهزامه في المناقشة وأنه قد إنتصر عليه لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل العملية بعدما أن كادت تنتهي بنجاح.

- ◀ التأكد من إستمرارية العملاء بالتعامل مع المنظمة:
- ◀ إن عملية التأكد من إستمرارية التعامل مع المنظمة وخلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضمانا لولاء العملاء للمنظمة ومنها:
- الإهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم، بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا لهم القدرة على الصبر في إستيعاب شكاوي العملاء وإتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال:
- الإعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم.
- تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك.
- إستبدال السلع المستخدمة في الخدمات.
- تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة.
- توفير خدمات بعد البيع بعد إتمام عملية البيع والتعاقد، فعلى مقدمي الخدمات أن يتابعوا بإستمرار تقديم قطع الغيار فتقديم هذه الخدمات بكفاءة عالية يساعد على إستمرار العملاء في التعامل مع المؤسسة وبالتالي إستمرار وجودها وإستقرارها.

## 6- قياس جودة الخدمات:

تعرضت عملية قياس جودة الخدمات إلى جدل كبير من خلال العديد من البحوث التي تبحث عن النموذج الأنسب لهذه العملية من خلال أبعادها ومؤشراتها، على الرغم من عدم وجود البعد المادي الذي يسهل من عملية القياس وهو ما جعل منها عملية غاية في الصعوبة على خلاف جودة السلع وذلك بسبب النمطية في طبيعتها التي قد تعزز في بعض الحالات نذكر منها: (محمد، 2003، ص66)

- إنخفاض في مستوى التنافس في سوق الخدمات
- تعدد وجهات النظر حول هذا الموضوع
- درجة مشاركة الزبون وقدرته على تأمين المعلومات الدقيقة مما يساعد مقدمي الخدمة على تحديد إحتياجات كل زبون ومحاولة الوفاء بها
- عملية الحكم على جودة الخدمات تكون وفق الأسلوب الذي تؤدي به ليس وفق معايير تتعلق بالخدمات ومكوناتها

وعلى هذا الأساس فجل مقاربات الباحثين حول قياس جودة الخدمات يمكن حصرها فيما

يلي: (يسرى السيد، 2002، ص 408-414)

**قياس جودة الخدمات من منظور الزبائن:**

هناك عدة طرق منها:

❖ **مقياس عدد الشكاوى:**

تمثل عدد الشكاوى التي يقدمها الزبون في فترة زمنية معينة مقياسا يعبر على أن الخدمات المقدمة دون مستوى إدراكات الزبون ولا يتناسب معهم، وهو ما يمكن المنظمات من اتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل تصحيح الأخطاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

❖ **مقياس الرضا:**

يعتبر مقياس الرضا من أكثر المقاييس إستعمالا لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة، وخاصة بعد تلقي الخدمة وذلك عن طريق تقديم جملة من الأسئلة تكشف من خلالها عن مدى رضا العميل وشعوره إتجاه الخدمة وهذا ما يساعد المنظمات على تبني إستراتيجية الجودة تتلاءم مع إحتياجات العميل

❖ **مقياس الفجوة:**

ويعرف أيضا بمقياس جودة الخدمة (Service Quality) ويشار إليه إختصارا (ServQual) طور الباحثون (Parasuraman)، (Zeithaml and Berry) سنة 1985 مقياسا لقياس الجودة يرتكز على العلاقة بين توقعات الزبون و إدراكاته ونعني بهما: (العجاردة، 2005، ص344)

○ **توقعات الزبون:**

وهي المعايير أو الشروط التي يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أو سوف يحصل عليها

○ **إدراكات الزبون:**

وهي النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له

يقوم هذا المقياس على قياس خمس فجوات، أربع فجوات من طرف مقدم الفجوة وفجوة

واحدة من طرف الزبون وهي كالتالي: (العلاق و محمود، 2002، ص 31-32)

- **الفجوة الأولى:** وتنتج عن الاختلاف بين ما يرغبه الزبون وما تعتقده المنظمة انه رغبة الزبون، ففي حالة كانت الفجوة سلبية فهو مؤشر على أن الإدارة عجزت عن فهم إحتياجات الزبون ورغباته والعكس صحيح.

- **الفجوة الثانية:** وتنتج عن الاختلاف بين ما تعتقده الإدارة أنها رغبة الزبون وبين ما تقوم المؤسسة بأدائه من الناحية الفعلية، ففي حالة وجود فجوة سلبية فهذا يعني انه بالرغم من إدراك المنظمة لرغبات وتوقعات الزبون.

فانه لم يتم ترجمة هذه التوقعات إلى مواصفات فعلية في الخدمة المقدمة بسبب مصادر تموين المنظمة أو عدم قدرتها على تبني فلسفة الجودة في الخدمة والعكس صحيح.

- **الفجوة الثالثة:** وتكون بسبب الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة وبين مستوى الأداء الفعلي، ففي حالة وجود فجوة سلبية فهذا يعني أن هناك إختلاف بين مواصفات الخدمة المقدمة للزبائن وبين ماتدركه الإدارة وهذا راجع أما بسبب تدني مستوى أداء مقدم الخدمة ومهاراته أو عدم وجود الدافعية لديهم لتقديم الخدمة وفقا للمواصفات المخططة والعكس صحيح.

- **الفجوة الرابعة:** وتنتج عن الاختلاف بين الخدمة المؤداة وما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمة، ففي حالة وجود فجوة سلبية فهذا يدل على وجود خلل في المصادقية والثقة في المنظمة والعكس صحيح.

- **الفجوة الخامسة:** وهي نتاج واحدة أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة وتمثل الفرق بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة، ففي حالة وجود فجوة سلبية فان هذا يؤدي إلى عدم رضا الزبون والمجتمع عن الخدمة المقدمة، وإحتمالات التذمر والشكوى وتكوين الإنطباعات وصورة ذهنية سيئة عن المنظمة.

- **قياس الجودة المهنية:**

تتناول قياس الجودة المهنية قدرة المنظمات الخدمية على التلبية والوفاء بالخدمة لصالح الزبون والوصول بالخدمة المدركة إلى ما كانت متوقعة ويمكن تمييز عدة أنواع من المقاييس: (عوض، 1999، ص99)

### ◀ قياس الجودة بدلالة المدخلات:

يقوم هذا المقياس على مبدأ انه من أجل أن تكون الخدمة ذات جودة وجب توافر المدخلات والموارد، فإذا توفر للمنظمة البناء المناسب والتجهيزات والمعدات المتطورة ومقدمي خدمة أكفاء والقوانين واللوائح المنظمة للعملية، كانت الخدمة مميزة.

تعتبر توفر المدخلات للمنظمة عنصرا مهما من أجل جودة الخدمة لكنه يبقى غير كاف وهذا لتداخلها مع عناصر أخرى ذات أهمية، فطرق تناول وإستعمال هذه المدخلات والموارد والتفاعلات فيما بينها وأساليب العمل كلها عناصر دخيلة تحد من جودة الخدمة، وهو من بين الإنتقادات المقدمة لهذا المقياس

### ◀ قياس الجودة بدلالة العمليات:

ويركز هذا المقياس على جودة العمليات أو المراحل المختلفة لتقديم الخدمة المطلوبة، وينطوي هذا المقياس على مؤشرات ومعايير لكافة أنشطة الخدمات المقدمة، بشرط أن تتساوى فيها نسب وأن تكون مقبولة لكي يتم تصنيف الخدمة كخدمة جيدة

### ◀ قياس الجودة بدلالة المخرجات:

وهو المقياس الذي يعترف بالنتائج النهائية على أنها إنجاز أو عدم إنجاز للخدمة التي يتوقعها الزبون، ويتم قياسها بعدة طرق:

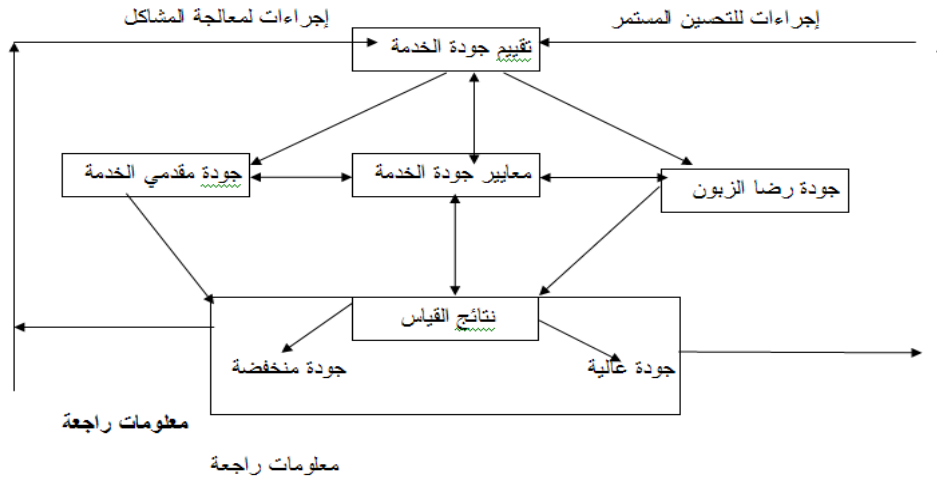
- وهي طريقة وضع مقارنات بين الجودة المتوقعة والمدركة من أجل إكتشاف جوانب الضعف وتصحيحها من أجل تلافيها مستقبلا.
- إستقصاء رضا الزبائن بخصوص الخدمات المقدمة.
- إستقصاء العاملين في المنظمة اللوقوف على كافة المشاكل والمعوقات التي حالت دون تحقيق الأداء المنشود.

### - قياس الجودة من المنظور الشامل:

يغلب على جميع مقاييس جودة الخدمة السابقة الطابع الجزئي، مما عرضها لإنتقادات كبيرة وهو ما أدى إلى ضرورة معالجة شاملة لقياس الجودة وتقويمها والشكل التالي يوضح نموذجا شاملا لقياس جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، ونظر مقدم الخدمة.



الشكل رقم (5): يوضح نموذج لتقييم جودة الخدمة



(عبوي، 2006، ص45)

### خلاصة:

من خلال ما تم التطرق اليه في الفصل تبين أن جودة الخدمة من التوجهات الحديثة للمنظمات، حيث كان التوجه الكلي نحو جودة المنتج، لكن ومع التطور الحديث وكثرت الخدمات أصبح من الواجب الوقوف عليه، فجودة الخدمة هي عبارة عن صورة ذهنية للمنظمة من طرف العميل حيث تعتبر الفرق بين ما هو متوقع وما هو مدرك وتعتمد على عدة مبادئ مما يرفع من مستوي الأداء الوظيفي للعميل ويزيد من رضاه إتجاه المنظمة.

**الفصل الرابع**  
**المؤسسات الجامعية**  
**فى ظل الرقمنة**

### تمهيد:

تحتل الجامعة موقعا مؤثرا في المجتمع باعتبارها مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي، ونسقا اجتماعيا يتلقى الإطار تكوينه فيه، إن الثورة الرقمية الحاصلة في العالم أجبرت الجامعات على القيام بتحولات نوعية ومتسارعة في جميع ميادينها بغية مواكبة هذا التطور، وخدمة لمجتمعاتها وعلى غرار جامعات العالم فقد أدركت الجامعات الجزائرية أهمية هذه التحولات التكنولوجية ومسايرتها قصد التقليل من الفجوة الرقمية واللاحق بركب الدول المتقدمة

### 1- تطور الجامعة:

#### 1.1. نشأة وتطور الجامعة الجزائرية:

إن التطور الحاصل في الجامعة في الآونة الأخيرة ما هو إلا نتاج دراسة التدرج التاريخي لها، فنتبع هذا التاريخ يمكن من الوقوف على السلبيات و إكتشاف الثغرات و محاولة تصحيحها خاصة فترة الحقبة الإستعمارية التي سيطرت على كافة جوانب الجامعة ومحاولة طمس لجميع مبادئ الدولة الجزائرية، كما تميزت بوجود جامعة الجزائر والتي أنشأت سنة 1909 ، ومع بداية الإستقلال كان من الضروري الخلاص من تركبات الإستعمار و التوجه نحو تغيرات داخلية وخارجية ، وفق المبادئ الدولة الجزائرية ، وعلى هذا الأساس فقد مرت الجامعة الجزائرية بعدة مراحل نذكر منها:

#### \_ مرحلة التسيير الذاتي:(1962\_1970)

لقد قاوم الشعب الجزائري الإستعمار لأكثر من قرن، ولقد شملت هذه المقاومة جميع المجالات، بما في ذلك العلم والتعليم. فقد قامت السلطة الإستعمارية بإغلاق المدارس والكتاتيب بهدف نشر الأمية بين الشعب الجزائري، وهذا الهدف كان جزءا من محاولتها لتدمير الهوية الجزائرية الإسلامية.

وكان الوصول للتعليم العالي في الجزائر محدودا للغاية خلال الإحتلال، حيث كان يُسمح فقط لعدد قليل من أبناء الشعب الجزائري بالالتحاق بجامعة الجزائر الحديثة بعد إنشائها، وكانت هذه الفرص محصورة تحديداً في مجالات الطب والعلوم القانونية، في حين تم إختصاص العلوم والهندسة لأبناء الإستعمار.

## الفصل الرابع: المؤسسات الجامعية في ظل الرقمنة

وبعد الإستقلال، تزايد الطلب على التعليم العالي في المجتمع الجزائري، ونظرًا لنقص الكوادر المؤهلة في الدولة، أصبح من الضروري تكوين الكوادر الجديدة لتولي زمام الأمور. ولكن النظام الجامعي الذي تركه الاستعمار لم يكن قادرًا على التكيف مع الوضع الجديد الذي نشأ جراء الإستقلال خلال مرحلة التسيير الذاتي للتعليم العالي في الجزائر، تميزت الفترة بالعديد من التطورات المهمة. حيث تم إنشاء أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي، وشهدت هذه المرحلة توسعًا في عدد الطلاب وإفتتاح جامعات جديدة في المدن الكبرى. ومع ذلك، فإن هذا التوسع أدى أيضًا إلى وجود نقص في الهياكل اللازمة للإستيعاب.

كما تميزت هذه المرحلة ببدء القطاع بجامعة واحدة ومدرستين، فهذا النظام موروث من الإستعمار. ولكن تم التفكير في إصلاح النظام الجامعي والتوسع في بناء المؤسسات الجامعية في مدن مثل قسنطينة ووهران وباب الزوار. وقد كان التركيز على تحسين جودة التعليم العالي والتخصصات المتاحة للطلاب.

بشكل عام، تعد مرحلة التسيير الذاتي للتعليم العالي بالجزائر فترة حاسمة في تطور التعليم العالي والبحث العلمي في البلاد، ولها دور كبير في تحديد ملامح القطاع التعليمي الجامعي في الوقت الحاضر.

### الجدول رقم (1): يمثل تطور عدد الملتحقين بالجامعة في مرحلة التسيير الذاتي

السنوات	مستوى التدرج	المتخرجين	مستوى ما بعد التدرج	هيئة التدريس
1962-63	2725		156	298
63-64	3565	180	156	
64-65	5425	179	211	
65-66	6883	195	231	
66-67	7478	378	286	942
67-68	8735	654	235	764
68-69	9794	724	289	693
69-70	12243	817	317	724
70-71	19311	1244	423	

المصدر: (الحويصلة الإحصائية، 2011)

يتضح من خلال الجدول أن عدد الملتحقين بالجامعة قد تضاعف بشكل كبير في مرحلة التدرج من 2725 إلى 19311. ومع ذلك، يبدو أن نسبة التخرج ضعيفة، على الرغم من عدد

## الفصل الرابع: المؤسسات الجامعية في ظل الرقمنة

الملتحقين بالجامعة. ولا يزال هناك تحديات في هيئة التدريس حيث يوجد فقط 298 منذ عام 1962، وتضاعف العدد مرتين فقط، وغالبيتهم من الأجانب.

### - مرحلة الإصلاح: من 1970 إلى 1985

في هذه المرحلة، تم تنفيذ مخططين رباعيين للتطوير والتحديث. وقد إنطلق الإصلاح الشامل والعميق للتعليم العالي في عام 1971، والذي كان الهدف الرئيسي منه تكوين الإطارات الوطنية المؤهلة وتكوين جامعة جزائرية أصيلة مندمجة بشكل أوسع في عملية البناء. وتضمن الإصلاح تمديد السنوات الدراسية في بعض التخصصات العليا، وإلغاء التنظيم السنوي وتعويضه بالتنظيم السداسي النصف سنوي، وتحويل المناهج الدراسية إلى نظام الوحدات. وقد إستهدف هذا الإصلاح إعادة توجيه محتوياته وفقاً لسياسات التوظيف وسياسة التنمية، والإسراع في تخريج أكبر عدد ممكن من الإطارات الوطنية المؤهلة بأقل تكلفة ممكنة، وذلك بإعتماد أربع مبادئ رئيسية هي: الديمقراطية، التعريب، الجزارة مع تثمين التوجه العلمي والتكنولوجي. وتم إنشاء العديد من الهيئات التي ترعى البحث العلمي، مثل المجلس العلمي للبحث العلمي والهيئة الوطنية للبحث العلمي ومراكز البحث التابعة لها في فروع التكنولوجيا النووية والإقتصاد والفلك وغيرها. وتم إنشاء مراكز جامعية في عدة مدن نتيجة للنمو في أعداد الطلاب الوافدين على الجامعات.

### الجدول رقم (2): يوضح تطور عدد الملتحقين بالجامعة في مرحلة الإصلاح

السنوات	مستوى التدرج	المتخرجين	مستوى ما بعد التدرج	هيئة التدريس
72_1971	23413	1703	921	1718
73-72	26074	2355	1048	1854
73-74	29465	2786	1205	2881
75-74	35739	2844	1400	4041
76-75	41709	4661	1766	4670
77-76	50097	5410	2310	4984
78-77	51893	5928	2654	5886
79-78	51510	6046	3231	6421
80-79	57445	6963	3965	6207

## الفصل الرابع: المؤسسات الجامعية في ظل الرقمنة

7058	5229	7477	66064	81=80
7796	5429	7800	72590	82-81
9311	5722	9584	90154	83-82
95311	423	10237	76123	84-83
10560	8597	11713	19311	85-84

المصدر: (الحويصلة الإحصائية، 2011)

يبدو أن النتائج الموجودة في الجدول تدل على توازن عددي بين المسجلين في مرحلتي التدرج وما بعد التدرج، مما يعكس التوازن في الفرص المتاحة للطلاب في الجزائر للحصول على التعليم العالي. كما يعكس ارتفاع عدد الأعضاء في هيئة التدريس التزام الجامعة بتطوير التعليم العالي في الجزائر وإعتمادها على خريجها في مرحلة بداية الإصلاحات. بشكل عام، يبدو أن الجامعة الجزائرية قد حققت تقدماً ملحوظاً في تحسين جودة التعليم العالي وتطوير الفرص المتاحة للطلاب والطالبات في الجزائر.

### - مرحلة الانحدار والتذبذب: من 1985 إلى نهاية التسعينات

إن الوضع السائد في الجزائر خلال تلك الفترة قد تسبب في تحديات عديدة لنظام التعليم العالي والجامعات في البلاد، وأدى إلى تذبذبات عديدة في أجهزتها فقد تم إنشاء المحافظة العليا للبحث HCR وهي من أشرفت على إنشاء هياكل جديدة للبحث العلمي على غرار مركز تنمية الموارد CDM ومركز البحث في الإعلام العلمي و التقني CERIST.

تعتبر سنة 1990 سنة دخول الجامعة في دوامة مرتبطة بالوضع السياسي القائم في تلك اللحظة، والذي أثر بالسلب على نظامها فتم حل المحافظة العليا للبحث HCR وتغيير سبع وزارات للتعليم العالي والبحث العلمي في خمس سنوات.

إن انتقال الصراع السياسي والاجتماعي إلى الهياكل الإدارية في التعليم العالي أثر سلباً على مخرجات النظام الجامعي وفتور جميع نشاطاته من جهة وإهمال المؤسسات الجامعية البحثية من جهة أخرى كما أن الإغتيالات التي طالت عدداً من الإطارات الجامعية والكفاءات العلمية عجلت بمغادرتهم لأرض الوطن وهو مما لا تزال آثاره لحد اليوم.

## الفصل الرابع: المؤسسات الجامعية في ظل الرقمنة

ومن نتائج هذا الصراع أيضا هو إنشاء مراكز جامعية وجامعات في أماكن لا تتوفر على أدنى الشروط لذلك وخضوع التوزيع الجغرافي لهذه المؤسسات إلى معطيات لا علاقة لها بالتقسيم العلمي الجاد. (يوسف، 2005، ص 49)

كما عرفت نهاية هذه المرحلة انهيار النظام الاشتراكي وتأثر قطاع التعليم العالي في الجزائر به بإعتبارها من بين الدول التي تبنت هذا النظام، وهو ما أدخلها في أزمة اقتصادية كبيرة كان لها الأثر البالغ على نشاطات القطاع الجامعي.

إن تحول الجزائر إلى النظام الرأسمالي وبداية تفتحها على العالم وتغير منظومة العمل فيها زاد من عدد الطلبة الجامعيين تلبية لهذه المرحلة.

وما ميز هذه المرحلة أيضا هو تحسين ميزانية التمويل الخاصة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي بموجب القانون التوجيهي في 22 أوت 1998، والهدف من ذلك هو تنشيط حركة البحث العلمي داخل هياكل ومراكز التعليم العالي، وذلك من خلال تحسين جميع الأسس المتاحة وتوفير الدعم المالي اللازم للنشاطات المتعلقة بالبحث العلمي. كما يهدف القانون التوجيهي إلى إعادة الإعتبار لوظيفة الباحث داخل مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والمؤسسات المعنية بالبحث، وتحفيز عملية تثمين نتائج البحث. يتضمن القانون مجموعة من المبادئ والأسس التي تعزز ترقية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، بما في ذلك البحث العلمي الجامعي، وتدعيم القواعد العلمية والتكنولوجية وتحديد الوسائل الضرورية للبحث العلمي وتوفيرها. يمكن القول أن القانون التوجيهي مثل خطوة هامة في دعم وتنمية البحث العلمي في البلاد آنذاك

- مرحلة الإصلاحات والتميز: من سنة 2000 مالى غاية اليوم

- بعد مرحلة الفتور التي مرت بها الجامعة بسبب الظروف الإجتماعية والسياسية والإقتصادية التي مرت بها البلاد آنذاك وما صاحبها من هجرة للأدمغة، بدأت عملية التحضير لإصلاح المنظومة الجامعية التي أصبحت لزاما وحتمية لمواجهة الرهانات الجديدة التي فرضتها تغيرات داخلية وخارجية وفرضها توجه الجزائر نحو العولمة والانفتاح على العالم الخارجي.

## الفصل الرابع: المؤسسات الجامعية في ظل الرقمنة

لقد تم تكوين عدة لجان مختصة من أجل الإعداد لإصلاح المنظومة الجامعية ووضع الخطوط العريضة لهذا الإصلاح الذي وضع تحت التنفيذ سنة 2002. 2003 م بمناسبة إنعقاد اجتماع تحضيرى وخلص إلى:

. إعتقاد قائمة الميادين الثلاثة عشر.

. إعداد النماذج الأولى لإقتراح عروض التكوين في الليسانس الأكاديمية والمهنية. (العبادي وآخرون ، 2007، ص153)

تميزت هذه المرحلة بارتفاع عدد الطلبة و الأساتذة ففي السنة الجامعية 2005/2004 ارتفع عدد الأساتذة ليصل 28371 أستاذ (25229 أستاذ دائم منهم 98 استاذ اجنبي و 3242 أستاذ متعاون ) أي بزيادة 75 بالمئة عن الدخول الجامعي 1999/1998.

رغم هذا التطور في عدد الأساتذة الا ان معدلات التاثير منخفضة (أستاذ محاضر لكل 188 طالب في حين ان المعدلات النوعية العالمية أستاذ محاضر لكل 70 طالب) مما أعاق السير الحسن للعملية التعليمية بالجامعة (العبادي و آخرون ، 2007، ص153)

وأثر على مرحلة ما بعد التدرج (دكتوراه) بعدم وجود المشرفين عليها وهو ما أدى لعدم فتح التسجيلات في العديد من الجامعات بناءا على هذه المؤشرات تمت عمليات عدة لإصلاح المنظومة الجامعية كان آخرها نظام LMD الذي يعتمد على هيكلية جديدة للنظام الجامعي تهدف لربط الجامعة بسوق العمل وتتيح افضل مقروئية للشهادات الجامعية.

تعتمد الهيكلية الجديدة على تنظيم التعليم في ثلاثة أطوار رئيسية، وتهدف إلى تحسين جودة التعليم العالي وتعزيز التخصصات والمهارات المطلوبة في سوق العمل وهي:

🚩 **الطور الأول: شهادة الليسانس:**

يتكون هذا الطور من ثلاث سنوات دراسية بعد البكالوريا. يتم توفير تكوين قاعدي أولي متعدد التخصصات خلال هذه المرحلة. بعد الإنتهاء منها، يحصل الطالب على شهادة الليسانس. ويتم تقديم تخصصين في هذا الطور:

. **الفرع الأكاديمي:** يمكن لحامل الشهادة أن يواصل دراساته الجامعية على مستوى ماستر ودكتوراه.

. **الفرع المهني:** يمكن لحامل الشهادة أن يندمج مباشرة في سوق العمل.



## الفصل الرابع: المؤسسات الجامعية في ظل الرقمنة

### الطور الثاني - شهادة الماستر

يتكون هذا الطور من خمس سنوات دراسية بعد البكالوريا. تستمر هذه المرحلة لمدة سنتين، وتتيح للطالب الالتحاق بالماستر إذا توفرت لديه الشروط المطلوبة.

### الطور الثالث - شهادة الدكتوراه :

يتكون هذا الطور من ثماني سنوات دراسية بعد البكالوريا. بعد الإنتهاء منها، يحصل الطالب على شهادة الدكتوراه.

تهدف هذه الإصلاحات إلى تحسين جودة المؤسسات التعليمية العالية وتطوير مخرجاتها وتعزيز البحث العلمي، بهدف رفع مستوى الكفاءة والجودة في التعليم وتعزيز التنمية المستدامة.

### 2- أهداف الجامعة:

يخضع وضع الإستراتيجيات في الجامعة إلى عدة عوامل ومؤشرات تتحكم في تحديد الأهداف العامة التي تقوم من أجلها الجامعات، وفي الغالب تخضع إلى الطبيعة السياسية والاجتماعية للمجتمع كنسق عام، مع الأخذ بعين الاعتبار واقعه ومشكلاته فلكل مجتمع طبيعة تحدد من خلالها الأهداف والمخرجات المتوخاة منها، وفي الغالب فهي أداة للحفاظ على الحضارات المتعاقبة وتطويرها وتنميتها عن طريق تكوين إطارات وتهيئتهم لتحمل المسؤولية وعلى العموم فالجامعة كنسق فرعي تهدف إلى:

#### - أهداف تربوية تعليمية:

تهدف الجامعات إلى إعداد جيل يعتمد على العلم من أجل مواجهة جميع التغيرات التي تطرأ على المجتمع بإكسابه الطرق العلمية والمرونة الفكرية والنظرة الموضوعية لهذه التغيرات مما يجعله الفاعل الرئيسي في عملية التغيير التنظيمي الحاصل في المجتمع.

مما لا شك فيه إن الجامعة ومن أجل الارتقاء بالمنظومة الجامعية تركز على توفير هيئة من الأساتذة والباحثين بغية الارتقاء بالدراسات الجامعية وإحداث مقاربة بين النظري والتطبيقي.

### أهداف اجتماعية ثقافية:

ينظر للجامعة على أنها من ضروريات تقدم المجتمعات، فهي عبارة عن وسط أعمق للعلاقات الاجتماعية واشمل من انه أبنية وأساتذة وطلبة، فهي الرابط التراثي والاجتماعي بين الأجيال والناقل للأسس الحضارية والدينية الصحيحة.

إن التكوين للفرد المواطن ينطلق من الجامعة التي تركز على قاعدة الموازنة بين الحقوق والواجبات وهو ما يغذي المجتمع بقيم المواطنة ويمده بطاقات وطنية وفكرية تعمل جاهدة من أجل تطور هذا المجتمع.

### - أهداف سوسيو اقتصادية:

من المعروف أن الجامعة هي الممكون الأول للإقتصاد بقوى عاملة مدربة وتقنية وكفئة في جميع ميادين العمل وهو ما من شأنه أن يضمن تنمية شاملة داخل المجتمع إن التكوين الجامعي الهادف يسعى للموازنة بين ميولات الفرد وقدراته وحاجات المجتمع ومتطلباته فهو السبيل لضمان إختيار مهني يسعى لخدمة المجتمع مستقبلا وإمداد سوق العمل بأخصائيين في جميع المجالات.

إن المتمعن في الأهداف السابقة يتجلى له الدور الكبير الذي تلعبه الجامعات في المجتمعات مهما اختلفت أهداف الجامعات فلكل جامعة هدفا أنشئت من أجله يتماشى وأهداف المجتمع الذي تنتمي إليه.

### 3- وظائف الجامعة:

ترتبط وظيفة الجامعة الأساسية إرتباطا وثيقا بالمجتمع الذي تأسست فيه و بالزمن الذي هي به، فعبر العصور تغيرت الوظيفة و تطورت بتطور المجتمع، إذ كانت مهمتها ولقرون عديدة تتمثل في الحفاظ على المعرفة القائمة ونقلها من جيل لآخر، ولم يكن من مهامها البحث العلمي بمفهومه الحديث، الذي يستهدف نمو المعرفة وتطويرها (فضيل و اخرون، 2006، ص40)، لكن و مع ظهور الثورة الصناعية و ما أصفرت عليه من تطور صناعي في القرن التاسع عشر زادت الحاجة للبحث العلمي و هو ما أجبر الجامعة على تكييف وظائفها مسايرة لهذا التقدم و الإبتعاد على

## الفصل الرابع: المؤسسات الجامعية في ظل الرقمنة

وظيفة التعليم فقط لقد أدت الجامعة ومنذ نشأتها وظيفتين أساسيتين داخلية وخارجية تمثلت فيما يلي:

### الوظيفة الداخلية:

#### • التعليم:

يعد التعليم أول إهتمام للجامعة، حيث كان دورها يقتصر على سيطرة التعليم الديني والإبتعاد عن المجتمع، ومع مرور الوقت تطورت هذه الوظيفة، وأصبحت الجامعة تقدم برامج تعليمية في أنواع التخصصات المختلفة، قصد إعداد الأجيال وتأهيلهم للعمل والمشاركة في التنمية الشاملة، بعد إكتسابهم المهارات والخبرات في مختلف التخصصات ومواقع العمل. (الربيعي، 2008، ص 69)

إن وظيفة التعليم في الجامعة لا تقتصر عليه كعملية روتينية داخلية فحسب بل تتعدى ذلك إلى عملية نوعية يستفيد منها المجتمع ، فهي تهدف لنشر العلم بين النخبة في المجتمع قصد الاستفادة منهم لاحقا عن طريق النهوض بأبحاثهم و دراساتهم وتعليمهم مهن رفيعة المستوى من أجل تكوينهم ليصبحوا إطارات فيه.

#### • البحث العلمي:

يعد البحث العلمي من أهم وظائف الجامعة الأساسية، لما له من دور في إنتاج المعرفة وتطويرها وترك أثرها على المجتمعات والمساهمة في تقدمها وتطورها عن طريق توظيف نتائج البحوث والدراسات العلمية في حل ومعالجة القضايا والمشكلات الإجتماعية.

لقد إهتمت جل الدول بالبحث العلمي ووفرت الجو المناسب للأستاذ و إقتطعت جزءا من ميزانيتها من أجل تدعيم المخابر و تمويل البحث العلمي حيث تخصصت كوبا 3، 1 % من ميزانيتها، بينما تخصصت اليابان 3%، أما الدول العربية مجتمعة فقد خصصت 2% من إجمالي ميزانيتها.

وعلى هذا الأساس فمهمة الجامعات لا تقتصر على تخريج الطلبة فحسب بل تتعداه أن تكون مركز إشعاع للبحوث ومحورا للتنمية المحلية في كافة القطاعات الحياتية إنتاجية كانت أو خدماتية (حسين عبد الحميد، 2002، ص 98)

### الوظيفة الخارجية:

#### خدمة المجتمع :

تلعب الوظيفة الداخلية للجامعات دوراً هاماً في خدمة المجتمع والإرتقاء به، من خلال المساهمة في رقي الفكر وتقدم العلم، وتنمية القيم الإنسانية وتزويد البلاد بالخبراء والمختصين في مختلف الميادين، وإعداد الإنسان المزود بالمعرفة وطرق البحث المتقدمة، ليساهم في بناء وتدعيم المجتمع، ولتحقيق ذلك كان لزاماً على الجامعة أن تقوم بتقديم الكفاءات البشرية المهارية للمجتمع، وأن ترسخ في الأساتذة ، مسؤوليتهم إتجاه برامج خدمة المجتمع و إحداث تغيير إجتماعي إيجابي قصد تشجيع القيم الأخلاقية، والنهوض بالطبقات الإجتماعية التي تعتبر دعامة المجتمع في الرقي والتقدم (السمرائي و اخرون، 2003، ص99)

إن إنفتاح الجامعة على الوسط الخارجي الذي تنتمي إليه مكنها من فهم جميع المشكلات القائمة به، والمساهمة في حلها، عن طريق القيام ببحوث علمية عبر مخابرها و مدرجاتها وتقديم يد المساعدة لمؤسسات المجتمع بتكوين إطاراتها المسيرة ومشاركتها في ندوات علمية غير جامعية أما التقرير العالمي لليونسكو حول الجامعة، فإنه يحدد وظائفها كما يلي: (زمام و جابر، يومي 25 26 نوفمبر 2008)

#### المادة الأولى : وظيفة التربية و التكوين والبحث

- ❖ تربية وتكوين متحصليين على شهادات ذوي تأهيل عال ومؤطرين مسؤولين وقادرين على الاندماج في كل قطاعات النشاط البشري، ويكون هذا التأهيل مناسب ويرافقه تكوين مهني يضم معارف ومهارات ذات مستوى عال من خلال برامج مناسبة ومكيفة مع إحتياجات الحاضر والمستقبل.
- ❖ ضمان مجال مفتوح للتكوين العالي على مدى الحياة، يعطي أقصى قدر ممكن من الإختيارات التكوينية وإمكانيات التطور للفرد.
- ❖ ترقية إنتاج ونشر المعارف من خلال البحث العلمي، وذلك من خلال توفير الخبرة اللازمة والمناسبة لمساعدة المجتمع على التطور الثقافي، الإجتماعي والإقتصادي.
- ❖ المحافظة وترقية القيم الإجتماعية من خلال تربية القيم في الشباب، والتي يكون منبعها المواطنة الديمقراطية.

## الفصل الرابع: المؤسسات الجامعية في ظل الرقمنة

❖ المساهمة في تطوير وتحسين التربية والتعليم في كل المستويات خاصة تكوين الأساتذة فأستاذ الجامعة يمثل أهم مكونات العملية التعليمية، ولذلك يتطلب الأمر إعداده بيداغوجيا، وفق أهداف الجامعة التي يعملون بها، ولا يشمل الإعداد المعرفة الجيدة بمحتويات المادة الدراسية بل يتعداه إلى طرق إيصالها للمتعلم وأساليب التقويم، فضلا عن ضرورة التأكيد على المهارات الشخصية للأستاذ الجامعي فمهمته لا تكمن في إيصال المعلومات فحسب، وإنما في زرع الشعور بالمسؤولية والجدية في نفوس طلابه أيضا، فما يحمله من معتقدات وقيم إجتماعية وثقافية حول كيفية التعامل مع الآخرين خاصة الطلاب تؤثر على التحصيل العلمي لهم، ولذلك فهو بحاجة إلى توجيه عام على المستوى البيداغوجي.

المادة الثانية: الدور الأخلاقي، الإستقلالية، المسؤولية والتطلع إلى المستقبل.

- ❖ العمل بأخلاقيات التعليم العالي والصرامة العلمية والثقافية .
- ❖ إمكانية التعبير بكل إستقلالية ومسؤولية حول المشكلات الأخلاقية، الثقافية والإجتماعية.
- ❖ تدعيم التفكير المستقبلي من خلال التحليل الدائم للتوجهات السياسية الإجتماعية، والإقتصادية الجديدة.
- ❖ إستخدام الإمكانيات الثقافية والأخلاقية لمناصرة ونشر القيم العالمية: السلام، العدالة، الحرية، المساواة، والتضامن.
- ❖ إن تعددت وظائف الجامعة فهي في مجملها معرفية، وجدانية، خلقية، عملية، وإجتماعية.
- **المعرفية:** تقوم الجامعة بتكوين المختصين.
- **الوجدانية والخلقية:** تسعى إلى إعانة المتعلم على إكتشاف ذاته ومعرفة ميوله وإهتماماته ونقط قوته وضعفه بالإضافة إلى زيادة قدرة المتعلم على فهم طبيعة الحياة والتعبير عن إنفعالاته بطريقة مقبولة، كذلك ترقية المشاعر الإنسانية من التعاطف وإحترام الآخرين.
- **العملية:** يكون بتزويده بالقدرات التي تعينه على كسب قوته وتسيير المال اللازم للإنفاق في مختلف شؤون حياته، بالإضافة إلى تنمية قدراته على إتخاذ القدرات وتوزيع الدخل بطريقة رشيدة.
- **الإجتماعية:** تسعى الجامعة إلى إعداد الطالب من الناحية الإجتماعية، تفاعله وعلاقاته بالآخرين وبالمحيط.

### 4- الإدارة الإلكترونية في الجامعة:

تعتبر الإدارة الإلكترونية في الجامعة من الأمور الحديثة التي تهدف إلى تطوير العملية التعليمية والإدارية داخل الجامعة، وتحسين الأداء الإداري وتحسين خدمات الطلاب والموظفين و الهيئة التعليمية في الجامعة

تتضمن الإدارة الإلكترونية في الجامعة عدة أنظمة وخدمات على غرار الإشراف الإلكتروني و التسجيل الإلكتروني وعملية التواصل الإلكتروني بين مكونات الجامعة، ونظام التعليم الإلكتروني. تتميز الإدارة الإلكترونية في الجامعة بالسرعة والدقة في الإجراءات الإدارية والتواصل بين الأعضاء والإدارة، كما أنها توفر وقتاً وجهداً كبيرين على الجميع، وتزيد من كفاءة العمل الإداري وتحسين الخدمات المقدمة للهيئة التعليمية والموظفين.

بشكل عام، فإن الإدارة الإلكترونية في الجامعة تعتبر أمراً ضرورياً في عصرنا الحالي وتسهم في تطوير وتحسين الأداء الإداري والتعليمي في الجامعة

### 1.4 دوافع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة:

إن حاجة الجامعة الماسة للتعامل مع المتغيرات المتجددة لتكنولوجيا الرقمية يفرض عليها ضرورة الاتجاه نحو البحث عن أساليب إدارية حديثة ومتطورة تمتاز بالديناميكية بعيداً عن السكون. في هذا الإطار تعد الإدارة الإلكترونية من أهم متطلبات هذا العصر المتجدد وركيزة أساسية له تتوافق مع طبيعة متغيراته، حيث تسعى كافة مؤسسات التعليم العالي لتطبيقها والأخذ بها بهدف تحقيق أهدافها.

سعت الحكومة الجزائرية وفي ظل إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 إلى ربط جميع القطاعات الحكومية إلكترونياً وهو ما يسمى بالحكومة الإلكترونية مساهمة في هذا التطور ومواكبة لتغيرات العصرنة، ومن أهم القطاعات التي يجب أن تكون في ريادة هذا التطور قطاع التعليم العالي والبحث العلمي لما له من تأثير مباشر على جميع القطاعات.

فتوفر الإدارة الإلكترونية لأدوات وتقنيات تسهل وتعزز العمليات الإدارية وتحسن كفاءة أنظمة الجامعة. كما تتيح التكنولوجيا الحديثة التنقل السريع والفعال في تداول المعلومات وتنظيم الموارد وإدارة العمليات الأكاديمية والإدارية، وهو مما يسهل من عمليات الإتصال العمودي والأفقي

## الفصل الرابع: المؤسسات الجامعية في ظل الرقمنة

داخل الجامعة بين جميع عناصرها المكونة لها، مما يعزز التفاعل والتعاون بين أعضاء المجتمع الجامعي.

يمكن للإدارة الإلكترونية تقليل الاعتماد على الأوراق والعمليات الورقية التقليدية، مما يؤدي إلى توفير تكاليف الطباعة والتخزين والتوزيع. كما يمكن تقليل الوقت والجهد المستهلكة في إدارة ومعالجة الوثائق الورقية. وهو ما يمنح سهولة وسلاسة للطالب في التسجيل ويعزز من عملية التعليم عن بعد، ويوفر للإدارة والأستاذ نوعاً من الأمان لما توفره من آليات أمان وحماية متقدمة للمعلومات والبيانات الحساسة. كما يمكنها تنفيذ نظم المصادقة والتشفير وتحديد صلاحيات الوصول لحماية البيانات الشخصية والأكاديمية من التسريب أو الاستخدام غير المصرح به. إن تبني الجامعات للإدارة الإلكترونية يمثل تطوراً إستراتيجياً يهدف إلى تعزيز الكفاءة وتحسين التجربة الأكاديمية وتحقيق التواصل والتعاون الفعال بين مكونات الجامعة. ويمكن تلخيص أهم دوافع التوجه نحو الإدارة الإلكترونية في الجامعة فيما يلي:

**. تأثيرات العولمة:**

إن التوجهات العالمية نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات تستفيد من أدوات وأساليب تقنية ومعرفية مثل شبكات الأنترنت والاتصال الفضائي وغيرها من الأدوات الرقمية. هذا الترابط يشمل مجالات متعددة مثل المعلوماتية والخدمات والعلاقات بجوانبها الاقتصادية والإدارية والعلمية والتقنية وغيرها. (سعداوي، 2009، ص56)

**-الثورة الرقمية:**

أدت الثورة التكنولوجية إلى ظهور مزايا نسبية عديدة في مختلف ميادين الحياة الإنسانية. واحدة من هذه المزايا هي تحسين نوعية السلع والخدمات التي توفرها المؤسسات بفضل التقدم التكنولوجي، يتم تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي إحتياجات الناس بشكل أفضل وتعزز راحتهم ورفاهيتهم.

بالإضافة إلى ذلك، يعد التقدم التكنولوجي فرصة متميزة للأفراد والحكومات ومنظمات الأعمال لتحسين نوعية الحياة الإنسانية عموماً. يمكن للتكنولوجيا أن تسهم في الإنتاجية وتحسين الكفاءة في العمل، وهذا يؤدي بدوره إلى تعزيز النمو الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة. كما

## الفصل الرابع: المؤسسات الجامعية في ظل الرقمنة

يمكن استخدام التكنولوجيا لتحسين التعليم وتمكين الوصول إلى المعرفة والتعلم عن بُعد. (محمد، 2009 ، ص32)

إن تزايد حجم الإستثمارات في قطاع التكنولوجيا يعني أنه يجب تعظيم الفوائد المترتبة على هذا الإستثمار. من خلال دعم البحث والإبتكار التكنولوجي.

### - إنفتاح الجامعة على العالم الخارجي:

يحتم إنتشار الإدارة الإلكترونية، على كل دولة اللحاق بركب التقدم تجنباً للهوة الرقمية المحتملة، والتسابق نحو تقديم الخدمات بناء على معايير السهولة والفعالية والكفاءة والنوعية والجودة، أي أنه لا يمكن لأي دولة أو منظمة أن تبقى مغلقة على نفسها دون مواكبة التطور الطبيعي للحياة الإنسانية بأبعادها المختلفة. (العوامل، 2001، ص51)

### - إنتشار الثقافة الإلكترونية:

إن الثقافة الإلكترونية مكونا هاما في حياة الأفراد في العصر الحالي والأجيال الحالية، خاصة الشباب، نشؤوا ونمو محاطين بالتقنية الرقمية، وتعاملوا معها منذ صغرهم. هذا يعطيهم مستوى أعلى من الراحة والمرونة في استخدام التكنولوجيا والتعامل مع الثقافة الإلكترونية. كما انه، يمكن لأي شخص الوصول إلى المعرفة والثقافة الإلكترونية بسهولة مع وجود وسائل التعلم عن بعد والإعلام الرقمي والأنترنت. لم يعد من الضروري إمتلاك شهادة جامعية متخصصة في الإعلام الآلي لفهم وإستخدام التقنية الرقمية. هذا يساهم في زيادة الوعي العالمي وتطلع الأفراد نحو خدمات أفضل وأسرع وأسهل.

مع ذلك، يجب أن نلاحظ أنه لا يزال هناك فجوة رقمية بين الأجيال وداخل المجتمعات. فلا يمتلك الجميع نفس مستوى الوصول إلى التكنولوجيا أو المهارات اللازمة للإستخدام الفعال للثقافة الإلكترونية. هذا يمكن أن يؤدي إلى ظهور إختلافات في الوعي الرقمي والقدرة على الإستفادة من المزايا التي تقدمها التكنولوجيا فالأفراد الذين يمتلكون ثقافة إلكترونية قوية يكونون أكثر ميلاً نحو إعتقاد الإدارة الإلكترونية ويتفاعلون مع الخدمات الإلكترونية المقدمة. هذا ما يدفع الجهات الحكومية والمؤسسات إلى توفيرها تلبية لتوقعاتهم.



### 2.4 أهمية و أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة:

إن الإهتمام المتزايد للجامعة وسعيها الحثيث للتوجه نحو الإدارة الإلكترونية لم يكن من فراغ وإنما كان توجهها فرضته المتغيرات العالمية وفرضه الوسط الخارجي، فإذا ماأرادت الجامعة الإستمرار والتطور فما عليها إلا تطوير أساليبها الإدارية التي تمنحها التميز وتزيد من مكاسبها وفرص بقائها.

#### ❖ أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة:

يحمل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة أهمية كبيرة ويساهم في تحسين كفاءة العمل الإداري وتبسيط العمليات في ويعود بالفوائد التالية:

- **زيادة الكفاءة:** تساهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة العمل في الجامعة من خلال التطوير في عمليات المعالجة والتخزين والإسترجاع للبيانات. كما يمكن للموظفين الوصول إلى المعلومات بسرعة وسهولة، مما يوفر الوقت والجهد.
- **التواصل الفعال:** تتيح الإدارة الإلكترونية التواصل الفعال بين مكونات الجامعة. كما تمكن من مشاركة المعلومات والمستندات والتواصل عبر الإميل والمنصات الأخرى، مما يسهل تنظيم الأنشطة وتنسيق الجهود.
- **تسهيل العمليات الإدارية:** تقدم الإدارة الإلكترونية أدوات وميزات تسهل العمليات الإدارية في الجامعة، مثل التسجيلات الجامعية، وإدارة الجداول الزمنية، التوظيف، وإصدار الشهادات، مما يزيد من فاعلية الإدارة
- **توفير الورق والموارد:** بإستخدام الإدارة الإلكترونية، يمكن للجامعة تقليل الإعتماد على الورق والمستندات المطبوعة، بما يساهم في حماية البيئة وتوفير التكاليف. بالإضافة إلى ذلك، يمكن توفير الكوادر البشرية والمادية المرتبطة بإدارة الوثائق والملفات الورقية.
- **التعزيز من الشفافية ووصول المعلومة:** تعزز الإدارة الإلكترونية الشفافية في وظائف الجامعة ويزيد من سرعة وصول المعلومات، فيمكن للطلاب وأعضاء هيئة التدريس الوصول إلى الجداول الزمنية والمواد التعليمية والنتائج والمعلومات الأخرى بسهولة، مما يعزز التعاون والتفاعل بين الجميع.

## الفصل الرابع: المؤسسات الجامعية في ظل الرقمنة

وتعود أهمية الإدارة الإلكترونية في الجامعة حسب غنيم إلى: (غنيم، 2004، ص54)

○ **تخفيض تكاليف المخرجات التعليمية:** حيث يمكن للإدارة الإلكترونية من تخفيض التكاليف الخاصة والمرتبعة، من خلال إستخدامها التجهيزات الحديثة التي تساعد على تخفيض عدد الأفراد العاملين بمؤسسات التعليم العالي، وإستخدام أماكن عمل بسيطة بدلا ً من الأماكن و المواقع الفخمة التي كانت موجودة في الإدارة التقليدية، بالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تساعد مؤسسات التعليم العالي على حماية المخزون الورقي من المخاطر.

○ **إتساع نطاق المؤسسات التي تتعامل معها مؤسسات التعليم العالي:**

حيث تقوم الإدارة الإلكترونية بتمكين مؤسسات التعليم العالي من فتح باب التعاون والمشاركة مع مؤسسات على المستوى الوطني والدولي، مما يتيح فرصة أكبر للموظفين والطلبة من خلال التواصل ونقل الخبرات والاستفادة من البحوث والدراسات العلمية .

○ **الحد من التعامل الورقي:** حيث تمكن الإدارة الإلكترونية مؤسسات التعليم العالي بإنشاء قاعدة بيانات عامة في أجهزة بسيطة يتم الرجوع إليها في الوقت المطلوب. الأمر الذي يقضي على سلبات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد وضياع الوقت وزيادة التكاليف، والتعرض للتلف والفقد والضياع .

○ **زيادة مستوى جودة العمليات:** حيث أصبحت مؤسسات التعليم العالي تتبنى الجودة كمنهج متكامل، كما تسعى من خلال تبني منهج الأعمال الإلكترونية إلى تعزيز وتكريس مفهوم إدارة الجودة الشاملة في جميع عملياتها، وتعد الإدارة الإلكترونية عنصراً ً رئيساً في واقع النشاط الإداري المعاصر، وأخذ تأثيرها يغطي معظم مجالات الحياة المعاصرة .

○ **تحسين مستوى تقديم الخدمات:** إن تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى مؤسسات التعليم العالي يساهم في إنتقال المعلومات بدقة وإنسيابية بين الإدارات المختلفة، مما يقلص الإزدواجية في إرسال البيانات والحصول على المعلومات، كما أنه يوفر للمسؤولين كذلك إمكانية التخاطب الإلكتروني، مما يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الخدمات المقدمة على مستوى مؤسسات التعليم العالي ويجعلها أكثر تنظيماً

من خلال ما سبق نرى أن التوجه نحو الإدارة الإلكترونية في الجامعة أصبح أمراً ضرورياً من أجل

## الفصل الرابع: المؤسسات الجامعية في ظل الرقمنة

جودة الخدمة المقدمة داخلها وما يترتب عليها من تسهيل في الخدمات للطلاب والعامل والأستاذ على حد سواء.

### ❖ أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة:

تعيش العديد من الجامعات حاليًا في عصر الرقمنة، حيث يتم تبني حلول إلكترونية لتسهيل العمليات الإدارية وتحسين كفاءة الجامعة بشكل عام. واحدة من هذه الحلول التكنولوجية هي تطبيق الإدارة الإلكترونية، الذي يهدف إلى تطوير وتحسين أداء العمليات الإدارية و التعليمية في الجامعة باستخدام التكنولوجيا الحديثة والأنظمة الإلكترونية.

يهدف تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة إلى تحقيق عدة أهداف تسهم في تطوير وتحسين العمل الإداري، ومن أبرز تلك الأهداف:

. إعادة ربط إدارات مؤسسات التعليم العالي بوسائل اتصال إلكترونية تسعى إلى تحقيق عدة أهداف، منها ضمان سهولة التواصل وسرعته بين الإدارات، مما يعزز جو المشاركة الإيجابي ويعزز الأداء الوظيفي داخل تلك الإدارات، كما يهدف إلى ضمان وصول القرارات الإدارية إلى جميع الأطراف الإدارية المعنية بطريقة فعالة، وفي الوقت المناسب مما يسمح بالاستفادة الكاملة من تلك القرارات، حيث يؤثر عنصر الزمن في فعالية تنفيذه.

. تحقيق تحسين كبير في توفير المعلومات وسهولة الوصول إليها وتقديمها للجهات المستهدفة من خلال الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية. ففي الإدارة التقليدية، كان من الصعب الحصول على بعض المعلومات وكان يستغرق الأمر وقتًا طويلاً. ومع الإدارة الإلكترونية، أصبح بإمكان الأفراد الحصول على المعلومات التي يحتاجون إليها في غضون دقائق معدودة، دون الحاجة للرجوع إلى موظف. مما يسمح لهم بالوصول إلى المعلومات الهامة في الوقت المناسب، حتى وإن إنتهى دوام الموظف المعني.

كما يمكن للمستخدمين الاستفادة من واجهات مستخدم سهلة ومنصات إلكترونية تمكنهم من الوصول إلى المعلومات المطلوبة بسهولة وسرعة. يتم تنظيم المعلومات وتصنيفها بشكل منظم ويمكن البحث فيها بسهولة، مما يسهل عملية العثور عليها وهما يساهم في تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية.

## الفصل الرابع: المؤسسات الجامعية في ظل الرقمنة

-التقليل من الطوابير التي تعانيها البعض من إدارات مؤسسات التعليم العالي والتي لا تنتهي أمام منافذها المختلفة، وتسهيل تقديم الخدمة للمستفيد عن طريق شبكة الأنترنت، مما يخفف كثيرا ً من الأعباء الواقعة على تلك الجهات ويوفر مجهوداتها وإمكاناتها التي كانت في ظل الإدارة التقليدية تضيق في وضع الخطط وتوفير مزيد من المباني والمقرات؛

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تقليل تكاليف الإجراءات والمعاملات للإدارات والأفراد، وتعتبر حلاً فعالاً للمؤسسات التعليمية العالية لتبسيط الإجراءات وتقليص النفقات وتحقيق إستقرار واستمرارية في أداء مؤسسات التعليم العالي، حيث تسعى لضمان أن تكون الفوائد المترتبة على أعمالها دائمة ومستدامة. من خلال تبني تقنيات وأدوات إلكترونية متقدمة، يتم تحقيق تيسير العمليات وتبسيط الإجراءات، مما يساهم في تحقيق الإستدامة والاستمرارية في تقديم الخدمات التعليمية.

- توفر الإدارة الإلكترونية لمؤسسات التعليم العالي فرصاً كبيرة للإستفادة القصوى من تطور ثورة الإتصالات وتقنية المعلومات. فهي تمكن هذه المؤسسات من إستثمار أحدث التطورات التكنولوجية في مجال الإتصالات وتبادل المعلومات.

-إتاحة الفرصة لإدارات مؤسسات التعليم العالي للحاق بإدارات المؤسسات الأخرى التي تحولت إلى الأسلوب الإلكتروني، وحتى لا تتخلف مؤسسات التعليم العالي عن غيرها من المؤسسات.

- توفر الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي العديد من المزايا التي تهدف إلى تحسين جودة ودقة البيانات المتعلقة بالمؤسسة. من خلال تجميع قاعدة بيانات موحدة وإستخدام مصادر موثوقة، وضمان دقة البيانات وموثوقيتها، مما يساهم في تحسين جودة القرارات التي يتخذها المسؤولون في المؤسسة.

تتيح الإدارة الإلكترونية لمؤسسات التعليم العالي الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين أدائها وتوفير بيئة تعليمية متقدمة. تعزز هذه الخطوة القدرة على المنافسة مع المؤسسات الأخرى وتعمل على ضمان استمرارية التعليم العالي في ظل التطورات السريعة في العصر الرقمي. (حسين محمد،

2011، ص78)

## الفصل الرابع: المؤسسات الجامعية في ظل الرقمنة

### 3.4 خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية في الجامعة:

إن الثورة الرقمية الحديثة فرضت على الجامعة التوجه نحو تحول إداري جديد يعتمد على الوسائل التكنولوجية للقيام بوظائفها وتحقيق أهدافها ، لكن هذه العملية ومن أجل أن تكون فعالة وتحقق أهدافها وجب ان تقوم على تخطيط إستراتيجي يعتمد على عدة خطوات من أجل تنفيذه:

**إعداد الدراسة الميدانية:**

. تشكيل فريق عمل متخصص في مجال الإدارة وتقنيات المعلومات. يجب أن يتكون الفريق من أشخاص لديهم خبرة وإطلاع على أحدث التطورات في مجال الإدارة الإلكترونية.

. تحديد أهداف الدراسة الميدانية والمعايير التي تستخدم لتقييم حاجة المؤسسات لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإقتصاديتها.

. تصميم إستبيانات أو مقابلات لجمع المعلومات من الجامعات، وإستخدام أدوات البحث المناسبة للحصول على بيانات شاملة ودقيقة.

#### ✓ وضع خطة التنفيذ:

- بناءً على نتائج الدراسة الميدانية، يقرر فريق العمل إذا ما كانت هناك حاجة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة أم لا.

- إذا تم التوصل إلى أن التوجه الإلكتروني ضروري، يجب القيام بإعداد خطة تنفيذ مفصلة لمراحل التنفيذ، بدءاً من التحضير وانتقالاً إلى التطبيق والتقييم.

تحديد المهام والمسؤوليات لأعضاء الفريق وللجهات الخارجية إن وجدت، وتحديد الجدول الزمني والموارد المالية والتقنية المطلوبة.

#### ✓ تحديد المصادر:

- تحديد مصادر التمويل البشرية التي تحتاجها الخطة لتنفيذ الإدارة الإلكترونية، مثل محلي النظم ومطوري البرمجيات وخبراء قواعد البيانات ومديري المشاريع.

- القيام بتحديد الأجهزة والمعدات الضرورية لتنفيذ الإدارة الإلكترونية، مثل أجهزة الكمبيوتر والشبكات والبرمجيات المختلفة.

## الفصل الرابع: المؤسسات الجامعية في ظل الرقمنة

. تحديد المصادر المالية المتاحة للتمويل، سواء من ميزانية المؤسسة أو من مصادر خارجية محتملة.

### ✓ تحديد المسؤولية:

. تقسيم المسؤوليات وتحديدتها فيما يخص تنفيذ الخطة وتمويلها وتحقيق الأهداف المحددة. كما يجب أن توزع المهام بشكل واضح وتحدد المسؤوليات لكل جهة. . قد يكون من المفيد إنشاء لجنة إدارية لإشراف على تنفيذ الخطة وإتخاذ القرارات اللازمة.

### ✓ متابعة التقدم التقني:

. بما أن التكنولوجيا تتطور بسرعة، فمن المهم المتابعة الدورية للتطورات الحاصلة في مجال تقنيات المعلومات الإدارية للبقاء على إطلاع بآخر الابتكارات. . القيام بتقييم الاحتياجات التقنية المستمرة وضمونها إتصالات الشبكة وأنظمة الأمان وبرمجيات الإدارة وغيرها من العناصر المرتبطة بالإدارة الإلكترونية. . القيام بتوفير التدريب المستمر للفريق لضمان مسايرة التطورات التقنية وتعزيز كفاءتهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

هذه الخطوات تمثل إطارًا عامًا لإعداد الدراسة الميدانية وتنفيذ الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي. قد تحتاج إلى تخصيص الإجراءات والتفاصيل وفقًا للظروف الفردية والمتطلبات الخاصة بكل جامعة. (السالمي، 2008 ، ص65)

كما يشير الباحثون مثل Laudon & Laudon إلى أن الانتقال إلى البيئة الإلكترونية يتطلب من الجامعات إتخاذ عدة خطوات مهمة منها:

- **دراسة الواقع الحالي:** يجب أن تقوم الجامعة بدراسة حالتها الحالية، بما في ذلك الموظفين والعاملين والأساليب المتبعة والتقنيات المتوفرة لديها. كما يجب تقييم هذه الحالة وتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الحالية.
- **تحديد أولويات تطبيق الإدارة الإلكترونية:** بناءً على الدراسة السابقة، تقوم الجامعة بتحديد أولويات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إداراتها. وتحديد المجالات التي يمكن أن تستفيد بشكل كبير من التقنيات الإلكترونية والتركيز على تنفيذها.

## الفصل الرابع: المؤسسات الجامعية في ظل الرقمنة

- تحليل مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية: يجب أن تتضمن الخطة تحليلاً دقيقاً لكيفية مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهداف الجامعة. وتدعيم وتحسن العمليات التعليمية والإدارية.
  - تدعيم تكنولوجيا المعلومات والاتصال: على الجامعة تحديد آليات تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال فيها. ووضع أهداف ودوافع واضحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتوضيحها للعاملين في الجامعة، بالإضافة إلى تدريبهم على استخدام التطبيقات الإلكترونية بكفاءة.
  - قياس نجاح مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية: يجب تحديد معايير لقياس نجاح مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة. وتقييم مدى تحقيق الأهداف المرجوة والفوائد المحققة من هذا التحول الإلكتروني (LAUDEN & LAUDON ، 1998 ، P 349)
- عند الانتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية في الجامعة وجب الإعتماد على خطة إستراتيجية شاملة تركز على دراسة المتطلبات والظروف ونقاط القوة والضعف وتحديد القسم المراد تجريب الإدارة، الإلكترونية به من أجل تقييم العملية ومن ثمة تقويمها بغية تعميمها على باقي فروع الجامعة

### 4.4 تمثلات الإدارة الإلكترونية في الجامعة:

من المهم جداً أن تدرك المؤسسات الجامعية أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع مجالاتها، ومن الأهم أن تدرك أن هذا التوجه الإداري يجب أن يكون توجهها متكاملًا فهو ليس إستعمالًا للحاسوب وشبكة للأنترنت فقط بقدر ما هو خطة إستراتيجية مبنية على دراسة شاملة تظهر جلية في رؤية الجامعة ورسالتها.

إن التوجه الإلكتروني الحديث للجامعة هو منظومة متكاملة تستهدف جميع مجالات الجامعة (إدارية، مكتبية، تعليمية) من أجل تطوير أداء مختلف الإدارات والعمليات بها وزيادة فاعليتها وخلق مناخ تنظيمي لائق يساهم في تطويرها.

### 1.4.4 تمثلات الإدارة الإلكترونية في المجال الإداري للجامعة:

إن تطوير أداء المؤسسات الجامعية وإعتماد الإدارة الإلكترونية أصبح أمرًا ضروريًا للحفاظ على إستمرارية تلك المؤسسات وعدم إندثارها في ظل الثورة الرقمية في مجال التكنولوجيا

## الفصل الرابع: المؤسسات الجامعية في ظل الرقمنة

والتواصل. تقدم الإدارة الإلكترونية مجموعة واسعة من التطبيقات والأدوات التقنية التي يمكن أن تسهم في تحسين الكفاءة والفاعلية الإدارية في المؤسسات الجامعية.

يمكن استخدام الإدارة الإلكترونية لتحسين عمليات التسجيل والتقديم، حيث يتمكن الطلبة وأعضاء هيئة التدريس من الوصول إلى المعلومات والقيام بالإجراءات الإدارية عبر الأنترنت بشكل مباشر، مما يوفر الوقت والجهد ويقلل من الأعباء الإدارية.

علاوة على ذلك، تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين عمليات جمع وتحليل البيانات وإدارة المعلومات في المؤسسات الجامعية، مما يمكن أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة من اتخاذ القرارات الأكثر صوابًا وإستنادًا إلى بيانات دقيقة وموثوقة.

يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تساهم في إيجاد مناخا تنظيميا مناسباً في المؤسسات الجامعية من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية الإدارية، وتسهيل عمليات التواصل والتفاعل، وتحسين جمع وتحليل البيانات. وبالتالي، ينبغي على الإدارات الجامعية أن تسعى لتبني أساليب الإدارة الإلكترونية وتطبيقها بفاعلية لمواكبة التطورات الحديثة في مجال الإدارة والتكنولوجيا.

### ❖ تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال شؤون الطلبة:

يقصد بشؤون الطلبة هو كل ما له علاقة بالطالب داخل الحرم الجامعي و ما يتعلق بتسيير شؤونه في الجامعة، بغية تحسين مساره التعليمي، مما يشعره بالإنتماء لهذه المؤسسة فنظرا للتطور الكمي للطلبة في مختلف التخصصات أصبح من اللازم إعداد برنامج إلكتروني يتكفل بشؤون الطلبة ، إبتداء من عملية تفويجهم و إعداد قوائمهم حسب كل تخصص وتخزينها ضمن الموقع الرسمي للجامعة أو الكلية أو القسم الذي يزول الطالب به دراسته وإتاحته في أي وقت مما يوفر الوقت و الجهد لإدارة الجامعة و الأستاذ، كما يتكفل هذا البرنامج بمتابعة حضور و غياب الطلبة في الحصص و التبليغ آليا في حالة تجاوز الطالب عدد الغيابات المرخص بها في كل حصة مع تحديد الحصص المتغيب فيها و تاريخها وهو ما يعطي صرامة أكبر للتعليم الجامعي . يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة من صب علامات الطلبة وتحليلها ومعرفة

نقاط الضعف والقوة بها ومحاولة تقويمها، مع إمكانية الرجوع إليها وتصحيحها بأقل جهد . بناء أرشيف الكتروني للطلبة يحتوي على كل ما يتعلق بمسارهم الجامعي من تاريخ الولوج



## الفصل الرابع: المؤسسات الجامعية في ظل الرقمنة

للجامعة إلى غاية التخرج، هذا الأرشفة يكون سرياً ومتاحاً فقط لبعض الإداريين في الجامعة، كما يمنح خاصية الولوج إليه في أي وقت وحسب الحاجة إليه

يساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة على بناء قاعدة بيانات شاملة خاصة بالطالب ابتداء بتسجيله في الجامعة إلى غاية تخرجه منها، تحتوي على جميع بياناته الشخصية وكل ما يتعلق بمساره الجامعي مع إمكانية إستخراج الشهادات (شهادة مدرسية، شهادة التخرج) وله خاصية قبول التحديث وهو ما يساعد الإدارة الجامعية على تقديم خدماتها بجودة عالية

### ❖ تطبيقات الإدارة الإلكترونية في شؤون الإداريين:

إن متابعة شؤون الموظفين عملية دقيقة و مستمرة تحتاج إلى جهد ووقت و تحيين دائم كعملية التوظيف و التحويل و التكوين وكل ما يتعلق بالأمر المالية، فالإدارة الإلكترونية تساعد على توفير وحفظ بيانات الموظفين حفظاً منظماً يمكن من الاستفادة منه في أي وقت كما يمكن من تقييم الموظفين ومتابعة تكوينهم عن طريق العديد من المنصات التي تسمح بتكوين قاعدة بيانات أكثر دقة و هو ما يسهل من العمليات الإدارية كعملية استخراج الشهادات (شهادة العمل وكشف الراتب)

### ❖ تطبيقات الإدارة الإلكترونية الخاصة بشؤون الجامعة:

تقوم الإدارة الإلكترونية ومن خلال تطبيقاتها المختلفة بلعب دور مهم في وضع الجامعة لخططها الإستراتيجية وتسيير شؤونها الإدارية عن طريق ما توفره من معلومات تساهم في التعرف على احتياجاتها الآنية والمستقبلية وطرق تلبيةها بغية المساعدة على تقديم خدمة ذات جودة ونذكر منها:

- تعتبر عملية الإتصال عاملاً من عوامل نجاح أي تنظيم، سواء كان الإتصال أفقياً أم عمودياً، فكلما كان الإتصال سهلاً ومرناً كلما كان وصول المعلومة سريعاً وسهلاً وواضحاً كلما كان إتخاذ القرار صحيحاً.

- يكمن تأثير الإدارة الإلكترونية على عملية الإتصال في الجامعة عن طريق إعتماها على البريد الإلكتروني المهني الذي يعتبر أسرع وسيلة لنقل المعلومة وتعميمها على نطاق واسع مما يسهل من عملية تبادل الوثائق والمعلومات والتعليمات إلكترونياً.

## الفصل الرابع: المؤسسات الجامعية في ظل الرقمنة

- المساعدة على بناء أنظمة إصدار البطاقات الإلكترونية الممغنطة للهيئة الجامعية من أجل تسيير الحياة الجامعية من جهة والرقابة من جهة أخرى.
- تبادل الوثائق الإدارية الإلكترونية عن طريق بعض التطبيقات مما يسرع في العملية الإدارية على عكس الإدارة التقليدية.
- القيام بتسجيل جميع الأعمال والوثائق الإدارية رقمياً وتكوين أرشيف للجامعة يساعد على الوصول إليه في أي وقت وبأقل جهد، مع حماية هذا الأرشيف وتأمينه إلكترونياً من التلف والاختراقات.
- تفعيل وتنشيط الموقع الرسمي للجامعات عن طريق نشر كل ما يتعلق بأنشطة الجامعة والكليات والإعلانات الهامة لهم وهو ما يساعد على وصول المعلومة لكل الهيئة الجامعية مع إعطاء أهمية لحماية هذا الموقع.
- المساعدة على رقمنة المكتبات الجامعية وكل العمليات التي تتعلق بها وخاصة الإعارة الإلكترونية وإعداد قاعدة للبيانات للمكتبة الجامعية تحتوي على جميع المدخلات من كتب وأطروحات
- بناء تطبيقات للعمليات المحاسبية المالية للجامعة مما يساعد على التدقيق بها واكتشاف الثغرات والقيام بتصحيحها.
- بناء نظام إلكتروني للتجهيزات الجامعية وكل أدواتها وهو ما يسهل من عمل المخزن داخل الجامعة ومعرفة الإمكانيات المادية المتوفرة حالياً وإحتياجاتها عن طريق رقمنة الصادر والوارد.

### ❖ تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المجال التعليمي:

تعتبر الإدارة الإلكترونية أو إدارة التعليم الجامعي الإلكتروني من التطورات الحديثة في مجال التعليم العالي. حيث يعد الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية والأنترنت في تقديم وإدارة البرامج الأكاديمية والخدمات التعليمية هو أحد الاتجاهات الناجحة في التعليم العالي اليوم. وفيما يلي بعض المساهمات الرئيسية للإدارة الإلكترونية في التعليم الجامعي:

➤ تمكّن الإدارة الإلكترونية الطلبة والأساتذة من التواصل عن بُعد، مما يسهل وصول المعلومات والتواصل بين الأعضاء المختلفين في المؤسسة الجامعية.

## الفصل الرابع: المؤسسات الجامعية في ظل الرقمنة

◀ يمنح التعليم الجامعي الإلكتروني الطلبة القدرة على دراسة المواد والمشاركة في الفصول الدراسية عبر الأنترنت في أي وقت ومن أي مكان يناسبهم، مما يتيح لهم تحقيق التوازن بين العمل والدراسة والتزاماتهم الشخصية.

◀ تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف: يمكن للإدارة الإلكترونية من توفير موارد إدارية أقل وتحسين الكفاءة في إدارة الجامعة.

◀ توفر الإدارة الإلكترونية العديد من الأدوات التفاعلية مثل المنتديات النقاشية والدروس المباشرة عبر الأنترنت والتقييمات عبر الأنترنت. يعزز التفاعل بين الطلاب والأساتذة

◀ يوفر التعليم الجامعي الإلكتروني الفرصة للأفراد لمتابعة التعليم والتطور المهني طوال حياتهم. كما يمكن للأفراد العمل والدراسة في نفس الوقت، وتحسين مهاراتهم ومعرفتهم في مجالات مختلفة. على الرغم من الفوائد الكبيرة التي توفرها الإدارة الإلكترونية في التعليم الجامعي، يجب أيضاً مراعاة التحديات المحتملة مثل ضمان جودة التعليم، وتوفير الدعم الفني والتقني للطلبة والأساتذة، وضمان أمان المعلومات والخصوصية الشخصية.

### 5- جودة الخدمات في الجامعة:

تعد الخدمة في الجامعة واحدة من الخدمات الأساسية واسعة الانتشار والمهمة التي تقدمها الدول لمواطنيها والتي يكثر عليها الطلب في جميع أنحاء دول العالم، ولما لها من دور كبير في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية الشاملة والمستدامة فهي المسؤولة عن تخريج القادة وصانعي القرار، أخذت الحكومات على عاتقها مسؤولية تسييرها وتنظيمها والحرص على تحقيق الجودة بها.

إن وضع سياسة جديدة للنظام الجامعي وتكييفه ليتوافق مع الثورة الرقمية وما لها من تحديات علمية وتكنولوجية أصبح أكثر من ضرورة فجودة الجامعات تتأثر بعدة عناصر إذا تم تحقيقها تحققت الجودة الجامعية

**1.5 مفهوم خدمة التعليم العالي:** تعمل مؤسسات التعليم العالي من جامعات وكليات على توفير برامج تعليمية في مجالات عدة بهدف تلبية إحتياجات المجتمع وتطوير القدرات والمهارات اللازمة للطلاب للمشاركة الفعالة في المجتمع، وهو ما أشارت إليه العديد من التعاريف:

فمحمد حميدان العبادي عرفه على أنه: "أحد الوسائل الأساسية لإكساب الطالب المعرفة

## الفصل الرابع: المؤسسات الجامعية في ظل الرقمنة

والمعلومات والتفكير العلمي والبحث وتكوين الاتجاهات الإيجابية وتنمية قدراته على الإنتقاء والإختيار في مواجهة هذا الانفجار المعرفي والتقدم العلمي، لأنه بذلك يساهم في تكوين أو خلق مجتمع المعرفة، أو على الأقل التحول إلى مجتمع المعرفة، لأن الهدف في النهاية ينبغي أن يكون إيجاد أفراد متعلمين قادرين على التعامل مع المعارف والمعلومات التي يتلقونها بنوع من التفكير المستقل والإبداع والتركيز على العمل الذهني وتعميقه (العبادي و اخرون، 2008، ص76)

كما عرفتھا صليحة رقاد بأنها مجموعة المنافع التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي، التي تستقطب المخرجات المميزة في التعليم الثانوي، وتختص في تنميتهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم لمسايرة مختلف التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية ومحاولة التكيف معها، وبالتالي تلبية حاجات ورغبات الأطراف المستفيدة من الخدمات وتحقيق رضاهم (رقاد، 2014، ص24)

وعلى هذا الأساس فخدمة التعليم العالي هي: جميع الأساليب و البرامج التي توفرها الجامعات من أجل تطوير قدرات الطلبة و تمكينهم من إكتساب المعرفة و المهارات و القيم التي تؤهلهم للمساهمة الفعلة في التنمية الإقتصادية و الإجتماعية للمجتمع

### 2.5 ماهية جودة خدمات التعليم العالي:

#### ➤ مفهوم جودة خدمات التعليم العالي:

ترتكز جل التعريفات لجودة خدمة التعليم على عدة جوانب منها المتعلمين الذين هم على استعداد للدراسة و البيئة والتي لابد أن تتميز بالأمن والحماية وتوفير الموارد والتسهيلات الملائمة لذلك وجانب الإعتماد على العمليات بحيث تعتمد الهيئة التدريسية على المناهج التعليمية والهياكل المادية لتسهيل العملية التعليمية وضمان مخرجات تعليمية تتميز بالمعرفة والمهارات والميولات المرتبطة بالأهداف الوطنية للتعليم والمشاركة الايجابية في المجتمع

وعليه: فجودة التعليم العالي هي قدرة الجامعة على تحقيق الأهداف و توفير بيئة تعليمية مثالية للطلاب و الموظف و الهيئة التدريسية

ان الوصول الى مخرجات إيجابية تتميز بالجودة وتلبي رغبات العميل في الجامعة تستوجب إدخال عمليات على عناصر الإدارة التقليدية(تخطيط، تنظيم ، قيادة ، رقابة ) توافق الثورة الرقمية لتحقيق الأهداف العامة للمجتمع :

### ✓ التخطيط:

التخطيط الجامعي هو عملية تصميم وتنظيم النظام التعليمي في المؤسسات الجامعية بهدف تحقيق الأهداف المحددة وتلبية إحتياجات المجتمع والطلاب والأكاديميين. يركز التخطيط الجامعي على مبادئ مهمة تسهم في نجاح هذه العملية وتحقيق الأهداف المرجوة وهي:

- **الشمولية: (Comprehensiveness)** يجب أن يشمل التخطيط الجامعي جميع مكونات النظام التعليمي في المؤسسة الجامعية. وبمعنى آخر، ينبغي أن يغطي التخطيط جميع الأقسام والكليات والبرامج الأكاديمية والطلاب والهيكل التنظيمي للجامعة بشكل شامل.
  - **الإندماجية: (Integration)** ضرورة دمج التخطيط الجامعي مع التخطيط الإجتماعي والإقتصادي العام. يجب أن يكون هناك تناغم وتنسيق بين مختلف جوانب التخطيط في الجامعة والتخطيط في المجتمع المحيط بها.
  - **التواصل: (Communication)** يعتبر التواصل أحد العناصر الأساسية في التخطيط الجامعي الناجح. بين جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الإدارة الجامعية والأكاديميين والطلاب والمجتمع المحلي.
  - **الكم والكيف: (Quantity and Quality)** يجب أن يركز التخطيط الجامعي على الجوانب الكمية والكيفية للنظام التعليمي في الجامعة. وهذا يعني النظر في عدد الطلاب والأساتذة والموارد المادية والبنية التحتية،
  - يجب على الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى أن تأخذ هذه المبادئ في الاعتبار عند إعداد خططها الإستراتيجية والتكتيكية. التخطيط الجامعي الجيد يساعد على تحقيق الجودة والتميز الأكاديمي والتطور المستدام في المؤسسة وتلبية إحتياجات المجتمع والإقتصاد والمحيط.
- ### ✓ التنظيم:

التنظيم الإداري الجامعي هو هيكلية وترتيب المؤسسة الجامعية بما فيها الأقسام والوحدات والأفراد، وذلك بغية تحقيق الأهداف المحددة وسير العمليات والتعاملات الداخلية والخارجية بفعالية وفاعلية. يهدف التنظيم الإداري الجامعي إلى تحقيق عدة أهداف منها:

## الفصل الرابع: المؤسسات الجامعية في ظل الرقمنة

- تحقيق الفاعلية والكفاءة: من خلال التنظيم، يمكن للجامعة أن تنفذ الأنشطة والعمليات بشكل فعال وبأقل جهد.
  - تحسين التنسيق والتواصل: يساعد التنظيم الإداري الجامعي على تحسين التواصل بين الأفراد وأقسام الجامعة المختلفة، مما يعزز التعاون والتنسيق بينهما.
  - تحديد السلطات والمسؤوليات: يعين التنظيم الإداري الجامعي سلطات ومسؤوليات كل فرد عبر الهيكل التنظيمي
  - تحقيق التخصص والتكيف: يساعد التنظيم الإداري الجامعي على توجيه التخصصات والإختصاصات في الجامعة بحيث تتماشى مع أهدافها الإستراتيجية والتطلعات المستقبلية.
  - التأكد من توافر الموارد اللازمة: من خلال التنظيم الإداري الجامعي يمكن تحديد إحتياجات الجامعة من الموارد المادية والبشرية وضمان توفرها بالشكل الكافي.
- يتكون التنظيم الإداري الجامعي من هيكل تنظيمي يشمل وظائف الإدارة والقيادة، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات، وتحديد السلاسل الهرمية لإتخاذ القرارات. ويمكن أن تشمل الوحدات الإدارية في الجامعة مثل الإدارة العامة، والشؤون الأكاديمية، والشؤون الطلابية، والموارد البشرية، والشؤون المالية، وغيرها. تختلف هذه الوحدات باختلاف هياكل الجامعة ونطاقها وأهدافها.
- ✓ القيادة الجامعية:
- تعتبر القيادة في الجامعة محور العملية الإدارية فهي التي تشمل توجيه وإدارة الجامعات والمؤسسات التعليمية العليا. يشمل دور القيادة الجامعية عددًا من المسؤوليات والمهام الحيوية التي تهدف إلى تحقيق أهدافها ورسالتها التعليمية والبحثية منها:
- وضع الرؤية والإستراتيجيات: يقوم القادة الجامعيون بوضع رؤية واضحة لمستقبل الجامعة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها ووضع الخطط طويلة الأجل لتحقيقها.
  - تحسين التعليم والبحث: يعتبر تحسين جودة التعليم وتعزيز برامج البحث والإبتكار أولوية للقيادة الجامعية.
  - إدارة الموارد: يشمل ذلك إدارة الميزانية والموارد البشرية والبنية التحتية للجامعة.

## الفصل الرابع: المؤسسات الجامعية في ظل الرقمنة

- إتخاذ القرارات الإستراتيجية: يقوم القادة الجامعيون بإتخاذ القرارات الحاسمة بناءً على تحليلات متقدمة وإحتياجات الجامعة.
- التفاعل مع المجتمع: تتضمن مهمة القيادة الجامعية التواصل والتفاعل مع المجتمع المحلي والشركات والمؤسسات الأخرى لتحقيق التعاون وتوفير فرص التطوير والشراكات.
- تعزيز التنوع والشمول: تعتبر الجامعات أماكن للتعليم والبحث المتعدد الثقافات، وتسعى القيادة الجامعية لتعزيز التنوع والشمول وتعزيز الحوار الثقافي.
- إدارة الأزمات: يكون من واجب القادة الجامعيين التعامل مع الأزمات التي تواجه الجامعة بفعالية وإتخاذ الإجراءات الضرورية للتغلب عليها.
- تطوير الهوية والهيكل التنظيمي: تسهم القيادة الجامعية في تطوير هوية مميزة للجامعة وتحديد الهيكل التنظيمي الذي يدعم تحقيق أهدافها بشكل فعال.
- تُعتبر القيادة الجامعية جزءًا حيويًا من نجاح الجامعات وتأثيرها الإيجابي على المجتمع والاقتصاد، وتتطلب هذه القيادة القدرة على التكيف مع التحديات المتغيرة وإتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة لتحقيق الرؤية المسطرة.

### ✓ الرقابة:

هي عملية مراقبة ومتابعة نظامية تُطبق على المؤسسات التعليمية مثل الجامعات والكليات، بهدف ضمان جودة التعليم وتحسينها، وتحقيق المعايير الأكاديمية والتربوية المطلوبة. يقوم الجهاز الجامعي المختص بالرقابة الجامعية بمتابعة الجامعات وتقييم أدائها في مجموعة من الجوانب الأكاديمية والإدارية والبحثية والمالية، وذلك لضمان الإمتثال للمعايير والقواعد التي تحكم التعليم العالي.

## الفصل الرابع: المؤسسات الجامعية في ظل الرقمنة

وتكمن وظائفها في:

- **التقييم الأكاديمي:** مراجعة وتقييم برامج الدراسات والمناهج الدراسية للتأكد من مطابقتها للمعايير العالمية والتطورات العلمية والتقنية الحديثة.
  - **الجودة والتحسين المستمر:** تعزيز ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية وتشجيعها على تحسين العملية التعليمية والتدريسية.
  - **المعايير المهنية:** التأكد من توفير معايير المؤهلات والخبرات اللازمة للعمال والموظفين.
  - **المراقبة المالية:** التحقق من التزام المؤسسات بالميزانية وإستخدام الأمثل للتمويلات.
- إن الوصول إلى جودة مدركة للعمليات الإدارية السابقة لا يمكن له أن يكون ذا تأثير على الهيئة الجامعية إذا لم يتماشى مع جودة في اللوائح والقوانين التي تصاحبه من أجل تسهيل العملية فإعتماد مبدأ الجودة والإرتكاز على قوانين لا تصاحب العملية يعتبر من معوقات هذا التغيير
- خلاصة:**

من خلال الفصل يتبين ان الجامعة وسطا مفتوحا يؤثر ويتاثر بالظروف الخارجية، وباعتبار أن الجامعات هي قاطرة التنمية في أي حكومة فقد كان من الضروري التوجه نحو الإدارة الإلكترونية من أجل مسايرة الثورة الرقمية واللاحاق بركب الجامعات العالمية من أجل الوصول إلى جودة في خدماتها من أجل إرضاء العميل الداخلي والعميل الخارجي.



الجانبة التطبيقية

### تمهيد:

إن كل ماتم تناوله في الجانب النظري لايعتبر كافيا من أجل فهم العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات بالجامعة دون إسقاطها على أرض الواقع وعلى هذا الأساس كان من الواجب تجسيدها على الميدان بغية معرفة هذه العلاقة، وقد تم إختيار جامعة المسيلة بإعتبارها الرائدة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية من بين الجامعات الجزائرية بإعتمادها على 14 منصة تم إنشاءها محليا من أجل تسهيل عمل جميع مكونات الجامعة.

سمحت الدراسة الميدانية بالإطلاع على الثقافة التنظيمية لهذه الجامعة الرائدة، وقد لوحظ فيه الاتجاه نحو الاهتمام بعصرنة خدماتها للرفع من الجودة من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية وتوفير مختلف الإمكانيات اللازمة لذلك وإستحداث خدمات حديثة تتماشى والتطور الراهن.

وفي هذا السياق تم في هذا الفصل الذي خصص لإجراء الدراسة الميدانية في الجامعة محل الدراسة لمعرفة علاقة الإدارة الإلكترونية بجودة الخدمات بها، ولأجل هذا الغرض تم تقسيمه إلى أربعة مباحث على النحو التالي:

- تقديم عام لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛
- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- صدق وثبات أداة الدراسة، إختبار التوزيع الطبيعي وخصائص العينة المدروسة؛
- التفسير والتحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان وإختبار الفرضيات.

### 1- تقديم عام لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

#### ❖ التعريف بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

#### ◀ المجال المكاني والبشري:

أنشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك بموجب مرسوم رقم 169/85 مؤرخ في 18 يونيو سنة 1985 ، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية و معهد التقنيات الحضرية - بموجب مرسوم 89/49 المؤرخ في 11/04/1989 لتتشكل نواة الجامعة بوجود معهدين وطنيين في التعليم العالي ومدرسة التسيير والتقنيات الحضرية تابعة للمعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية.

- في 1991 تم فتح دائرة العلوم الاقتصادية للتكوين في المحاسبة والضرائب وتسيير الإنتاج والمخزون .
- تابعة لمعهد الهندسة الميكانيكية للتكوين في عام 1992 أصبحت مركز جامعي
- كما تم فتح تخصصات في العلوم التجارية حسب القرار رقم 09 مؤرخ في 1995/07/31
  - تم فتح دائرة الفيزياء للتكوين في الفيزياء الصلبة بقرار مؤرخ 1998/06/13
  - و فتح دائرة الإعلام الآلي بموجب قرار مؤرخ في 1998/08/19
  - ثم دائرة علوم قانونية وإدارية ودائرة لغة وأدب عربي بموجب مقرر رقم 01 مؤرخة في 1998/08/19
- تابعتين لمعهد الهندسة الميكانيكية.
- ما تم فتح دائرة الخدمة الإجتماعية بموجب قرار رقم 98: مؤرخ في 1998/06/18
- في سنة 2001 انتقل المركز الجامعي بالمسيلة إلى جامعة بموجب مرسوم تنفيذي رقم 2001/01 المؤرخ في 30 جمادي الثانية 1422 الموافق 18 سبتمبر سنة 2001 وتضم 4 كليات و23 قسما وهي:
- ✓ كلية العلوم والهندسة.
  - ✓ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
  - ✓ كلية الحقوق.
  - ✓ كلية الآداب والعلوم الإجتماعية
- و بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 2004/264 المؤرخ في 24 أوت 2004 تمت تعديلات في عدد الكليات و المعاهد و أصبحت كالتالي:
- ✓ كلية العلوم وعلوم الهندسة.
  - ✓ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
  - ✓ كلية الحقوق.
  - ✓ كلية الآداب والعلوم الإجتماعية.
  - ✓ معهد تسيير التقنيات الحضرية

وفي سنة 2012 وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 3612 تم إنشاء بعض المعاهد لتصبح:

✓ كلية العلوم.

✓ كلية الرياضيات والإعلام الآلي.

✓ كلية التكنولوجيا.

✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

✓ كلية الآداب واللغات.

✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية.

✓ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

✓ معهد تسيير التقنيات الحضرية.

✓ معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

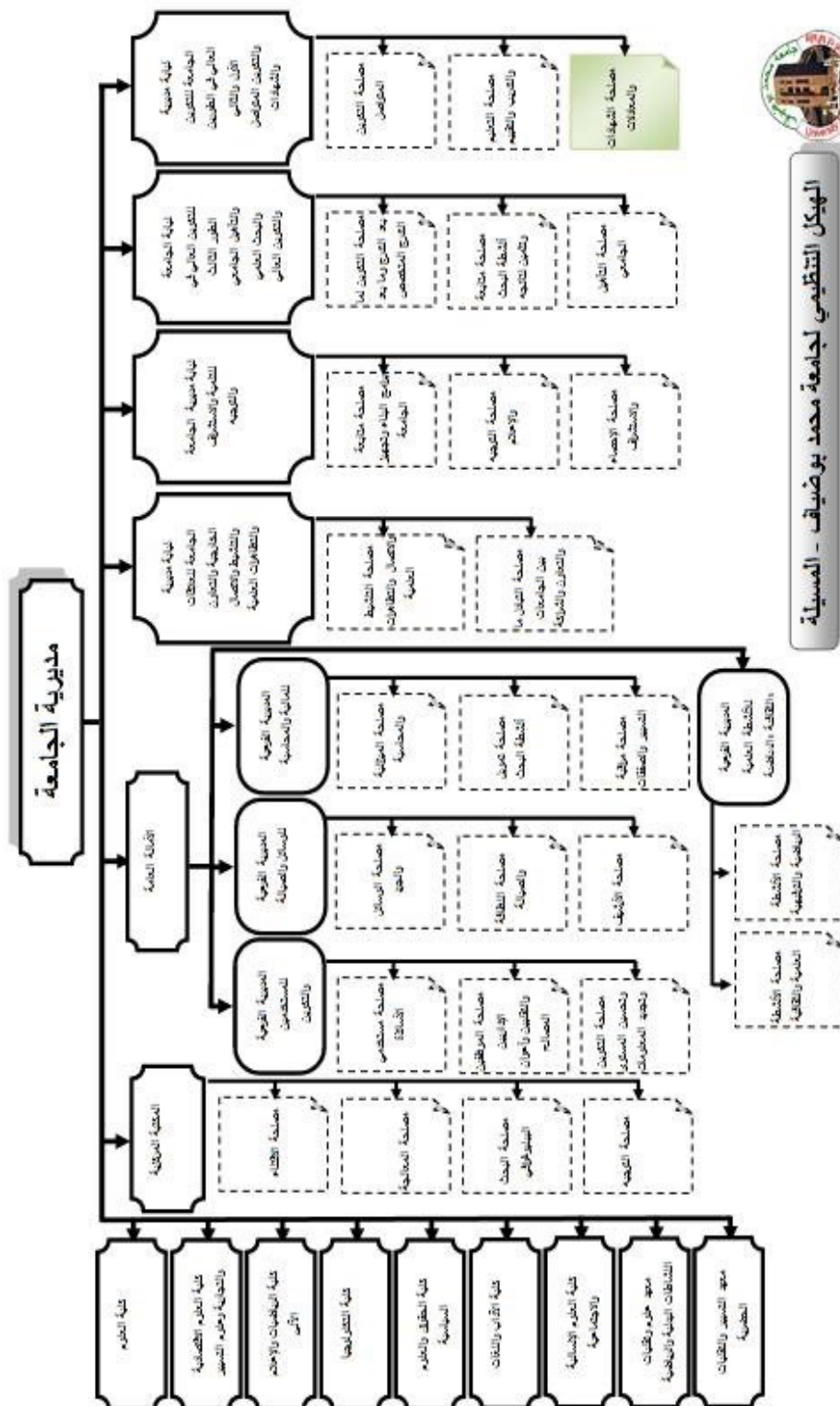
حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مختبراً للبحث معتمدة من طرف

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1265 موظفاً من متعاقدين ودائمين و1450 أستاذ

و29629 طالباً.

الهيكل التنظيمي:



الشكل رقم (6): يوضح الهيكل التنظيمي للجامعة

### شرح الهيكل التنظيمي للجامعة:

تحتوي جامعة محمد بوضياف ككل الجامعات على مديرية جامعة، كليات ومعاهد، يحدد التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة المعينون بمرسوم بناءا على إقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد موافقة مدير الجامعة ويختارون من الأساتذة الذين يثبتون رتبة أستاذ التعليم العالي. (الجريدة الرسمية الجزائرية، 26 سبتمبر 2004 ، ص 20\_21)

- مديرية الجامعة:

والتمثلة في مدير الجامعة وهو الشخص المسؤول عن السير العام للجامعة مع إحترام صلاحيات الهيئات الأخرى، حسب المادة 26 :من المرسوم التنفيذي يعين رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين أو الأساتذة المحاضرين الاستشفائيين.

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج: ومن مهامها:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.
- السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والإتصال والتظاهرات العلمية ومن مهامها:

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والإقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل مابين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.
- القيام بأعمال التنشيط والإتصال.

- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على إنسجامها.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والإستشراف والتوجيه: ومن مهامها:
- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة إستشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة وإقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على إختيار توجيههم.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج: من مهامها:
- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.
- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.
- الأمانة العامة:
- وتتمثل في الأمين العام وهو المكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية ويتكفل بما يلي:
- ضمان تسيير المسار المهني للمستخدمين مع إحترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.

- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة. (من وثائق الجامعة )
- \* الطاقم الإداري للكلية:

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 03/279 المؤرخ في 23 أوت 2003 ، المحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، والمعدل والمتمم للقرار الوزاري المشترك تحت رقم 04/64 المؤرخ في 24 اوت 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة

فإن الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة. وهي تنهض على الخصوص بالمهام الآتية:

- تكوين في التدرج وما بعد التدرج.
- نشاطات البحث العلمي.
- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.
- وتتشكل من أقسام ومكتبة كما تزود بمجلس الكلية وبمجلس علمي.

### \* عميد الكلية:

يدير الكلية وهو المسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، وبهذه الصفة يتولى:

- ❖ هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة.
- ❖ يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- ❖ يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.
- ❖ يحضر اجتماعات مجلس الكلية.
- ❖ يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.
- يساعده نائبان وأمين عام للكلية ومسؤول مكتبة الكلية ورؤساء أقسام.



\*نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:

فهو يتكفل بما يلي:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل طلبة التدرج
  - متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه على العميد.
  - مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.
  - جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.
- \*نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: فهو يتكفل بما يلي:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
  - أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
  - السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.
  - متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
  - المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الإجتماعية والاقتصادية.
  - المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
  - تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم.
  - متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.
- \*الأمين العام للكلية: هو يتكفل بما يلي:
- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
  - تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
  - ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.
  - تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.
  - ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.

تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها.

ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

\*مسؤول مكتبة الكلية: وهو مكلف بما يلي:

✚ اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.

✚ تنظيم الرصيد الوثائقي بإستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.

✚ صيانة الرصيد الوثائقي والتحيين المستمر لعملية الجرد.

✚ وضع الشروط الملائمة لإستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.

✚ مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

\*رئيس القسم: وهو مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على

المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته.

ويساعده رئيسا القسم المساعدان:

\*مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج : ويقوم بالمهام الآتية:

✚ متابعة عمليات التسجيل وِإِعادة تسجيل الطلبة في التدرج.

✚ السهر على السير الحسن للتعليم.

✚ السهر على السير الحسن لامتحانات وإختبارات ومراقبة المعارف.

\*مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث: ويقوم بالمهام الآتية:

✚ السهر على سير التعليم فيما بعد التدرج.

✚ ضمان متابعة أنشطة البحث.

✚ ضمان متابعة سير اللجنة العلمية للقيم.

-المجال البشري:

كانت بداية الدراسة الميدانية من بداية من شهر ماي 2022 حيث توجهنا للأمانة العامة للجامعة

بغية الحصول على الإحصاءات الكاملة للأساتذة وكان عددهم 1450

الجدول رقم (3): يمثل عدد الأساتذة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الكلية	أستاذ تعليم عالي	محاضراً	محاضر ب	مساعد أ	مساعد ب	المجموع
كلية الحقوق والعلوم السياسية	51	50	22	20	01	144
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية	92	87	19	38	06	242
كلية الأدب واللغات	51	80	20	41	09	201
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	61	30	12	02	00	105
كلية التكنولوجيا	50	88	71	40	04	253
كلية الرياضيات والإعلام الآلي	18	33	20	41	05	117
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	68	79	15	18	04	184
كلية العلوم	55	61	45	39	04	204
المجموع	446	517	229	237	21	1450

المصدر: من انجاز الباحث بالإعتماد على الوثائق الإدارية

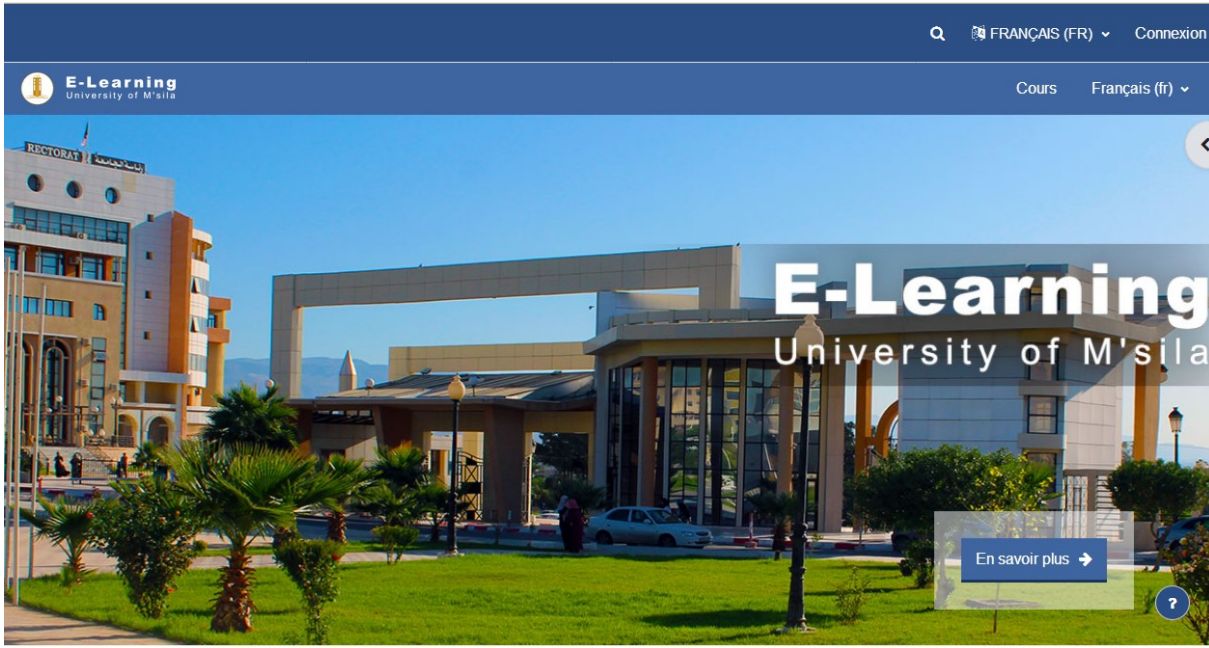
### - المجال الزمني:

يبدأ المجال الزمني لدراستنا منذ عام 2021 حينما بدأنا الدراسة الاستطلاعية من أجل تحديد الفروض وصياغتها اما الدراسة الميدانية رسميا فقد بدأت شهر ماي 2022 وإمتدت الى غاية جانفي 2023

### 2- الإدارة الإلكترونية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة:

في إطار المشروع الإستراتيجي للجامعة 2022/2017 قامت جامعة المسيلة بتطبيق مشروع رقمنة الإدارة منذ شهر جويلية 2018 من أجل الوصول إلى قاعدة صفر ورقة التي كانت تكلف الإدارة أكثر من 4 ملايين دينار، وهذا من خلال إستعمال المواقع الإلكترونية للجامعة والكليات وصفحات التواصل الإجتماعي، كما تهدف هذه الإستراتيجية إلى تكوين الأساتذة والطاقم الإداري





الشكل رقم (8): يمثل صورة لمنصة مودل



الشكل رقم (9): يمثل صورة لبطاقة الطالب

منصة Mooc الخاصة بالمحاضرات المرئية والمسموعة:

تعتبر المساق الهائل المفتوح عبر الأنترنت بالإنجليزية Massive Open Online Course ومختصر MOOC ، وهو منصة تعليمية حديثة في مجال التعلم عن بعد ويرتكز على الأنترنت،

ويمتاز بإمكانية السماح لعدد كبير للولوج في نفس الوقت وخلق فضاء تخطبي تعليمي نقاشي بين الطلاب والأساتذة.



MOOC UNIV-MSILA  
Massive Open Online Courses

ACCUEIL FACULTÉS COURS CONNEXION



الشكل رقم (10): يمثل صورة لمنصة موك

◀ الروابط الخارجية Back-Links أو "التحسين الخارجي لمحركات البحث"، أو "السيو الخارجي": وتساعد هذه الطريقة مشرفي المواقع على ظهور صفحاتهم في نتائج البحث الأولى، كما تساعد صانع المحتوى أو المحرر في أنشطته التسويقية الذكية التي يقيمها خارج موقعه عن طريق الإستعانة بمواقع أخرى مشهورة. وتهدف هذه الطريقة إلى ربط موقعه بمصادر قوية وموثوقة، وإكساب موقعه الثقة والسمعة الحسنة والإشهار وتسهيل ورفع معدل الزحف من قبل عناكب محركات البحث، التي تساهم في ظهور مقالته أو موقعه في النتائج الأولى. لمحركات البحث. (<https://nafeza.net>)

### ◀ حسابات الأساتذة على منصة Research-Gate:

قامت الجامعة بتمكين جميع الأساتذة بفتح حسابات على هذه المنصة وتحسينها و التأكيد على الإنتماء إلى جامعة المسيلة من أجل الرفع من مرتبة الجامعة ، كما مكنتهم من نشر منشوراتهم العلمية على محركات البحث و خاصة قوقل سكولر.

### ◀ حسابات Google-Scholar:

يعتبر جوجل الباحث العلمي أو جوجل سكولار Google Scholar من أهم محركات البحث العلمي الأكاديمي، فهو يختص بالمؤلفات العلمية والأكاديمية التي يحتاج لها الباحثون بما فيهم الأساتذة والمعلمون وطلاب الجامعات.



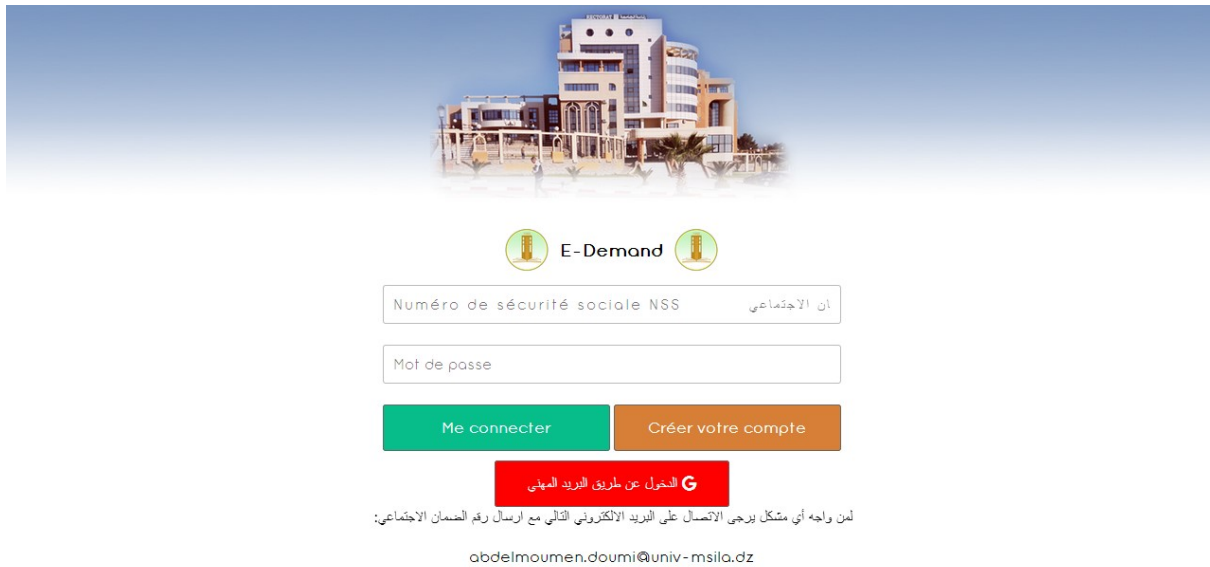
يتضمن جوجل الباحث العلمي مادة وافرة من الأبحاث والرسائل العلمية المعتمدة، والمجلات العلمية المحكمة، والكتب والملخصات والمقالات...الصادرة عن ناشرين أكاديميين وجامعات عالمية وجمعيات وهيئات متخصصة وغيرهم من مؤسسات البحث العلمي. (مصطفى ، 2014، ص55)

### ◀ منصة E-Stage :

وهي بوابة يتم من خلالها طلب الترتيبات قصيرة المدى بالخارج لفائدة الأساتذة والإداريين.

### ◀ منصة طلب الوثائق الإدارية على الخط E-Demand :

وهي خدمة طلب الوثائق على الخط لفائدة الإداريين والأساتذة، بحيث تمكنهم من طلب كشف الراتب، شهادة العمل والأج، شهادة التوظيف، وتتم العملية إلكترونيا من خلال إدخال رقم الضمان الإجتماعي لطالب الوثيقة.



### الشكل رقم (11): يمثل صورة لمنصة E DEMAND

◀ عدد الاقتباسات من Google-Citation : بلغ عدد الإقتباسات في غوغل لمقالات وأبحاث جامعة المسيلة 7747 اقتباس، وهذا ما يساهم في ترتيب الجامعة على المستوى الدولي.

### ◀ منصة المستودع الإلكتروني للجامعة D-Space:

عبارة عن نظام لإدارة المجموعات الرقمية يمكن المستفيدين من إرسال الوثائق الإلكترونية بحوث أوراق، مؤتمرات، رسائل علم ومن ثم وصفها، ويقوم النظام بتكثيفها وتخزينها، يحوي نظام

الإسترجاع والبحث للوصول إلى هذه الوثائق. تم تطويره كبرنامج مفتوح المصدر من خلال التعاون بين مكتبات معهد ماستشوسيس للعلوم والتقنية في عام 2000 وتم إصدار HP من خلال منحة من شركة HP وشركة هيلوتباكرد MIT Libraries Dspace وآخر نسخة من النظام حتى 2015 هي Dspace. أول نسخة في عام 2002 وهي نسخة 1.3.2 حيث تدعم العديد من اللغات. (سوداسبيس، 2015)



الشكل رقم (12): يمثل صورة لمنصة DSPACE الخاصة بالجامعة

➤ البريد الإلكتروني (الإيميل):

يعتبر البريد الإلكتروني أداة تواصل بين الأستاذ و الطالب، ووسيلة تنظيمية بين الوسط الداخلي و الخارجي للجامعة، لذا فجامعة المسيلة من بين الجامعات الرائدة في توفير البريد الإلكتروني المهني للأساتذة و الطلبة <https://www.univ-msila.dz>



Google

Connexion

Accéder à Gmail

Saisissez votre adresse e-mail

| @univ-msila.dz

[Adresse e-mail oubliée ?](#)

S'il ne s'agit pas de votre ordinateur, utilisez une fenêtre de navigation privée pour vous connecter. [En savoir plus](#)

[Créer un compte](#) [Suivant](#)

Français (France) ▼ Aide Confidentialité Conditions

الشكل رقم (13): يمثل صورة للاميل المهني للجامعة

-وسائل التواصل الإجتماعي:

لقد اعتمدت جامعة المسيلة على كل المستويات بإستخدام وسائل التواصل الإجتماعي وبصفة خاصة موقع فيسبوك للإعلان عن مختلف النشاطات والأحداث المتعلقة بالإداريين والأساتذة وكذا كل ما يخص الطلبة مثل برامج الإمتحانات والإعلانات عن نتائج الإمتحانات.



الشكل رقم (14): يمثل صورة للحساب الرسمي لصفحة الفيسبوك الجامعة

➤ الفضاء الرقمي DWS:

يعتبر هذا الفضاء علاقة ربط بين الإدارة والطلبة والأساتذة ويسمح هذا الفضاء:

للطلبة:

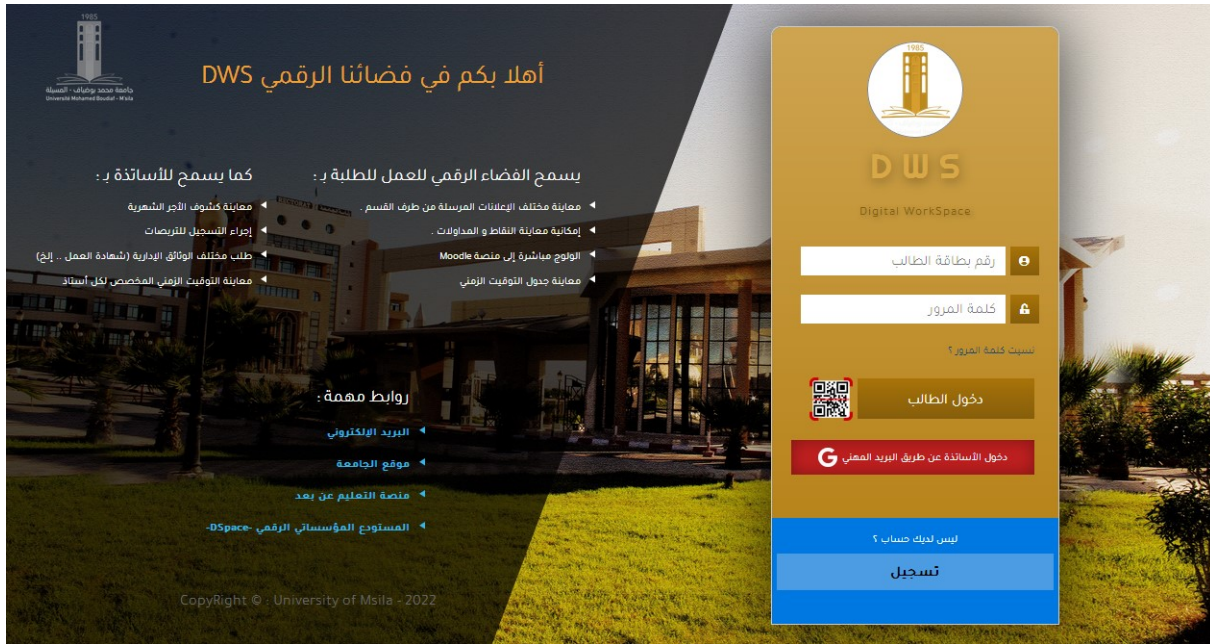
- معاينة مختلف الإعلانات المرسلة من طرف القسم.
- إمكانية معاينة النقاط والمداولات.
- الولوج مباشرة إلى منصة مودل.
- معاينة الجدول التوقيت الزمني.

للأساتذة:

- معاينة كشوف الأجر الشهرية.
  - إجراء التسجيل للتربصات.
  - طلب مختلف الوثائق الإدارية.
  - معاينة التوقيت الزمني المخصص لكل أستاذ.
- كما يحتوي هذا الفضاء على عدة روابط مهمة:

- البريد الإلكتروني.
- موقع الجامعة.

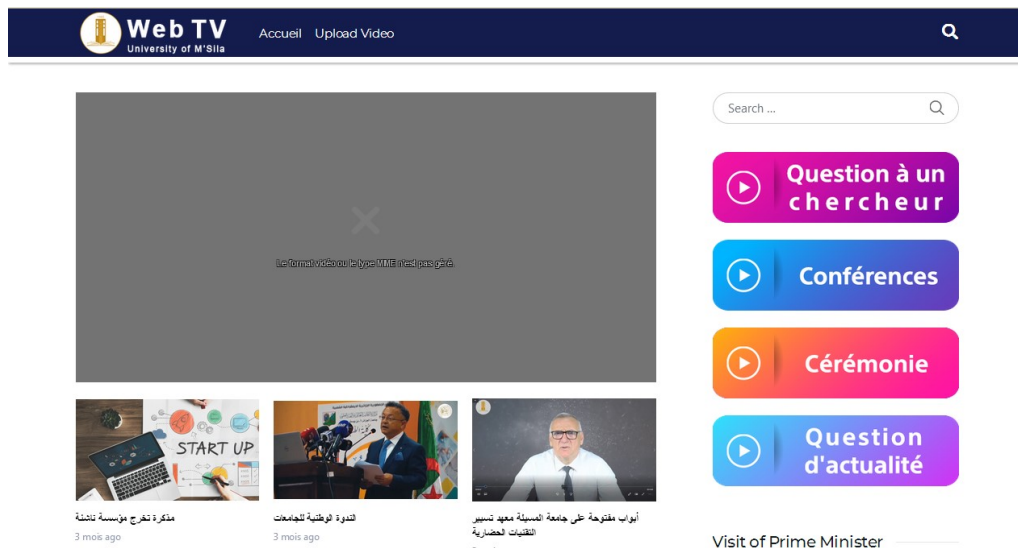
- منصة التعلم عن بعد
- المستودع المؤسسي الرقمي DSPACE



الشكل رقم (15): يمثل صورة للفضاء الرقمي DWS

← WEP TV:

هي وسيلة من وسائل التواصل بين مكونات الجامعة وفيها يتم بث جميع نشاطات الجامعة الداخلية و الخارجية.



الشكل رقم (16): يمثل صورة Web TV

← تطبيق عن طريق الهاتف المحمول خاص بالطلبة:

يتم تحميل هذا التطبيق من متجر بلاي ستور وهو خاص بالطلبة من أجل متابعة مسارهم التعليمي.

الرئيسية / وطني / جامعة المسيلة تطلق أول تطبيق عبر الهواتف الذكية لمتابعة مسار الطالب



جامعة المسيلة تطلق أول تطبيق عبر الهواتف الذكية لمتابعة مسار الطالب



الشكل رقم (17): يمثل صورة التطبيق الخاص بالطلبة عبر الهاتف

◀ منصة مرافقة طلبة السنة الثالثة ثانوي:

تسعى هذه المنصة لمرافقة طلبة السنة الثالثة ثانوي و المتحصلين الجدد على شهادة البكالوريا من أجل التعريف بمختلف الشعب و التخصصات الموجودة بجامعة محمد بوضياف وكيفية التسجيل مع إمكانية الإتصال ببعض الخبراء من أجل عملية التوجيه.



الشكل رقم (18): يمثل صورة لمنصة مرافقة تلاميذ السنة الثالثة ثانوي



### الفضاء الرقمي للعمل:

خصص هذا الفضاء للأساتذة من أجل تسهيل الخدمة ويحتوي هذا الفضاء على:

- طلبات الترتيب العلمي بالخارج
- الإطلاع و تحميل كشوف الرواتب
- طلب الوثائق الإدارية عن بعد
- التوقيع الإلكتروني للمحاضر



الشكل رقم (19): يمثل صورة الفضاء الرقمي للعمل

### ميثاق الإستعمال الحسن لموارد الاعلام الآلي بالجامعة:

يهدف هذا الميثاق إلى تحديد شروط إستخدام موارد الإعلام الآلي في الجامعة و التعريف بواجبات المستخدمين و فقا للتشريعات القانونية

### ميثاق الاستعمال الحسن لموارد الإعلام الآلي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الشكل رقم (20): يمثل صورة لميثاق الإستعمال الحسن لموارد الإعلام الآلي

#### 3- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

يتناول هذا المبحث مختلف الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها لإنجاز الدراسة الميدانية. يشمل ذلك بناء الأنموذج البحثي وتحديد المنهج المستخدم، وأيضاً شرح أدوات جمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها لتحليل البيانات وإستخراج النتائج. كما يتضمن المبحث شرح عملية بناء الأداة البحثية وصدقها وإستبانة البحث في شكلها النهائي التي تم الإعتماد عليها في هذه الدراسة.

#### 1.3 منهج الدراسة:

من خلال هذا المطلب سيتم بناء أنموذج الدراسة من خلال تحديد المتغيرات وطبيعة العلاقة التي تسعى إلى تحقيقها هاته الدراسة وكذا توضيح المنهج المتبع في إعداد هذه الدراسة من أجل بلوغ الأهداف المنشودة.

### ▪ منهجية الدراسة:

مما لا شك فيه أن لكل دراسة علمية يجريها الباحث من منهج علمي يتبعه، لإثبات فرضيات دراسته، والوصول إلى النتائج التي يسعى إلى بلوغها وذلك من خلال الإنسجام الذي يولده المنهج العلمي المستخدم بين كل من فرضيات الدراسة وعملية إثباتها في الميدان.

وتتعدد وتختلف المناهج التي يستخدمها الباحث في إعداد دراسته حسب طبيعة البحث الذي يريد الباحث إنجازه، فالمنهج المتبع في الدراسة يعرف على أنه " عبارة عن جملة المبادئ والقواعد والإرشادات التي يجب على الباحث إتباعها خطوة بخطوة من ألف بحثه إلى يائه بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة". (سلاطينة و الجيلاني، 2004) ومن أجل الإجابة على إشكالية المتعلقة بهذه الدراسة، وهدف التعرف على علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها على جودة الخدمات، فقد تم استخدام المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الظاهرة والتعبير عنها كمياً وكيفياً حيث يهتم بتجميع الشواهد من الظروف السائدة فعلاً والغرض منه الوصول إلى إحتياجات تساعد على الفهم الواقع والتأكد من الفرضيات.

ولقد استعمل هذا المنهج في وصف العلاقة بين الإدارة الإلكترونية في الجامعة وجودة الخدمات باعتبار أن الجامعة قطاع مهم و محرك رئيسي لتنمية المجتمع و تطويره وخاصة ما تعلق بالثورة الرقمية ومنه فهي بحاجة إلى وسائل إلكترونية من أجل إرساء قاعدة وركيزة لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة وتجلى كذلك هذا المنهج بوصف الظاهرة كمياً والعمل على تحليلها و إبراز العلاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها وبين تحسين جودة الخدمات من خلال تطبيق المعارف النظرية على حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، والقيام بجمع البيانات وتحليلها لإختبار صحة الفرضيات التي تم وضعها بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss وإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة.

### 2.3 مصادر وأدوات جمع البيانات:

قام العديد من الباحثين في مختلف مجالات البحث بإستفادة وإقتباس وسائل وأدوات البحث من مجموعة متنوعة من العلوم والتخصصات، بدءاً من العلوم الطبيعية والتكنولوجية وصولاً إلى العلوم الإجتماعية وغيرها. تلك الأدوات والوسائل تمثل أدوات حيوية في عملية البحث العلمي،



حيث تختلف إختيارها وإستخدامها وفقاً لمتطلبات البحث الخاصة به وأهدافه. والمواقف المختلفة التي تتطلب وسائل معينة، كما أن إختيار أداة البحث يخضع لطبيعة المعلومات المراد جمعها والحصول عليها، ويمكن إستخدام أكثر من أداة لجمع المعلومات في دراسة بحثية واحدة، وذلك بحسب متطلبات وأهداف كل دراسة. حيث أن أدوات البحث تعتبر من الأدوات الأساسية في بناء أي بحث علمي، بالإضافة إلى وظيفتها في جمع الحقائق، فهي تفرض على الباحث التقيد بموضوع البحث. ونظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة، تم الإعتماد على مجموعة من الوسائل والمصادر لجمع البيانات والكشف عنها وقد تمثلت هذه الوسائل في:

- **مقياس ليكرت الخماسي:** بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي تم إختياره لهذه الدراسة، تبين أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هي مقياس ليكرت، وذلك نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة بإستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة... الخ. وقد مر تطوير المقياس بمراحل عدة وذلك قبل توزيعه على الأساتذة الجامعيين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، وذلك للتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق الهدف المنشود منه، إنطلاقا من مخطط الدراسة المعتمد، وإعتمادا على الدراسات السابقة والأدب النظري من خلال تمحيص الكتب والمقالات ذات العلاقة، تم القيام بتصميم مقياس خاص، كان الهدف الأساسي منه أن يكون شاملا لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وأن يكون ذو دلالة ليعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث أثناء تطويره تمت محاولة الإبتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة والتركيز على المصطلحات المفهومة والمتداولة في بيئة العمل، ومن أجل ذلك تم القيام ببعض من المقابلات الأولية مع بعض الأساتذة الجامعيين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وكذا موظفين بمديرية الرقمنة و مديريةية الشبكات على مستوى الجامعة ، إضافة إلى الملاحظة وتحليل الوثائق المقدمة من طرف الإدارة .

وبعد اكتمال المقياس في شكله الأولي كان لابد من إختبار صدق محتواه عن طريق عرضه للتحكيم. فتم عرضه على الأستاذ المشرف ومساعدته، وعلى مجموعة من الأساتذة من داخل الجامعة وخارجها وذلك من أجل إختبار مدى ملائمته في جمع البيانات والمعلومات؛ بعد ذلك تم تعديله حسب

ما يراه المشرف والمحكمين وتصحيح ما يجب تصحيحه وحذف ما لا يلزم الدراسة من عبارات ليصبح في شكله النهائي. وبعد ذلك تم توزيعه على جميع مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

▪ **المسح المكتبي:** حيث إتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث في مصادر المكتبات أو على الأنترنت والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات، والنشرات التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة، والأطروحات ورسائل الماجستير بالإضافة إلى مواقع الأنترنت المختلفة.

▪ **الوثائق والسجلات:** تم الإستعانة بمجموعة من الوثائق التي تحتوي على معلومات خاصة بجامعة المسيلة، وهذا ما كَوّن تصورا شاملا عنها، ليستفاد منه في تحليل نتائج الدراسة.

### 3.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

في هذا المطلب سيتم التعرف على تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستعملة لغرض معالجة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، والتي من خلالها يتم تحقيق الأهداف واختبار الفرضيات التي تقوم عليها هذه الدراسة.

#### ➤ أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من صحة فرضيات، تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) حيث تم إستخدام إصداره السابع و العشرين spss 27 الذي يساعد على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا الغرض، ومن بين أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة نذكر من بينها:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وتستخدم هذه المقاييس لوصف خصائص عينة الدراسة وذلك بالإعتماد على التكرارات والنسب المئوية، وفيما يلي شرح مختصر لهذه المقاييس:
- **التكرارات والنسب المئوية:** وذلك بهدف معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، بالإضافة لمعرفة المستويات المختلفة للإجابة على عبارات مقياس الدراسة؛

- معامل ألفا كرونباخ: يستعمل من أجل تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان ثبات الدراسة أكبر، والقاعدة العامة لمعامل ألفا كرونباخ، كالتالي:

إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في بناء الدراسة؛

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 و 0.7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول؛

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 و 0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد؛

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز؛

○ مقاييس الإحصاء الاستدلالي:

- معامل الارتباط بيرسون (R):

ذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين العبارات والأبعاد والمتغيرات من أجل قياس الإتساق الداخلي لأداة الدراسة؛

- معامل التحديد ( $R^2$ ):

يقيس ويشرح نسبة الانحرافات الكلية أو التغيرات التي تحدث في المتغير التابع والمشروحة بواسطة تغيرات المتغير المستقل فهي نسبة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، إذن فهو مقياس للقدرة التفسيرية للنموذج أي أنه يختبر جودة التوفيق والارتباط، وكلما كانت النسبة كبيرة كلما كانت العلاقة أكبر، والنسبة المتبقية تؤول لمتغيرات أخرى خارج إطار الدراسة ومن بينها الخطأ العشوائي.

### 4.3 تحديد العينة وتوزيع الأداة المستخدمة في الدراسة:

من أجل القيام بإجراء الدراسة الميدانية لمعرفة العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعة وبين جودة الخدمات فإنه لابد من تحديد المجتمع واختيار العينة اللازمة والمناسبة للدراسة وتوزيع إستمارة المقياس بغية الحصول على المعلومات التي تحتاجها هذه الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة. وهذا ما يعالجه هذا المطلب من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة من جهة وتوضيح كيفية القيام بعملية توزيع أداة الدراسة المتمثلة في مقياس ليكرت من جهة أخرى.

### 4- مجتمع وعينة الدراسة:

في هذه النقطة سيتم التعرف على طبيعة المجتمع المتعلق بهذه الدراسة وكذا العينة التي تم تحديدها لإجراء الدراسة الميدانية في جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة

#### - مجتمع الدراسة:

كما هو معلوم فإن مجتمع الدراسة يتمثل في مجموع كل المفردات الممكنة سواء كانت أفرادا أو أشياء أو وحدات تجريبية أو قياسات موضوع الإهتمام في الدراسة، وقد يتكون المجتمع من عدد محدود من المفردات أو أن يكون عدد مفرداته لا نهائي، كما أن المجتمع قد يكون حقيقيا أو افتراضيا. (سعد الدين، 2014، ص 23)

وبالرجوع إلى دراستنا هاته فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع أساتذة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، باعتبارهم مركز العملية التعليمية والإدارية في الجامعة فالأستاذ الجامعي هو أداة ربط في العملية التعليمية، حيث يعتبر الأستاذ إداريا كعميد أو رئيس قسم وهو ما يسهل علينا فهم الجانب الإداري في الجامعة، ويعتبر أستاذا وهو ما يسهل علينا فهم تطبيق الإدارة الالكترونية في الجانب التعليمي.

ان اختيار مجتمع البحث مجموع الأساتذة سهل علينا العملية وزادنا تحكما في العينة.

#### - عينة الدراسة:

يعد اختيار العينة من الخطوات الهامة في إجراء الدراسة الميدانية. وتعرف العينة على أنها جزء من المجتمع يتم اختيارها بطرق مختلفة، بغرض دراسة هذا المجتمع (سعد الدين، 2014، ص 78) وهو جزء من كل يتم إستخراجه من أجل إمكانية التحقق من الفرضيات، و في بحثنا تم الإعتماد على العينة الطبقية من أجل أخذ التمثيل المتناسب لكل كلية في الجامعة

المعينة: تعرف المعينة على انها اجراء عملي لإستخراج العينة وفقا لشروط معينة وفي بحثنا قام الباحث بطلب قائمة الأساتذة (مجتمع البحث) من الإدارة ، من اجل سحب عشوائيا رقما معينا بالشكل التالي:

تم اختيار حجم العينة 145 وحدة وهو ما يمثل نسبة 10% من مجتمع البحث (1450 وحدة)، بعدها تم احضار وريقات صغيرة مرقمة من 1 إلى 9 سحبنا منها عشوائيا ورقة رقم 7 وبعدها 14 وهكذا دواليك بمدى احصائي ثابت إلى ان نصل إلى حجم العينة المطلوب 145

#### - ثانيا: توزيع الاستثمار على عينة الدراسة

بعد ما تم الانتهاء من تعديل استمارة المقياس حسب آراء ووجهات نظر المحكمين وعرضها على الأستاذ المشرف والأستاذ المساعد لتصبح جاهزة للتطبيق والتوزيع في المؤسسة محل الدراسة، أخذت الموافقة من رئاسة الجامعة لتسهيل إجراءات الدراسة الميدانية، بعد ذلك تم طباعة الاستثمارات الخاصة بالمقياس وبعد حوالي أكثر من شهرين قمنا باسترجاع الاستثمارات الموزعة حيث استرجعت 125 استثمارة من أصل 145 استثمارة، أي ما نسبته 86.20%، وبعد مراجعة الإجابات المتعلقة بالاستثمارات المسترجعة من أفراد العينة تبين لنا أن منها 05 غير صالحة لتفريغ البيانات منها، وفي الجدول الموالي نوضح حالة الاستبيانات التي تم توزيعها واسترجاعها:

الجدول رقم (4): يوضح حالة الاستبيانات التي تم توزيعها واسترجاعها

حالة الاستثمار	الموزعة	غير المسترجعة	المسترجعة المملوءة	الصالحة للتفريغ	غير الصالحة للتفريغ
المجموع	145	20	125	120	5
النسبة المئوية	100%	13.79%	86.20%	96%	4%

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستثمارات المسترجعة من المبحوثين

#### 5- الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على أهم الخصائص العامة لعينة الدراسة والمتمثلة في الخصائص الشخصية والخصائص الوظيفية وذلك بالاعتماد على البيانات العامة التي تم جمعها من المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبيان، وقد تم استخدام التكرارات الإحصائية والرسومات البيانية لتحديد هذه الخصائص.

#### - خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

تم تقسيم متغير الجنس إلى قسمين الذكور والإناث، ويمثل كل من الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم (5): يمثل خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	97	% 80.8
أنثى	23	%19.2
المجموع	120	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح جليا أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور وذلك بنسبة (%80.8) في حين كانت نسبة الإناث (%19.2)

وهذا يرجع إلى الاختيار العشوائي للعينة، وخصوصية بعض الكليات التي يغلب عليها الطابع الذكوري كما أن العينة تمثل تمثيلا صحيحا لمجتمع البحث حيث أن الذكور يمثلون (%74.60) من النسبة الكلية لمجتمع البحث.

- خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن:

للتعرف على خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن تم تحديد أربع فئات عمرية، ويمثل كل من الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب السن

الجدول رقم (6): يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30	02	%1.7
من 30 إلى 39	26	%21.6
من 40 إلى 49	51	%42.5
من 50 فأكثر	41	%34.2
المجموع	120	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أن الفئة (40\_49) سنة هي أكبر فئة عمرية حيث بلغت نسبة (%42.50) من مجموع الأساتذة ، في حين كانت أصغر نسبة هي (%1.7) وقد سجلت في الفئة العمرية أقل من 30 سنة كما أن الفئة العمرية (30\_39)سنة بلغت نسبتها (%21.6) من مجموع

العينة إن التفاوت في النسب له دلالة وهي أن الجامعة بدأت تعتمد على فئة الشباب في تحقيق أهدافها نظرا لما لها من حيوية ونشاط فهي تمتلك يد عاملة فنية قادرة على أداء مهامها على أحسن وجه إن الإستراتيجية التي تعتمدها الجامعة مؤخرا في عملية توظيف أساتذة تتوافق تخصصاتهم مع المتطلبات الوظيفية للجامعة تصطدم دائما بقوانين حدت من فاعليتها وهو ما يتضح من خلال نسبة (34.20%) من عينة الدراسة و التي تمثل الفئة (50 فأكثر)، فارتفاع نسبة هذه الفئة راجع لتمديد سن التقاعد للأساتذة الجامعيين وهو ما يعيق عملية التغيير التنظيمي للجامعة.

- خصائص عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الأكاديمية:

الجدول رقم (7): يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	التكرارات	النسبة المئوية
أستاذ التعليم العالي	30	25%
أستاذ محاضراً	50	41.7%
أستاذ محاضر ب	16	13.3%
أستاذ مساعد أ	16	13.3%
أستاذ مساعد ب	08	6.7%
المجموع	120	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أن نسبة (41.7%) من مجتمع البحث المستهدف بدرجة أستاذ محاضراً هي أعلى نسبة، تقابلها نسبة (6.7%) من مجتمع البحث بدرجة أستاذ مساعد ب هي أدنى نسبة.

وهذا له دلالة على أن عملية التوظيف في الجامعة تسير بوتيرة ثقيلة وبطيئة لعدم توفر المناصب بسبب تمديد سن التقاعد، كما يدل أن هناك خلا في عملية الترقية في المؤسسة أما بسبب إنشغال الأساتذة بمهام آخر أو نتيجة وجود معوقات تحد من إجراء البحوث والنشر ومن ثم الترقية.

- خصائص عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الإدارية :

الجدول رقم (8): يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الإدارية

الوظيفة الإدارية	التكرارات	النسبة المئوية
عميد	05	4.16%
رئيس مخبر	5	4.16%
رئيس قسم	15	12.5%
أستاذ بدون وظيفة إدارية	95	79.16%
المجموع	120	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق والشكل اعلاه يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذين يشغلون مناصب أخرى أو هم عبارة عن أساتذة جامعيين لا يشغلون أي منصب إداري وهم ممثلين بنسبة (79.16%) من العينة الإجمالية وتليهم بعد ذلك نسبة الأفراد الذين يعملون كرؤساء أقسام حيث بلغت نسبتهم 12، 5% تليها بعد ذلك نسبة العمداء ونسبة رؤساء المخابر ب (4.16%).

- خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (9): يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 9 سنوات	17	14.17%
من 10 إلى 19 سنة	72	60%
من 20 إلى 29 سنة	17	14.17%
من 30 سنة فأكثر	14	11.66%
المجموع	120	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss



من خلال الجدول السابق والشكل أعلاه يتضح أن نسبة (60%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية من 10 سنوات إلى 19 سنة تقابلها نسبة (11.66%) من أفراد العينة الذين يمتلكون خبرة مهنية تجاوزت 30 سنة.

ويعزى ذلك لسبب جوهري يتعلق بسياسة التوظيف المعتمدة أساساً في جامعة المسيلة بصفة خاصة، والتي تتسم بشح المناصب المالية بسبب التشبع، لحصول الجامعة على منحة الجنوب، مما جعلها محط اطماع العديد من الأساتذة والسعي نحو التوظيف بها من مناطق عدة وخاصة المناطق الشمالية.

خصائص عينة الدراسة حسب المعهد:

الجدول رقم (10): يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير المعهد

النسبة المئوية	التكرارات	المعهد
10 %	12	الحقوق و العلوم السياسية
16.66 %	20	العلوم الإجتماعية و الإنسانية
14.16 %	17	الأدب و اللغات
06.66 %	08	العلوم وتقنيات النشاطات الرياضية
17.5 %	21	التكنولوجيا
8.33 %	10	الرياضيات و الإعلام الآلي
12.50 %	15	العلوم الاقتصادية و التجارية
14.16 %	17	العلوم
100 %	120	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك توزيع وتمثيل في العينة لجميع المعاهد من أجل الوصول إلى نتائج يمكن أن نعتمد على جميع معاهد الجامعة، ومن أجل معرفة واقع الإدارة الإلكترونية في كل المعاهد.

**الفصل السادس**  
**التأويل السوسيولوجي**  
**للبيانات**

## 1- عرض و تحليل البيانات وتفسير النتائج :

### 1.1 المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة:

✓ البعد الأول: المتطلبات الإدارية:

تم إستخدام إختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة ببعد المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يمثل عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج لبعد المتطلبات الإدارية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	T-TAST	درجة الحرية	دلالة اختيار T
يمتلك القائد في الجامعة القدرة في إقناع العاملين بتطبيق الإدارة الإلكترونية	3.5333	0.96956	4	مرتفعة	6.026	119	0.000
ياخذ القائد بالتغذية الراجعة إلكترونيا من العاملين	3.2417	1.02076	3	متوسطة	2.593	119	0.004
تنتقل المعلومات بين مكونات الجامعة بالوسائل الحديثة التي تعتمد على تكنولوجيا الإتصالات	4.0000	0.75593	4	مرتفعة	14.491	119	0.000
تمتلك الجامعة هيكل تنظيمي مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية	3.3417	1.04918	3	متوسطة	3.567	119	0.001
تم إنشاء أقسام ومصالح جديدة تناسب مع تطور وضعية الجامعة	3.3750	1.06954	3	متوسطة	3.841	119	0.000
تم إلغاء أقسام أو مصالح لم تعد الجامعة بحاجة إليها	2.6000	0.99916	3	متوسطة	-4.385	119	0.000
تغطي الوظائف التي تمت إضافتها على الهيكل التنظيمي كافة وظائف الجامعة	3.0917	0.97873	3	متوسطة	1.026	119	0.307
تم إصدار قوانين و تشريعات جديدة تضبط وتنظيم إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في الجامعة	3.4583	1.09157	4	مرتفعة	4.600	119	0.000
المنظومة التشريعية الوطنية الحالية تسمح للجامعة بتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية بسهولة	3.2250	0.97414	3	متوسطة	2.530	119	0.013
تتسم القوانين والتشريعات الجديدة في الجامعة بنصوص وبرقيات توضيحية وتفسيرية	3.3667	0.94321	3	متوسطة	4.258	119	0.000

0.079	119	1.770	متوسطة	3	1.03171	3.1667	تم تخصيص دورات تكوينية لشرح طرق وآليات تطبيق القوانين والتشريعات الجديدة في الجامعة
0.000	119	4.762	مرتفعة	4	0.90094	3.3917	تسمح التشريعات الجديدة بانجاز الجامعة لوظائفها وتقديم خدماتها إلكترونيا
0.000	119	26.508	مرتفعة	5	0.53120	4.2854	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss

من خلا الجدول اعلاه تبين لنا ان الفقرة التي مفادها إمتلاك القائد القدرة على إقناع الآخرين بتطبيق الإدارة الإلكترونية بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة(3.533)، لتحتل بذلك الترتيب 02 ، وإنحراف معياري قدره (0.69)، وبلغت قيمة ( T ) المحسوبة (6.026) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (119)، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من (0.05) ، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، أما العبارة التي مفادها ان القائد يأخذ بالتغذية الراجعة إلكترونيا فقد بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3، 241)، لتحتل بذلك الترتيب 08، وإنحراف معياري قدره(1.020)، وبلغت قيمة ( T ) المحسوبة (2.593) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (4.000) وهي أقل من (0.05) ، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، أما العبارة الثالثة والتي صيغت تنتقل المعلومات إلكترونيا بين مكونات الجامعة فقد بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة(4.000)، لتحتل بذلك الترتيب 01، وإنحراف معياري قدره(0، 755)، وبلغت قيمة ( T ) المحسوبة(14.491) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119، كما أن قيمة مستوى الدلالة(Sig.) (0.000) وهي أقل من(0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة التي مفادها إمتلاك الجامعة هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغيرات الخارجية قيمة (3.341) ، لتحتل بذلك الترتيب 07 ، وإنحراف معياري قدره (1.049) وبلغت قيمة ( T ) المحسوبة(3.567) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.001)، وهي أقل من(0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، أما عبارة تم إنشاء أقسام ومصالح جديدة تتماشى و التغيرات

الحديثة فقد بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.375) ، لتحل بذلك الترتيب 05 ، وإنحراف معياري قدره (1.069) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (3.841) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، أما العبارة التي صيغت بتم إلغاء أقسام اومصالح لم تعد الجامعة بحاجة إليها فقد بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (2.600) ، لتحل بذلك الترتيب 12 ، وإنحراف معياري قدره (0.999)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (-4.385) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 11 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسطة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة

بالنسبة للفقرة التي مفادها تغطي الوظائف التي تمت إضافتها على الهيكل التنظيمي كافة وظائف الجامعة فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 12 قيمة (3.091)، لتحل بذلك الترتيب 11 ، وإنحراف معياري قدره (0.978)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (1.026) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) (0.307) وهي أكبر من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة

\_ بالنسبة للفقرة التي مفاده تم إصدار قوانين و تشريعات جديدة تضبط إستعمال التكنولوجيا في الجامعة فقد بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.458)، لتحل بذلك الترتيب 03، وإنحراف معياري قدره (1.091)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (4.600) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة أما عبارة المنظومة التشريعية تسمح بتطبيق الإدارة الإلكترونية بسهولة فقد بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.225)، لتحل بذلك الترتيب 09 ، وإنحراف معياري قدره (0.974)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (2.530) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) (0.013) وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسطة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة.

بالنسبة للفقرة التي مفادها تتسم القوانين والتشريعات الجديدة بنصوص توضيحية بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.366)، لتحل بذلك الترتيب 06، وإنحراف معياري قدره (0.943)، وبلغت

قيمة (T) المحسوبة (4.258) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 11، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة أما العبارة التي صيغت كما يلي يتم تخصيص دورات تكوينية لشرح القوانين و التشريعات فبلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.166)، لتحل بذلك الترتيب 10، وإنحراف معياري قدره (1.031)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (1.770) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) (0.079) وهي أكبر من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة.

أما عبارة تسمح التشريعات الجديدة بانجاز الجامعة لوظائفها وتقديم خدماتها إلكترونيا فبلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.391)، لتحل بذلك الترتيب 04، وإنحراف معياري قدره (0.900)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (4.762) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) (0.000)، وهي أصغر من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة.

تدل المؤشرات الإحصائية على أن القيادات بجامعة المسيلة ترى أنه من الضروري التفاعل مع المتغيرات الرقمية الحديثة التي تفرض عليهم التوجه إلى استخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة في تعاملاتهم الإدارية والبيداغوجية وتواصلهم مع العاملين إلكترونيا (مباشر أو غير مباشر)، حيث لهم تجارب واسعة في هذا المجال

إن إهتمام القائد بمحاورة جميع مكونات الجامعة حول الإدارة الإلكترونية من أجل تأسيس علاقات عمل جيدة من أهم المهارات التي يجب على القائد أن تتوفر فيه، من أجل الوصول إلى إقناع طاقم الجامعة بقبول هذا التغيير التنظيمي وعدم وجود أي مقاومة له، مع الأخذ بالتغذية الراجعة من أجل تقويم بعض الأخطاء، وهو ما لمسناه من بعض الأساتذة أثناء المقابلة بحيث أقرروا أن هناك تجاوب من طرف المسؤولين والإستماع إليهم والأخذ بآرائهم حول بعض الصعوبات التي تلقونها عند إستعمال بعض المنصات، والتي تم التكفل بها لاحقا.

إن التحول من قيادة تقليدية إلى قيادة إلكترونية قادرة على إقناع جميع العاملين من التخلي على الإدارة التقليدية و التوجه إلى إدارة إلكترونية ينبغي أن تتوفر فيها العديد من المهارات (كما تطرقنا إليها في الجانب النظري) أهمها (عماري ، 2018 )

- **مهارات المعارف الإلكترونية:** وهي معرفة واتقان جميع المهارات الالكترونية الخاصة بالمعلوماتية والشبكات و أجهزة الكمبيوتر و البرمجيات.

- **مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين:** وتتطلب هذه المهارة معرفة كيفية تأسيس وربط علاقات العمل عن طريق استخدام أنواع الاتصالات.

- **مهارات إدارية:** وتتضمن مهارات العمليات الإدارية من تخطيط ومتابعة وتنظيم ورقابة والتأثير على العمال وتحفيزهم على العمل الجماعي.

تدل المؤشرات الإحصائية أيضا على وجود إستجابة متوسطة حول الهيكل التنظيمي للجامعة فالنموذج الهرمي التقليدي المطبق في الجامعة لم يعد ملائما للإدارة الحديثة الإلكترونية، لكونه يحد من المرونة وعلى الإستجابة السريعة، ففي المنظمات الإلكترونية يجب القيام بأعمالها بطريقة ديناميكية، والتوجه نحو الهيكل التنظيمي الشبكي الذي يتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية من خلال إستحداث مصالح جديدة تكون الجامعة بحاجة إليها وإلغاء أخرى مما يوفر إستجابة سريعة وكفاءة وفعالية عالية.

يعتبر الأساتذة أناةتماد الجامعة على هيكل تنظيمي هرمي تقليدي (ملحق الهيكل التنظيمي)، يعتبر من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بها، كما لاحظنا من خلال تواجدها في الجامعة هو إنشاء بعض المصالح والمديريات في الواقع وعدم وجودها في الهيكل التنظيمي كمديرية الرقمنة ومصلحة الشبكات مما يحدث خلاا وظيفيا كبيرا داخلها فالسلم الإداري تم إلغاءه وجعله مسطحا ولكن ليس بشكل واقعي وإنما إفتراضي فقط حيث تلغى الحواجز الإدارية من خلال شبكات الإتصال الداخلية ولكن لا تلغى المكاتب الإدارية وبناءاتها.

إن التحليل الإحصائي لهذه المؤشرات يستخلص منه أن الأساتذة يقرون بوجود قوانين و تشريعات جديدة تضبط و تنظم إستخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعة ، هذه القوانين تسمح لها بإنجاز وظائفها و تقديم خدماتها إلكترونيا ، كما أنهم يقرون بعدم تبني الجامعة لخطة تدريبية

للأساتذة من أجل شرح وفهم طرق تطبيق القوانين الجديدة الخاصة بالإدارة الإلكترونية مما أدى إلى عدم فهم وضبابية هذه القوانين مما زاد من تخوفهم في إستعمالها والتمسك بالطريقة التقليدية ، وهو ما نلاحظه في الإستعمال الضعيف للمنصات و التطبيقات على مستوى مواقع الجامعة المختلفة إن مسايرة القوانين المنظمة للإدارة الإلكترونية تضفي جانبا من المصداقية وتساعد على انتشارها وبلوغ أهدافها.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة "مرتفعة" على بعد المتطلبات الإدارية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد الذي بلغ قيمة (4.285) وبإنحراف معياري قدره (0.531) وبحساب إختبار ستودنت T-Test فإنه كان ذا معنوية قدرت ب (0.000) وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الأساتذة حول ما جاء في فقرات هذا البعد.

أي أن توجه إجابة أفراد العينة على محور المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية وقع بين المتوسط والمرتفع، كما تم تسجيل إنحرافات معيارية صغيرة إلى متوسطة نسبيا في بعض الفقرات، وبحساب إختبار ستودنت (T-Test) فإنه كان ذا معنوية قدرت ب (0.000) وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05)، عند غالبية الفقرات.

✓ البعد الثاني: المتطلبات البشرية:

تم إستخدام إختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة ببعد المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهي مبينة في الجدول التالي:



الجدول رقم (12): يمثل عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج لبعء المتطلبات البشرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	T-TAST	درجة الحرية	دلالة اختيار T
تتوفر الجامعة على كفاءات بشرية كافية للعمل بالإدارة الإلكترونية	4.1167	4.52478	5	مرتفعة	2.703	119	0.008
توظف الجامعة أصحاب الخبرات و المبدعين في مجال العمل الإلكتروني	3.1583	1.02076	3	متوسطة	1.699	119	0.092
تقوم إدارة الجامعة بتوسيع قاعدة الإستقطاب	3.7167	4.55256	4	مرتفعة	1.724	119	0.087
تتوفر الجامعة على أساتذة وعاملين ذوي كفاءة في إستخدام الوسائل التكنولوجية	3.5417	0.96924	4	مرتفعة	6.122	119	0.000
تستخدم إدارة الجامعة أفضل الوسائل لجذب المورد البشري من خلال وضع برامج وإجراءات لذلك	3.2583	1.04918	3	متوسطة	2.697	119	0.008
توجد دورات تدريبية دورية للأساتذة للتعامل مع الإدارة الإلكترونية 23	3.1500	1.05838	3	متوسطة	1.553	119	0.123
تدعم الجامعة عملية إكتساب المعارف ذاتيا من خلال آليات دقيقة وواضحة. 24	3.2417	0.96141	3	متوسطة	2.754	119	0.007
تقدم الجامعة تحفيزات للأساتذة عند القيام بالعمليات الإلكترونية	2.7583	1.25018	3	متوسطة	-2.118	119	0.036
تعتبر الدورات التدريبية على الوسائل التكنولوجية محفزا للأساتذة على أداء مهامه	3.5417	1.17320	4	مرتفعة	5.058	119	0.000
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	3.3870	1.12152	3	متوسطة	3.780	119	0.000

المصدر: من انجاز الباحث بالإعتماد على مخرجات spss

بلغ المتوسط الحسابي لعبارة تتوفر الجامعة على كفاءات بشرية كافية للعمل بالإدارة الإلكترونية.

قيمة (4.116)، لتحل بذلك الترتيب 01 ، وإنحراف معياري قدره (4.524)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (2.703) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة

(Sig) (0.008) وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، أما عبارة توظف الجامعة أصحاب الخبرات و المبدعين في مجال العمل الإلكتروني فقد بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.158)، لتحل بذلك الترتيب 07، وإنحراف معياري قدره (1.020)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (1.699) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) (0.092) وهي أكبر من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة.

بالنسبة للفقرة التي مفادها تقوم إدارة الجامعة بتوسيع قاعدة الإسقاط فقد بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.716)، لتحل بذلك الترتيب 02، وإنحراف معياري قدره (4.552)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (1.724) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) (0.087) وهي أكبر من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، أما الفقرة التي صيغت تتوفر الجامعة على أساتذة وعاملين ذوي كفاءة في استخدام الوسائل التكنولوجية فقد بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.514)، لتحل بذلك الترتيب 03، وإنحراف معياري قدره (0.969)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (6.12) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة التي صيغت تستخدم إدارة الجامعة أفضل الوسائل لجذب المورد البشري من خلال وضع برامج وإجراءات لذلك قيمة (3.258)، لتحل بذلك الترتيب 05، وإنحراف معياري قدره (1.049)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (2.0697) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) (0.008) وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة.

أما عبارة توجد دورات تدريبية دورية للأساتذة للتعامل مع الإدارة الإلكترونية فقد بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.150)، لتحل بذلك الترتيب 08، وإنحراف معياري قدره (1.058)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (1.553) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) (0.123) وهي أكبر من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد

العينة تجاه هذه العبارة، أما العبارة التي مفاده تدعم الجامعة عملية إكتساب المعارف ذاتيا من خلال آليات دقيقة وواضحة فقد بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.241)، لتحل بذلك الترتيب 06 ، وإنحراف معياري قدره (0.961)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (2.754) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.007) وهي أصغر من (0.05) وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي لعبارة تقدم الجامعة تحفيزات للأساتذة عند القيام بالعمليات الإلكترونية قيمة (2.758) ، لتحل بذلك الترتيب 04 ، وإنحراف معياري قدره (1.250) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (-2.118) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.036) وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة أما عبارة تعتبر الدورات التدريبية على الوسائل التكنولوجية محفزا للأساتذة على أداء مهامه فقد بلغ متوسطها الحسابي قيمة (3.541)، لتحل بذلك الترتيب 09 ، وإنحراف معياري قدره (1.173) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (5، 058) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة.

تدل المؤشرات الإحصائية للعبارات سالفة الذكر أن الجامعة تتوفر على كفاءات بشرية كافية للعمل بالإدارة الإلكترونية فهي تركز في توظيفها على إمتلاك المهارة والمعرفة في مجال التكنولوجيا و الرقمنة مما يجعلها لا تتكلف في تكوينهم، فالكفاءة البشرية هي المحرك الرئيسي للإدارة الإلكترونية إذا تم إستغلالها ، كما أن الجامعة لم تعتمد على إستقطاب أصحاب الخبرات في مجال العمل الإلكتروني ذلك أنها تتوفر على مصلحة مديرية الرقمنة وفيها موظفين أكفاء ومؤهلين وأصحاب مستوى جامعي في الإعلام الآلي وكل ما له صلة بالعمل الإلكتروني لهذا فهي تتبع سياسة الإكتفاء الذاتي أي أنها تحقق الإشباع الوظيفي للعمل الإلكتروني من خلال موظفيها دون الحاجة إلى عمال خارجيين، لان الإدارة في الجامعة تعلم أنه بإستقطاب الكفاءات الخارجية فإنه يكلفها ماليا ولهذا فهي تشجع موظفيها على إتقان العمل الإلكتروني حتى تتجنب النفقة المالية الإضافية، كما أن التوظيف بالجامعة يخضع لقوانين التشغيل التي تصعب من وظيفة الإستقطاب.

كما يتبين من خلال المؤشرات الإحصائية أن التوجه المتوسط للجامعة في ترقية مستوى مواردها البشرية من خلال القيام بدورات تدريبية في جميع المستويات للرفع من الكفاءة الوظيفية في الإدارة الإلكترونية والملاحظ هو اعتماد الجامعة على عملية إكتساب المعارف ذاتيا على حساب عملية التكوين التي تتطلب تمويلا خاصا يرهق كاهل الجامعة ، ويمكن إيعاز ذلك إلى غياب خطة إستراتيجية شاملة لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والتركيز على الجانب التقني للعملية على حساب المتطلبات الأخرى، لكن وعند الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها لواقع التكوين بالجامعة تبين أن الدورات التدريبية التي قامت بها الجامعة إقتصرت على مجموعة صغيرة من الموظفين دون غيرهم وفي غالب الأحيان هي دورات نظرية أكثر منها تطبيقية، فالجامعة إعتمدت على الكم لا الكيف يعتبر التكوين عملية ضمن خطة إستراتيجية يتم فيها إعداد برامج تتلاءم مع متطلبات الوظيفة، وتتطلب هذه العملية ميزانية يتم تحديدها ضمن الميزانية العامة السنوية، ومع نقص المداخل العامة توجهت الحكومة إلى خفض ميزانية قطاع التعليم العالي مما أثر سلبا على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة وهو ما لاحظناه ميدانيا بوجود موظف في بعض الكليات من أجل وضع الدروس على الخط بدلا عن الأستاذ وعند إستفسارنا عن الموضوع رد بأن بعض الأساتذة لا يجيدون التعامل مع الرقمنة.

تعد عملية التكوين من أنجع الطرق التي تستخدمها التنظيمات الحديثة في تنمية مواردها البشرية فهي القاعدة الأساسية في مواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة ، فبدون المورد البشري المؤهل والقادر على استيعاب التغيير التنظيمي لن يستطيع أي تنظيم تحقيق أهدافها لكن ومع التغيرات المتسارعة في مجال الرقمنة و المعرفة وجب العمل على تنمية المهارات و المعارف من أجل مواكبة التطورات وإجتئاب الهوية الرقمية مع بعض الجامعات يعتبر التحفيز المحرك الرئيسي لأي عملية تغيير تنظيمي ، مع إختلاف أنواعه وهو ما لاحظناه في الجامعة فعي لا تقدم تحفيزات مادية للأساتذة عند قيامهم بالعمليات الإلكترونية، إلا أن الأساتذة يعتبرون أن عملية التكوين على الإدارة الإلكترونية يعتبر محفزا هاما لهم لما يرون أن إكتساب مهارات الإدارة الإلكترونية يساعدهم على تجنب ضغوط العمل و الوصول بالخدمات إلى مستوى جودة عالية وهو ما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم ، فاعتماد الجامعة على إكتساب المعارف الإلكترونية ذاتيا على

حساب عملية التكوين يعتبر عائق وظيفي للأساتذة لعدم وجود أي دافع يشجعهم على إستعمال الإدارة الإلكترونية فسياسة التحفيز تعد واحدة من أهم الوسائل في إستثمار القدرات والطاقات لدى الموارد البشرية، من أجل إشباع الحاجات الأساسية التي تؤدي إلى تعزيز الثقة في النفس، وأداء وظيفي سليم وبالتالي تساعد على الإستقرار الوظيفي للأساتذ مما يحقق أهداف المنظمة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة "مرتفعة" على بعد المتطلبات البشرية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد الذي بلغ قيمة (3.387) وبإنحراف معياري قدره (1.121) وبحساب إختبار ستودنت T-Test فإنه كان ذا معنوية قدرت ب (0.000) وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الأساتذة حول ما جاء في فقرات هذا البعد.

#### ✓ البعد الثالث: المتطلبات التقنية وحماية المعلومات:

تم إستخدام إختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة ببعد المتطلبات التقنية وحماية المعلومات للإدارة الإلكترونية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يمثل عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج لبعد المتطلبات التقنية وحماية المعلومات

العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	T- TAST	درجة الحرية	دلالة إختبار T
توجد بالجامعة آلية واضحة في التعامل مع قاعدة البيانات	3.3167	0.99565	3	متوسطة	3.484	119	0.001
يتوفر بالجامعة قاعدة بيانات متكاملة 28	3.2250	0.93900	3	متوسطة	2.625	119	0.010
تتوفر الجامعة على أحدث أجهزة الحاسوب متطورة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	2.7750	1.18437	3	متوسطة	-2.081	119	0.040
تمتلك الجامعة شبكة انترنت عالية التدفق	2.4750	1.15200	2	منخفضة	-4.992	119	0.000
تتوفر الجامعة على ربط الكتروني بين جميع الإدارات و الكليات	3.1667	1.21844	3	متوسطة	1.498	119	0.137
تتوفر الجامعة على برمجيات و تطبيقات خاصة بها خدمة لعملياتها	3.3000	0.98390	3	متوسطة	3.340	119	0.001

0.000	119	9.347	مرتفعة	4	0.88873	3.7583	تتوفر الجامعة على منصات رقمية لانجاز الأعمال الإدارية والتعليمية
0.032	119	2.169	متوسطة	3	1.05237	3.2083	تتوفر الجامعة على وسائل لحماية وسرية المعلومات
0.116	119	1.581	متوسطة	3	0.98130	3.1417	يتم الاحتفاظ بنسخ إلكترونية إضافية من المعلومات الخاصة بالجامعة في أماكن آمنة
0.024	119	2.291	متوسطة	3	0.72610	3.1519	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثالث

المصدر: من انجاز الباحث بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتبين ان العبارة التي مفادها توجد بالجامعة آلية واضحة في التعامل مع قاعدة البيانات بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.316)، لتحل بذلك الترتيب 02، وإنحراف معياري قدره (0.0995) ، وبلغت قيمة ( T ) المحسوبة (4.484) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسطة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، أما العبارة التي صيغت يتوفر بالجامعة قاعدة بيانات متكاملة فبلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.225)، لتحل بذلك الترتيب 04، وإنحراف معياري قدره (0.939)، وبلغت قيمة ( T ) المحسوبة (2.625) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.010) وهي أكبر من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسطة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة تتوفر الجامعة على احدث أجهزة الحاسوب متطورة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية قيمة (2.775)، لتحل بذلك الترتيب 08 ، وإنحراف معياري قدره (1.184)، وبلغت قيمة ( T ) المحسوبة (-2.081) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.040) وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسطة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، أما عبارة تمتلك الجامعة شبكة انترنت عالية التدفق.

فبلغ المتوسط الحسابي قيمة (2.475)، لتحل بذلك الترتيب 09 ، وإنحراف معياري قدره (1.152) ، وبلغت قيمة ( T ) المحسوبة (-4.992) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وكل ذلك يعكس

مستوى الموافقة المنخفضة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، في حين ان العبارة التي صيغت تتوفر الجامعة على ربط الكتروني بين جميع الإدارات و الكليات فبلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.166)، لتحل بذلك الترتيب 0 ، وإنحراف معياري قدره (1.218)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (1.498) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.137)، وهي أكبر من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسطة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة تتوفر الجامعة على برمجيات و تطبيقات خاصة بها خدمة لعملياتها قيمة (3.300) ، لتحل بذلك الترتيب 03 ، وإنحراف معياري قدره (0.983)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (3.340) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 11 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.001) وهي أصغر من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسطة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، أما عبارة تتوفر الجامعة على منصات رقمية لانجاز الأعمال الإدارية والتعليمية فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.758)، لتحل بذلك الترتيب 01 ، وإنحراف معياري قدره (0.888)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (9.347) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة، (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة التي مفادها تتوفر الجامعة على وسائل لحماية وسرية المعلومات قيمة (3.208)، لتحل بذلك الترتيب 05، وإنحراف معياري قدره (1.052)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (2.169) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.032) وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسطة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، أما العبارة التي صيغت يتم الاحتفاظ بنسخ إلكترونية إضافية من المعلومات الخاصة بالجامعة في أماكن أمنة بلغ المتوسط الحسابي لها 35 قيمة (3.141)، لتحل بذلك الترتيب 07، وإنحراف معياري قدره (0.981)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (1.581) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.001) وهي أصغر من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسطة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة "متوسطة" على بعد المتطلبات المتطلبات التقنية وحماية المعلومات، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد الذي بلغ قيمة (3.151) وبانحراف معياري قدره (0.729) وبحساب إختبار ستودنت T-Test فإنه كان ذا معنوية قدرت ب (0.024) وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود تباين في اتجاهات الأساتذة حول ما جاء في فقرات هذا البعد.

أي أن توجه إجابة أفراد العينة على محور المتطلبات التقنية وحماية المعلومات للإدارة الإلكترونية وقع بين المتوسط والمنخفض والمرتفع، كما تم تسجيل إنحرافات معيارية صغيرة إلى متوسطة نسبيا في بعض الفقرات، وبحساب إختبار ستودنت (T-Test) فإنه كان ذا معنوية قدرت ب (0.024) وهي أكبر من القيمة المعيارية (0.05)، عند غالبية الفقرات.

فمن خلال المؤشرات الإحصائية يتبين لنا ان البنية التحتية الصلبة من أهم الوسائل التي تركز عليها الإدارة الإلكترونية في عملها وخاصة الحاسوب وشبكة الأنترنت فهما الوسيلتان الأكثر إستخداما وأهمية في العملية وترتكز عليهما جميع المتطلبات الأخرى للإدارة الإلكترونية، مما يزيد في كفاءة وفعالية العملية في الجامعة.

والملاحظ حسب توجه إجابات أفراد العينة أن الجامعة لا تتوفر على أحدث أجهز الحاسوب المتطورة وهو ما لاحظناه عند زيارتنا الميدانية للجامعة، فغالبية أجهزة الحاسوب في الكليات والأقسام وقاعات الأساتذة قديمة نوعا ما على عكس مديريات الرقمنة والشبكات، وهو مما يصعب من إستعمالها.

تعتبر الأنترنت أهم وسيلة في تبادل المعلومات وإدارة الأعمال في أي تنظيم ، ونقصها سيؤدي حتما إلى تذبذب في جودة الخدمات، ويتبين من خلال توجه أفراد العينة المنخفض إلى أن الجامعة لا تحتوي على شبكة أنترنت عالية التدفق مما يؤثر سلبا على الخدمات الإلكترونية فيها وخاصة ما تعلق بالجانب البيداغوجي وهو الملاحظ في فترة وباء كورونا أين كان الطلب كبيرا على الأنترنت داخل الجامعة من طرف الأساتذة أثناء وضع دروسهم على الخط، مما أحدث حالة من الإضطرابات في التنزيلات مما إضطر الكثير من الأساتذة إلى الإعتماد على شبكة الأنترنت الشخصية للقيام بالأعمال البيداغوجية.



وعليه فعلى الجامعة إعادة النظر في بنيتها التحتية الصلبة من اقتناء أجهزة حاسوب متطورة والزيادة في قوة وسرعة تدفق الأنترنت داخلها مما يؤثر على الأداء الحسن والزيادة في الرضا الوظيفي لدى مكونات الجامعة.

إذا اعتبرنا أن البنية الصلبة من أهم المتطلبات التقنية فالبنية اللينة هي محرك العملية تعتبر البرمجيات عنصرا هاما من عناصر الإدارة الإلكترونية وهي عبارة عن مجموعة تطبيقات أتاحتها الجامعة من أجل إستخدامها من طرف مكوناتها المختلفة لتحسين وجودة خدماتها ومحاولة إستغلال التكنولوجيا في تغيير تنظيمي يسهل من العمليات الإدارية ويجعلها متاحة في أي مكان و زمان كبرنامج تسيير المسار المهني وبرنامج تسيير الأجور والملاحظ أن جامعة المسيلة سباقة في إنجاز هذه البرمجيات الخاصة بها كبرنامج DWS (تم شرحه في الجانب النظري).

كان توجه عينة الدراسة مرتفع حول مامدى توفر الجامعة لمنصات رقمية تساعد على إنجاز الأعمال الإدارية والبيداغوجية وهو ما يلاحظ في الموقع الرسمي للجامعة بتوفرها مايزيد عن 14 منصة رقمية بين المنصات الوطنية وإستحداث منصات خاصة بها وهو مايعكس رغبة الإدارة في التوجه نحو تطوير تنظيمي يواكب الثورة التكنولوجية الخارجية من أجل ضمان المكانة اللائقة لها بين الجامعات.

يتبين من خلال المؤشرات الإحصائية أن هناك توجه مقبول إلى توفر الجامعة على قاعدة بيانات متكاملة يتعامل معها بآليات واضحة.

فقاعدة البيانات تهدف إلى تجميع أحدث مصادر المعلومات وإتاحتها أثناء طلبها، فهي بذلك تحل مشكلة تجميع العدد الهائل من الملفات وما يترتب عليه من صعوبة في البحث والتعديل، كما أنه يأخذ مساحة تخزين هائلة في جهاز الحاسوب، إن قاعدة البيانات تمكن مستخدميها من إضافة بيانات وتعديلها وإلغائها ومسحها ووضع كلمة سر من أجل حمايتها وسريتها، فهي بذلك تسعى لتحقيق كفاءة عالية في العمل بوقت وجهد أقل يعتبر التعامل مع المعلومات في جامعة المسيلة مزيجا بين العمل الآلي والعمل التقليدي وهو ما تبين من خلال المؤشرات الإحصائية، فتوجه عينة الدراسة كان متوسطا.

إن تامين المعلومات على مستوى الجامعة يتم بالطريقة الإلكترونية والطريقة اليدوية على حد سواء وهذا لغيب الثقة في الجانب الإلكتروني وهذا يعود إلى عدم أمن وسرية المعلومات وغياب برامج أمن قوية تمكن من قرصنة واختراق مواقع الجامعة وهو ما يحد من إستعمال الإدارة الإلكترونية فيها وهذا ما حدث سنة 2022 أين تم قرصنة موقع كلية العلوم الإجتماعية E-STAGE تحتوي على معلومات طلبات التبرص يحمل فيها الأستاذ معلوماته ومنشوراته.

كما أنه يتم الاحتفاظ بنسخ إلكترونية إضافية من المعلومات الخاصة بالجامعة في أماكن آمنة، ونسخ ورقية يتم الرجوع إليها وقت الحاجة.

#### ✓ البعد الرابع: المتطلبات المالية:

تم إستخدام إختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة افراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة ببعد المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): يمثل عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج لبعد المتطلبات المالية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	T-TAST	درجة الحرية	دلالة إختبار T
تخصص الجامعة ميزانية كافية لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات المستعملة في الادارة الإلكترونية	3.0833	1.10449	3	متوسطة	0.827	119	0.410
تقوم الجامعة بدورات تدريبية دورية للاستاذة على يد اخصائيين في الادارة الإلكترونية	3.0333	1.07636	3	متوسطة	0.339	119	0.735
توفر الجامعة اغلفة مالية لصيانة الاجهزة والبرامج والمنصات	3.0333	1.04466	3	متوسطة	0.350	119	0.727
تقوم الجامعة بتطوير مستمر للانظمة الإلكترونية	3.0000	1.10765	3	متوسطة	0.000	119	1.000
تقوم الجامعة بتجديد الاجهزة الإلكترونية دوريا بما يتماشى وخطط الادارة الإلكترونية	2.7583	1.03709	3	متوسطة	-2.553	119	0.012

0.000	119	-4.259	منخفضة	2	1.13608	2.5583	توجد تحفيزات مالية لتطوير العمل بالادارة الإلكترونية
0.274	119	-1.100	متوسطة	3	0.88533	2.9111	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع

المصدر: من انجاز الباحث بالإعتماد على مخرجات spss

بالنسبة للفقرة التي مفادها تخصص الجامعة ميزانية كافية لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات المستعملة في الادارة الإلكترونية بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.083)، لتحل بذلك الترتيب 01، وإنحراف معياري قدره (1.104)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (0.827) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.410) وهي أكبر من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لافراد العينة تجاه هذه العبارة، أما العبارة التي صيغت تقوم الجامعة بدورات تدريبية دورية للاستاذة على يد اخصائيين في الادارة الإلكترونية فبلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.033)، لتحل بذلك الترتيب 03، وإنحراف معياري قدره (1.076)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (0.339) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.735) وهي أكبر من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لافراد العينة تجاه هذه العبارة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة توفر الجامعة اغلفة مالية لصيانة الاجهزة و البرامج و المنصات قيمة (3.033)، لتحل بذلك الترتيب 02، وإنحراف معياري قدره (1.044)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (0.350) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.727) وهي أكبر من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لافراد العينة تجاه هذه العبارة.

ان العبارة تقوم الجامعة بتطوير مستمر للأنظمة الإلكترونية بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.000)، لتحل بذلك الترتيب 04، وإنحراف معياري قدره (1.107)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (1.000) وهي أكبر من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، أما العبارة.

تقوم الجامعة بتجديد الأجهزة الإلكترونية دوريا بما يتماشى وخطط الإدارة الإلكترونية فبلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (2.758)، لتحل بذلك الترتيب 05، وإنحراف معياري قدره (1.037) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (-2.553) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.012) وهي أقل من، (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة توجد تحفيزات مالية لتطوير العمل بالإدارة الإلكترونية قيمة (2.558)، لتحل بذلك الترتيب 06 ، وإنحراف معياري قدره (1.136) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (-4.259) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المنخفضة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة.

يتبين من خلال المؤشرات الإحصائية في الجدول أعلاه أن هناك عدم موافقة على الجانب المالي للإدارة الإلكترونية، فإدارة الجامعة يقرون بأن الإدارة الإلكترونية مشروعا ضخما يتطلب موارد مالية كبيرة من أجل تغطية كل مصاريفها، فالمتطلب المالي له علاقة وطيدة بالمتطلب التقني من أجل اقتناء كل التجهيزات والمنصات الخاصة بالعملية إلى جانب التكاليف التي تعنى بإقتناء وسائل الحماية والأمن.

كما له علاقة بالمتطلب البشري وتكاليفه المتعلقة بتأهيل المورد البشري وتدريبه وتحفيزه وبما أن التوجه في غالبه يتجه إلى المتوسط فهذا يعني وجود دعم مالي للإدارة الإلكترونية من طرف الجامعة إلا أنه غير كافٍ لوجود بعض الاختلالات، أو عدم العدالة في التوزيع المالي للعملية. أما فيما يخص تأهيل وتدريب المورد البشري فهذا مؤشر آخر على أن الجامعة لا تهتم بتدريب الأساتذة على التحكم الجيد في تقنيات الإدارة الإلكترونية.

أما التحفيز المادي للأستاذ من طرف الجامعة فهو غير متوفر على احتمال أن إدارة الجامعة تعتمد على التحفيز المعنوي بدلا عن المادي.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة "موسطة" على بعد المتطلبات المالية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد الذي بلغ قيمة

(2.911) وبإنحراف معياري قدره (0.855) وبحساب إختبار ستودنت T-Test فانه كان ذا معنوية قدرت ب (0.274) وهي أكبر من القيمة المعيارية (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الأساتذة حول ما جاء في فقرات هذا البعد.

التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الأول متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعة:  
الجدول رقم (15): يمثل التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الأول متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T-TEST	مستوى الدلالة	الترتيب
01	المتطلبات الإدارية	4.285	0.531	26.508	0.000	01
02	المتطلبات البشرية	3.387	1.121	3.780	0.000	02
03	المتطلبات التقنية	3.151	0.726	2.291	0.000	03
04	المتطلبات المالية	2.911	0.885	-1.100	0.000	04
الدرجة الكلية للمتغير المستقل				53.039	0.000	

المصدر: من انجاز الباحث وبالإعتماد على مخرجات spss

بالنظر إلى الجدول (15) المتعلق بالتحليل الإحصائي لأبعاد المحور الأول ككل متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعة، يتبين لنا أن:

البعد الأول المتطلبات الإدارية جاء في المرتبة 01 من بين باقي الأبعاد بمتوسط حسابي بلغ (4.285) وإنحراف معياري قدره (0.531) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (26.580) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000)، وهي أقل من (0.05) وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه البعد

أما في المرتبة 02 جاء البعد الثاني المتطلبات البشرية بمتوسط حسابي بلغ (3.387) ، وإنحراف معياري قدره (1.121) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (3.780) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000)، وهي أقل من (0.05) وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسطة لأفراد العينة تجاه هذا البعد.

وفي المرتبة 03 جاء البعد الثالث المتطلبات التقنية بمتوسط حسابي بلغ (3.151) إنحراف معياري قدره (0.726) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (2.291) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.024) وهي أقل من (0.05) وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد العينة تجاه هذا البعد.

بينما في المرتبة 04 والأخيرة جاء البعد الرابع المتطلبات المالية بمتوسط حسابي بلغ (2.911)، و إنحراف معياري قدره (0.885) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (-1.100) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.274) وهي أكبر من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد العينة تجاه هذا البعد.

بلغت قيمة (T) المحسوبة للمحور ككل (53.039) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من (0.05) وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة حول محور توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعة.

من خلال معطيات الجدول يتبين أن إدارة الجامعة تولي أهمية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتحرص عليها من خلال توفير جميع المتطلبات التي تحتاجها للوصول إلى جودة الأداء إلا أن الملاحظ هو التباين في توفير هذه المتطلبات، فالنتائج أظهرت توفر المتطلبات الإدارية بشكل كبير مما يفسر حالة الإندفاع الشديد من طرف الإدارة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإستعدادها لمسايرة هذا التغيير التنظيمي وخاصة في تحويل القيادات من تقليدية إلى قيادات إلكترونية تحويلية قادرة على التأثير في العامل من أجل قبول هذا التحول وعدم وجود مقاومة، وتسهيل عملية الإتصال بين مكونات الجامعة بتغير نمط الهيكل التنظيمي إلى شبكي ولو عمليا، بسبب عدم صدور تشريعات لمسايرة هذا التحول ، لكن هناك بعض التعليمات من أجل حماية مستعمل هذا التوجه.

كما أظهرت النتائج توفر المتطلبات البشرية في المرتبة الثانية بشكل متوسط وبالذات الكفاءات البشرية القادرة على العمل بالإدارة الإلكترونية أين تم تدعيم عملية إكتساب المعارف ذاتيا على عملية التكوين مما يعتبر حافزا لهم

كما إحتلت توفر المتطلبات التقنية والحماية المرتبة الثالثة وبشكل متوسط، حيث تحتوي الجامعة على عدة منصات رقمية وبرمجيات تساعد على العمل البيداغوجي والإداري، مع وجود ضعف في توفير أجهزة متطورة مسايرة للتغيرات الخارجية الحاصلة، وضعف في شبكة الأنترنت مما يعرقل من تكوين قاعدة بيانات وحمايتها وإستعمالها.

للمتطلبات المالية دور كبير في توفير جميع المتطلبات الأخرى ومع ذلك هناك توجه متوسط وسلبى لا يوافقون على محتواه، حيث أن الجامعة توفر أغلفة مالية من أجل صيانة الأجهزة والبرامج لكن توجه إلى مصالح على حساب مصالح أخرى وتكوين إطارات على حساب الآخرين

**2.1 المتغير التابع جودة الخدمات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة:**

✓ البعد الأول: الملموسية:

تم إستخدام إختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة ببعد الملموسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): يمثل عرض و تحليل البيانات وتفسير النتائج لبعد الملموسية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	T-TAST	درجة الحرية	دلالة إختبار T
يتم الولوج إلى موقع الجامعة من خلال محركات البحث بسهولة	3.8667	0.80891	4	مرتفعة	11.737	119	0.000
يتم التنقل بسهولة بين صفحات الموقع	3.7833	0.87143	4	مرتفعة	9.847	119	0.000
يراعي الموقع الجانب الجمالي في تصميم صفحاته 44	3.6333	1.06852	4	مرتفعة	6.493	119	0.000
يسهل موقع الجامعة الإلكتروني للاستاذة انجاز كافة الأعمال الإدارية والتعليمية دون الحاجة للرجوع للإدارة بشكل شخصي 45	3.3333	0.95560	3	متوسطة	3.821	119	0.000

أجد مشقة في الوصول إلى المعلومة عبر الموقع 46	2.8083	1.04757	3	متوسطة	-2.004	119	0.047
المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري للمحور الخامس	3.4850	0.60954	4	مرتفعة	8.716	119	0.000

المصدر: من انجاز الباحث وبالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول اعلاه يتبين ان العبارة التي مفادها يتم الولوج إلى موقع الجامعة من خلال محركات البحث بسهولة بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.866)، لتحل بذلك الترتيب 01 ، وإنحراف معياري قدره (0.808)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (11.737) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، أما الفقرة التي مفادها يتم التنقل بسهولة بين صفحات الموقع فقد بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.783)، لتحل بذلك الترتيب 02 ، وإنحراف معياري قدره (0.871) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (9.847) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من (0.05) وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، كما بلغ المتوسط الحسابي للفقرة التي صيغت يراعي الموقع الجانب الجمالي في تصميم صفحاته قيمة (3.633)، لتحل بذلك الترتيب 03، وإنحراف معياري قدره (1.068) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (6.493) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من (0.05) وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة أجد مشقة في الوصول إلى المعلومة عبر الموقع قيمة (3.333)، لتحل بذلك الترتيب 04 ، وإنحراف معياري قدره (0.955)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (3.821) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من (0.05) وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسطة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، كما بلغ المتوسط الحسابي للفقرة يسهل موقع الجامعة الإلكتروني للاستاذة انجاز كافة الأعمال الإدارية والتعليمية دون الحاجة للرجوع للإدارة بشكل شخصي قيمة (2.808)، لتحل بذلك الترتيب 05 ، وإنحراف معياري قدره (1.047) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (-2.004) عند مستوى



الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.047) وهي أقل من (0.05) وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة

تقيم جودة الخدمة في غالب الأحيان على ضوء التسهيلات المادية التي يقدمها التنظيم للزبون كالمعدات و التجهيزات و الوسائل الإلكترونية ووسائل الإتصال التابعة للتنظيم، ومن خلال المؤشرات الإحصائية السابقة يتبين أن الولوج لموقع الجامعة من خلال محركات البحث المختلفة سهل جدا ما يزيد من سرعة أداء الإدارة الإلكترونية فيها، كما يتم التنقل بسهولة بين صفحات الموقع الإلكتروني لها الذي يراعي الجانب الجمالي في تصميم صفحاته مما زاد من جاذبيته وإرتباط الزبون به وخاصة أنه سهل للأساتذة إنجاز كافة الأعمال الإدارية والتعليمية بدون الحاجة للرجوع للإدارة بشكل شخصي وفي هذه النقطة بالذات لا يعتبر توجهها معاكسة للعبارة 58(يحصل الأساتذة من موقع الجامعة على إستجابة سريعة على الاستفسارات المتعلقة بالخدمات الإلكترونية) في بعد الإستجابة كون أن موقع الجامعة الإلكتروني يسهل كافة الخدمات الإلكترونية بدون العودة للإدارة ولا توجد به أي مشقة للوصول إلى المعلومة مقارنة بالإدارة التقليدية وسليباتها ومن ثمة الوصول إلى جودة في الأداء الوظيفي.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن إتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة "مرتفعة" على بعد الملموسية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد الذي بلغ قيمة (3.485) وبإنحراف معياري قدره (0.609) و بحساب إختبار ستودنت T-Test فإنه كان ذا معنوية قدرت ب (0.000) وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إتجاهات الأساتذة حول ما جاء في فقرات هذا البعد.

#### ✓ البعد الثاني:الإستجابة:

تم إستخدام إختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة ببعد الإستجابة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): يمثل عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج لبعد الإستجابة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	T-TAST	درجة الحرية	دلالة اختيار T
يتم في جامعتك إلقاء المحاضرات باستخدام منصات المودل والموك	3.5417	0.98643	4	مرتفعة	6.015	119	0.000
تمكن الأساتذة بالجامعة من البيانات الخاصة بهم إلكترونيا عن طريق فضاء العمل	3.8583	0.90094	4	مرتفعة	10.436	119	0.000
تساهم الوسائل التكنولوجية في تحقيق إتصال مستمر بين الأساتذة، الطلبة والإدارة	3.6833	0.95251	4	مرتفعة	7.859	119	0.000
يعتمد النظام الرقابي بالجامعة على إستخدام الوسائل التكنولوجية	3.3250	0.96286	3	متوسطة	3.698	119	0.000
يقوم موقع الجامعة بتطوير خدماته بناءا على حاجات ورغبات الأساتذة	3.2917	1.07996	3	متوسطة	2.958	119	0.004
يتم وضع كل البحوث المنجزة في جامعتك في الموقع الإلكتروني للجامعة	3.7000	0.85602	4	مرتفعة	8.958	119	0.000
تعتمد الجامعة على الاميل المهني في تسهيل اتصالاتها	4.1917	0.93751	4	مرتفعة	13.924	119	0.000
تتم عملية الإشراف على طلبة الدراسات العليا بالجامعة إلكترونيا	3.4417	2.99803	4	مرتفعة	1.614	119	0.109
تتم عملية مناقشة المذكرات والرسائل العلمية بالجامعة إلكترونيا	2.7833	1.16809	3	متوسطة	-2.032	119	0.044
تتم عملية التكوين في الجامعة إلكترونيا	2.7750	1.16289	3	متوسطة	-2.120	119	0.036
تتم عملية التوظيف في الجامعة إلكترونيا	2.6083	1.20430	3	متوسطة	-3.563	119	0.001
يحصل الأساتذة من موقع الجامعة على إستجابة سريعة على الاستفسارات المتعلقة بالخدمات الإلكترونية	3.0667	1.06695	3	متوسطة	0.684	119	0.495
يقوم الموقع الإلكتروني للجامعة بتنزيل التطبيقات الحديثة كنوع من الإستجابة للتغيرات التي تحدث في عالم الإتصالات و التكنولوجيا	3.2417	1.25689	3	متوسطة	2.106	119	0.037

0.005	119	2.838	متوسطة	3	1.12568	3.2917	تساهم شبكة الأنترنت في سرعة الإستجابة لتلبية الطلبات
0.000	119	75.219	مرتفعة	5	0.62137	7.2667	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور السادس

المصدر: من انجاز الباحث و بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول اعلاة يتبين ان العبارة التي صيغت يتم في جامعتك إلقاء المحاضرات بإستخدام منصات المودل و الموك بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.541)، لتحتل بذلك الترتيب 05 ، وإنحراف معياري قدره (0.986) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (6.015) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من (0.05) وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، كما بلغ المتوسط الحسابي للفقرة التي صيغت تمكين الأساتذة بالجامعة من البيانات الخاصة بهم إلكترونيا عن طريق فضاء العمل قيمة (3.858)، لتحتل بذلك الترتيب 02 ، وإنحراف معياري قدره (0.900) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (10.436) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من (0.05) وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، أما عبارة تساهم الوسائل التكنولوجية في تحقيق إتصال مستمر بين الأساتذة، الطلبة و الإدارة فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 03 قيمة (3.683)، لتحتل بذلك الترتيب 04، وإنحراف معياري قدره (0.952)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (7.859) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة يعتمد النظام الرقابي بالجامعة على إستخدام الوسائل التكنولوجية قيمة (3.325)، لتحتل بذلك الترتيب 02 ، وإنحراف معياري قدره (0.962) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (3.698) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000) ، وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة يقوم موقع الجامعة بتطوير خدماته بناءا على حاجات و رغبات الأساتذة قيمة (3.291) ، لتحتل بذلك الترتيب 08 ، وإنحراف

معياري قدره (1.079) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (2.958) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.004) وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة.

ان العبارة التي مفادها يتم وضع كل البحوث المنجزة في جامعتك في الموقع الإلكتروني للجامعة بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.700) ، لتحل بذلك الترتيب 03 ، وإنحراف معياري قدره (0.856) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (8.958) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة كما بلغ المتوسط الحسابي للفقرة تعتمد الجامعة على الاميل المهني في تسهيل اتصالاتها قيمة (4.191)، لتحل بذلك الترتيب 01، وإنحراف معياري قدره (0.937) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (13.924) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة.

ان المتوسط الحسابي للعبارة تتم عملية الإشراف على طلبة الدراسات العليا بالجامعة إلكترونيا بلغ قيمة (3.441)، لتحل بذلك الترتيب 06 ، وإنحراف معياري قدره (2.998) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (1.614) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.109) وهي أكبر من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة تتم عملية مناقشة المذكرات والرسائل العلمية بالجامعة إلكترونيا قيمة (2.783) ، لتحل بذلك الترتيب 12 ، وإنحراف معياري قدره (1.168) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (-2.032) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.044) وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة تتم عملية التكوين في الجامعة إلكترونيا قيمة (2.775)، لتحل بذلك الترتيب 13 ، وإنحراف معياري قدره (1.162) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (-2.120) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119، كما أن

قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.036) وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة تتم عملية التوظيف في الجامعة إلكترونيا قيمة (2.608)، لتحل بذلك الترتيب 14، وإنحراف معياري قدره (1.204)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (-3.563) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.001) وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة يحصل الأساتذة من موقع الجامعة على إستجابة سريعة على الاستفسارات المتعلقة بالخدمات الإلكترونية قيمة (3.066)، لتحل بذلك الترتيب 11، وإنحراف معياري قدره (1.066)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (0.684) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.495) وهي أكبر من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، في حين ان العبارة التي صيغت يقوم الموقع الإلكتروني للجامعة بتنزيل التطبيقات الحديثة كنوع من الإستجابة للتغيرات التي تحدث في عالم الاتصالات والتكنولوجيا.

بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.241)، لتحل بذلك الترتيب 10، وإنحراف معياري قدره (1.256)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (2.106) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.037) وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسطة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة تساهم شبكة الأنترنت في سرعة الإستجابة لتلبية الطلب قيمة (3.291)، لتحل بذلك الترتيب 09، وإنحراف معياري قدره (1.125)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (2.838) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.05) وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسطة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة.

يعبر مؤشر الإستجابة في جودة الخدمات في الجامعة عن ما مدى إستعدادها و رغبتها في تقديم المساعدة أو حل مشاكل مكونات الجامعة من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة.

وهو ملاحظناه من خلال العدد الكبير للمنصات التي أنجزتها جامعة المسيلة و التي تسهل من العملية التعليمية و الإدارية للأساتذة ، و التي تكوّن أبعاد جودة الخدمة بها (البعد الفني ، البعد الوظيفي ، الإمكانيات المادية) وحسب المؤشرات الإحصائية في الجدول فمن بين أهم هذه الخدمة خدمة الإميل المهني الذي يسهل من عملية الإتصالات بين الإدارة و الأستاذ و الطالب وهو ما يجعل من الهيكل التنظيمي المتواجد في الجامعة(نظريا) هيكلًا شبيكيا يسهل من عملية الإتصال الصاعد و النازل الأفقي و العمودي مما يساعد في عملية اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة لوجود التغذية الراجعة الآنية ، وهو ما يعزز من التمكين الوظيفي للأستاذ.

تعتبر منصة DWS (منصة فضاء العمل) من أهم المنصات التي تم الإتفاق عليها بأنها مؤشر من مؤشرات جودة الخدمة في الجامعة حيث أنها قلصت الكثير من الجهد والوقت للأستاذ والطالب على حد سواء مما توفره من خدمات جنبت الأستاذ عناء التنقل للإدارة والإستفسار على كل الإنشغالات مع إحتتمالات عدم وجود الإجابات، وتكرار الأمر عدة مرات، وخاصة إذا تم دمج الكثير من المنصات فيها حسب مدير الرقمنة الذي صرح بأنه مشروع مستقبلي سيرى النور قريباً. إن أهم ميزة تمتاز بها منصة DWS هي الولوج إليها في أي مكان وزمان، والاستفادة من خدماتها في الوقت المطلوب، وهي نفس مميزات Despace الخاص بالجامعة أين يتم وضع كل البحوث المنجزة فيه مما يمكن أي باحث من الرجوع إليه وقت الضرورة وهو ما اقره الأساتذة بتوجه مرتفع لهذه العبارة.

تساهم الوسائل التكنولوجية المتوفرة بالجامعة في تحقيق إتصال مستمر بين الإدارة والأساتذة والطلبة وهو ما تهدف إليه الإدارة الإلكترونية خاصة في الجانب البيداغوجي حيث يتم إلقاء المحاضرات بإستخدام منصتي المودل والموك مما يجنب الطالب والأستاذ عناء التنقل وقد لاحظنا أهمية هاتان المنصتان أثناء وباء كورونا الذي أجبر الجميع على العمل عن بعد.

تعتبر الرقابة من أهم وظائف التنظيم التي تساهم في تسييره وخاصة إذا تم إستخدام الوسائل الإلكترونية به، وبجامعة المسيلة يتم إستخدام الوسائل الإلكترونية في النظام الرقابي خاصة ما تعلق بالموارد البشري حيث تم تجهيز كل الكليات والأقسام بنظام رقابي يعتمد على البصمة لإثبات الحضور مما ساعد على الإنضباط الوظيفي داخلها وقلل من ظاهرة الإحتجاجات بسبب الغيابات.

إن الرقابة الإلكترونية وسيلة من وسائل تكوين قاعدة بيانات عامة للجامعة تكتسي أهمية كبيرة في إكتشاف الإختلالات الحاصلة في أنها بسبب تدفق المعلومات في الوقت المناسب ومحاولة تقويمها.

يعتمد الموقع الرسمي لجامعة المسيلة في تطويره على التغذية الراجعة لمعرفة حاجات ورغبات الأساتذة مما أهله لريادة المواقع الإلكترونية للجامعات الجزائرية فحسب الموقع العالمي الاسباني الشهير ويبومتريكس و المتخصص في الجامعات العالمية فقد احتلت جامعة المسيلة سنة 2020 المرتبة الأولى وطنيا و 186 عالميا ، يعتمد التصنيف على المستودع المؤسسي للجامعة ، هذا التتويج كان بعد إنخراط الأساتذة في كل المشاريع التي إعتمدتها الجامعة في تجسيد مشروع المؤسسة 2017-2022 ، لكن ومع هذا التقدم فالأساتذة لا يوافقون على سرعة إستجابة الموقع في تقديم الخدمات الإلكترونية ويقرون على أن الموقع يقوم بتنزيل البرمجيات و المنصات الرقمية إستجابة للتغيرات الحاصلة و تلبية لرغبات طاقم الجامعة و حسب رأي الباحث فبطء الإستجابة يعزى لضعف شبكة الأنترنت بالجامعة حسبما تطرقنا إليه في المحور الأول ، هذا العائق التقني يعتبر من بين أسباب عدم الإشراف و مناقشة المذكرات بالجامعة إلكترونية، كما لا ننسى عدم توفر الأنترنت عند الطالب إما بسبب المنطقة أو بسبب مادي و خلل في القوانين و التشريعات التي تنظم العملية.

إن عدم مسايرة التشريعات والقوانين للإدارة الإلكترونية يعتبر عائقا تنظيميا يحد من فعاليتها، فالإدارة الإلكترونية نسق كلي متكامل إذا اختل أحد أنساقه الفرعية اختل النسق العام وهو ما نلاحظه في عملية التوظيف بالجامعة فالعملية تخضع للقانون العام للتوظيف العمومي الذي ما زال يعتمد على الطريقة التقليدية.

في الترتيب الأخير في العبارات حسب الوسط الحسابي فالأساتذة لا يوافقون على أن وظيفة التكوين تتم إلكترونيا على اعتبار أن الجامعة تعتمد على إكتساب المهارات الذاتية على حساب عملية التكوين وهو ما تطرقنا إليه في المحور الأول.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة "مرتفعة" على بعد الإستجابة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد الذي بلغ قيمة (7.2667)

وبإنحراف معياري قدره (0.621) وبحساب إختبار ستودنت T-Test فإنه كان ذا معنوية قدرت ب (0.000) وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الأساتذة حول ما جاء في فقرات هذا البعد.

وبالنظر إلى قيم المتوسط الحسابي فإنها تتراوح بين (2.608) كأقل قيمة والتي يقابلها توجه الإجابة "مرتفعة".

أي أن توجه إجابة أفراد العينة على محور الإستجابة لمتغير جودة الخدمات وقع بين المتوسط و المرتفع، كما تم تسجيل إنحرافات معيارية صغيرة إلى متوسطة نسبيا في بعض الفقرات، وبحساب إختبار ستودنت (T-Test) فإنه كان ذا معنوية قدرت ب (0.000) وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05)، عند غالبية الفقرات.

لقد توجهت إجابة أفراد عينة الدراسة في (06) فقرات من أصل (14) فقرة إلى "مرتفعة" حسب قيم المتوسط الحسابي للفقرات وهي قيم ذات معنوية (0.000) مما يدل على اتجاه عام وانسجام في الإجابة.

✓ البعد الثالث: الامن والخصوصية:

تم إستخدام إختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة ببعد الموثوقية لجودة الخدمات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهي مبينة في الجدول التالي:



الجدول رقم (18): يمثل عرض و تحليل البيانات وتفسير النتائج لبعء الامن و الخصوصية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	T-TAST	درجة الحرية	دلالة اختيار T
يتم حفظ الوثائق بالجامعة إلكترونيا	3.3250	0.92729	3	متوسطة	3.839	119	0.000
يوفر موقع الجامعة الإلكتروني للاستاذة الخصوصية من خلال طلب اسم المستخدم وكلمة المرور	3.8250	0.80610	4	مرتفعة	11.211	119	0.000
تحرص الجامعة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها	3.6500	0.91348	4	مرتفعة	7.795	119	0.000
يحمي الأرشيف الإلكتروني الوثائق من الضياع ويضمن سرعة إسترجاعها	3.5250	0.96982	4	مرتفعة	5.930	119	0.000
يمكن التشفير الإلكتروني من الحفاظ على سرية وأمان المعلومات والبيانات 65	3.6500	0.97576	4	مرتفعة	7.297	119	0.000
يقدم موقع الجامعة الضمانات اللازمة للحفاظ على سرية وامن البيانات الخاصة بالأساتذة	3.7083	2.62629	4	مرتفعة	2.955	119	0.004
يقوم موقع الجامعة بتقديم حماية لمحاضرات الاستاذ الموضوعة على الخط (الملكية الفكرية)	3.2417	1.13756	3	متوسطة	2.327	119	0.022
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور السابع	3.5607	0.83076	4	مرتفعة	7.394	119	0.000

المصدر: من انجاز الباحث وبالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتبين ان العبارة التي مفادها يتم حفظ الوثائق بالجامعة إلكترونيا بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.325)، لتحتل بذلك الترتيب 06 ، وإنحراف معياري قدره (0.927) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (3.839) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسطة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، كما ان العبارة التي صيغت يوفر موقع الجامعة

الإلكتروني للاستاذة الخصوصية من خلال طلب اسم المستخدم وكلمة المرور بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.825)، لتحل بذلك الترتيب 01 ، وإنحراف معياري قدره (0.806) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (11.211) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة تحرص الجامعة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها قيمة (3.650)، لتحل بذلك الترتيب 03، وإنحراف معياري قدره (0.913) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (7.795) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة يحمي الأرشفة الإلكتروني الوثائق من الضياع ويضمن سرعة إسترجاعها قيمة (3.525)، لتحل بذلك الترتيب 05 ، وإنحراف معياري قدره (0.969) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (5.930) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة يمكن التشفير الإلكتروني من الحفاظ على سرية وأمان المعلومات والبيانات قيمة (3.650)، لتحل بذلك الترتيب 04 ، وإنحراف معياري قدره (0.795) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (7.297) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة يقدم موقع الجامعة الضمانات اللازمة للحفاظ على سرية و امن البيانات الخاصة بالأساتذة قيمة (3.708)، لتحل بذلك الترتيب 02 ، وإنحراف معياري قدره (2.626)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (2.955) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.004) وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة يقوم موقع الجامعة بتقديم

حماية لمحاضرات الاستاذ الموضوع على الخط (الملكية الفكرية) قيمة (3.241)، لتحتمل بذلك الترتيب 07 ، وإنحراف معياري قدره (1.137) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (2.327) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.022) وهي أقل من (0.05)، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسطة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة "مرتفعة" على بعد الامن والخصوصية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد الذي بلغ قيمة (3.560) وإنحراف معياري قدره (0.830) وبحساب إختبار ستودنت T-Test فإنه كان ذا معنوية قدرت ب (0.000) وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الأساتذة حول ما جاء في فقرات هذا البعد.

أي أن توجه إجابة أفراد العينة على محور الامن والخصوصية وقع بين المتوسط والمرتفع، كما تم تسجيل إنحرافات معيارية صغيرة إلى متوسطة نسبيا في بعض الفقرات، وبحساب إختبار ستودنت (T-Test) فإنه كان ذا معنوية قدرت ب (0.000) وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05)، عند غالبية الفقرات.

إن الوصول لبعد الامن والخصوصية يعتبر من أهم الأبعاد في جودة الخدمة وهو الغاية من تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبذلك فهو يعكس مدى خلو جميع الخدمات المقدمة من الشك والأخطار، و الملاحظ في جامعة المسيلة حسب توجهات الأساتذة هو وجود بيئة عمل آمنة تساعد على تطوير الإدارة الإلكترونية من خلال أمن وخصوصية معلومات وبيانات الأساتذة ، فهم يثقون في المنصات الرسمية والتطبيقات العملية بطلبه إسم المستخدم وكلمة المرور وهو ما يعطي خصوصية لكل مستخدم مما يمنحه ثقة في عمله وعدم تقمص أي كان لإنجازاته، وتحمي سرية معلوماته الشخصية ومن بين الضمانات التي يقدمها موقع الجامعة لحماية بيانات الأساتذة عملية التشفير الإلكتروني التي تحمي الوثائق من الضياع و تضمن سرعة إسترجاعها في الوقت المطلوب يتم حمايته عن طريق برمجيات امن الشبكات.

✓ البعد الرابع: الإعتماضية:

تم إستخدام إختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة ببعد الإعتماضية لجودة الخدمات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): يمثل عرض و تحليل البيانات وتفسير النتائج لبعد الإعتماضية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	T-TAST	درجة الحرية	دلالة اختيار T
تعتمد الجامعة على الوثائق الموقعة إلكترونيا	3.3000	1.10461	3	متوسطة	2.975	119	0.004
تحتفظ الجامعة بقاعدة بيانات دقيقة وموثوقة	3.6167	3.76669	4	مرتفعة	1.793	119	0.075
تقدم الجامعة الخدمة الإلكترونية في الوقت المحدد لها وبدقة عالية	3.1500	1.01791	3	متوسطة	1.614	119	0.109
تغطي إدارة الجامعة بثقة واستحسان الأساتذة في الخدمات الإلكترونية	3.8667	4.81408	4	مرتفعة	1.972	119	0.051
يعتمد الأساتذة على المعلومات الإلكترونية المقدمة في الموقع الإلكتروني	3.5250	0.96111	4	مرتفعة	5.984	119	0.000
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثامن	3.4917	1.55026	4	مرتفعة	3.474	119	0.001

المصدر: من امجاز الباحث وبالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتبين لنا ان العبارة التي مفادها تعتمد الجامعة على الوثائق الموقعة إلكترونيا بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.300)، لتحفل بذلك الترتيب 04 ، وإنحراف معياري قدره (1.104)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (2.975) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119 ،

كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.004) وهي أقل من (0.05) وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسطة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة بينما العبارة التي صيغت تحتفظ الجامعة بقاعدة بيانات دقيقة و موثوقة فبلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.616) ، لتحل بذلك الترتيب 02 ، وإنحراف معياري قدره (3.766) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (1.793) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.075) وهي أكبر من (0.05) وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، بينما عبارة تقدم الجامعة الخدمة الإلكترونية في الوقت المحدد لها و بدقة عالية فبلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.150) ، لتحل بذلك الترتيب 05 ، وإنحراف معياري قدره (1.10) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (1.614) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.109) وهي أكبر من (0.05) وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، أما عبارة تحظى إدارة الجامعة بثقة واستحسان الأساتذة في الخدمات الإلكترونية فبلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.866) ، لتحل بذلك الترتيب 01 ، وإنحراف معياري قدره (4.814) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (1.972) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.050) وهي تساوي من (0.05) وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة.

يعتمد الأساتذة على المعلومات الإلكترونية المقدمة في الموقع الإلكتروني بلغ المتوسط الحسابي للعبارة يعتمد الأساتذة على المعلومات الإلكترونية المقدمة في الموقع الإلكتروني قيمة (4.116)، لتحل بذلك الترتيب 03 ، وإنحراف معياري قدره (0.961) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (5.984) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من (0.05) وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة.

يعتبر بعد الإعتمادية هو الهدف من الخدمة من أجل أن تكون ذات جودة ، والمقصود به هو مامدى اعتماد العميل على الخدمة إذا كانت مواصفات إنجازها تتناسب و توقعات العميل ومن ثمة يزيد مستوى رضا العميل على المنظمة وهو ما يتبين لنا من توجهات الأساتذة حيث تحظى

إدارة الجامعة بإستحسانهم فيما يتعلق بالخدمات الإلكترونية ، على إعتبار أن جامعة المسيلة سباقة في إنشاء منصات و تطبيقات أهلتها لاعتلاء مقدمة الجامعات الجزائرية بتعداد 14 منصة وتطبيق وهو ما مكن الأساتذة على الإعتماد عليها في الجانب البيداغوجي و الإداري وخاصة أثناء جائحة كورونا أين إعتمدت الجامعة على التوقيع الإلكتروني عن طريق الماسح الضوئي وخاصة في محاضر الدخول و الخروج للأساتذة و محاضر مناقشة المذكرات ، لكن بعض هذه الخدمات الإلكترونية لم تكن بالجودة المتوقعة من طرف الأستاذ وخاصة سرعة إنجاز هذه الخدمة لوجود بعض العوائق التقنية على إعتبار أن المنصات جديدة وغير مجربة ، ووجود ضعف في الشبكة يعتمد الأساتذة على المعلومات الإلكترونية المقدمة في الموقع الإلكتروني للجامعة إعتقادا كليا لما يتضمنه من معلومات متجددة تخص الأستاذ كالتربصات والاجتماعات ونشاطات الجامعة فهو واجهة الجامعة ومن عوامل إرتفاع مرئية الجامعة.

تحتفظ الجامعة بقاعدة بيانات يعتمد عليها الأساتذة ويمكنهم الرجوع إليها في أي وقت ومكان، مع وجود بعض السلبات في حفظ بعض البيانات لإعتبارات تقنية وبشرية مما جعل توجه الأساتذة سلبي نحو هذه العبارة فالجودة المدركة أقل من الجودة المتوقعة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة "مرتفعة" على بعد الإعتدالية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد الذي بلغ قيمة (3.491) وبإنحراف معياري قدره (1.550) وبحساب إختبار ستودنت T-Test فإنه كان ذا معنوية قدرت ب (0.001)، وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الأساتذة حول ما جاء في فقرات هذا البعد.

## الفصل السادس: التاويل السوسيولوجي للبيانات

التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الثاني جودة الخدمات في الجامعة:

الجدول رقم (20): يمثل التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الثاني جودة الخدمات في الجامعة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T-TEST	مستوى الدلالة	الترتيب
01	الملموسية	3.485	0.609	8.716	0.000	02
02	الإستجابة	7.266	0.621	75.219	0.000	01
03	الامن والخصوصية	3.560	0.830	7.394	0.000	03
04	الإعتمادية	3.491	1.550	3.474	0.000	04
الدرجة الكلية للمتغير التابع		52، 653		0.000		

المصدر: من انجاز الباحث وبالإعتماد على مخرجات spss

بالنظر إلى الجدول المتعلق بالتحليل الإحصائي لأبعاد المحور الثاني ككل لجودة الخدمات

المقدمة في الجامعة، يتبين لنا أن:

البعد الثاني الإستجابة جاء في المرتبة 01 من بين باقي الأبعاد بمتوسط حسابي بلغ (7.266)، وإنحراف معياري قدره (0.621) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (75.219) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من (0.05) وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه البعد.

أما في المرتبة 02 جاء البعد الأول الملموسية بمتوسط حسابي بلغ (3.485)، وإنحراف معياري قدره (0.609) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (8.716) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من (0.05) ، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة تجاه هذا البعد.

وفي المرتبة 03 جاء البعد الثالث الامن و الخصوصية بمتوسط حسابي بلغ (3.560) ، وإنحراف معياري قدره (0.830) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (7.394) عند مستوى الدلالة (0.05)

، ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.024) وهي أقل من (0.05) وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد العينة تجاه هذه البعد.

بينما في المرتبة 04 والأخيرة جاء البعد الرابع الإعتدائية بمتوسط حسابي بلغ (3.491) ، وإنحراف معياري قدره (1.550) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (3.474) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.001) وهي أقل من (0.05) وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المتوسط لأفراد العينة تجاه هذا البعد.

بلغت قيمة (T) المحسوبة للمحور ككل (52.653) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية 119 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من (0.05) وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة حول محور جودة الخدمات في الجامعة.

من خلال معطيات الجدول يتبين أن الخدمات الإلكترونية المتوفرة في الجامعة لها مكونات أو أبعاد تشتمل عليها جودة الخدمات وبدرجات مرتفعة، فالخدمات المتوفرة لها القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة لطاخم الجامعة والمستعجلة من خلال تقديم تسهيلات في الإجراءات والمنصات وخلوها من جميع أنواع المخاطرة مما يمكنهم من الإعتداع عليها في إنجاز مهامه بشكل دقيق.

## 2- إختبار فرضيات الدراسة:

### 1.2 إختبار الفرضية الرئيسة:

تنص الفرضية الرئيسة الأولى على "توجد علاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة و جودة الخدمات

ويتفرع عن الفرضية الرئيسة 04 فرضيات فرعية، سيتم التحقق من صحتها عبر حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) لقياس العلاقة بين المتغير المستقل متطلبات الإدارة الإلكترونية بأبعاده 04 وهي: المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية ، المتطلبات التقنية والأمنية، والمتطلبات المالية، والمتغير التابع جودة الخدمات بأبعاده 04 وهي: الملموسية، الإستجابة، الأمن والخصوصية ، الإعتدائية وفيما يلي نتائج التحقق من فرضيات الدراسة الفرعية أولاً، ثم التحقق من الفرضية الرئيسة ككل.



### 1.1.2 الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على "توجد علاقة بين المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات بجامعة المسيلة-"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (R) بين البعد المستقل المتطلبات الإدارية والمتغير التابع جودة الخدمات بمختلف أبعاده، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): يمثل العلاقة بين المتطلبات الإدارية وجودة الخدمات بجامعة المسيلة :

المتغير التابع جودة الخدمات					البعد المستقل
المتغير ككل	الإعتمادية	الامن والخصوصية	الإستجابة	الملموسية	
0.656**	0.456**	0.521**	0.617**	0.564**	معامل بيرسون (R)
0.430	0.207	0.521	0.380	0.318	معامل (R square) التحديد
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة (Sig)
120	120	120	120	120	حجم العينة

المصدر: من انجاز الباحث وبالإعتماد على مخرجات spss

بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين بعد المتغير المستقل المتطلبات الإدارية وبعد المتغير التابع الملموسية (0.564) وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.05) ، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) ، (0.000) ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات الإدارية والملموسية، بينما بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين بعد المتغير المستقل المتطلبات الإدارية وبعد المتغير التابع الإستجابة (0.617) ، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) (0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات الإدارية و الإستجابة ، في حين بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين بعد المتغير المستقل المتطلبات الإدارية وبعد المتغير التابع الامن و الخصوصية (0.521)، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة

(Sig). (0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات الإدارية والامن والخصوصية.

كما بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين بعد المتغير المستقل المتطلبات الإدارية وبعد المتغير التابع الاعتمادية (0.456) وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) (0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات الإدارية و الاعتمادية

وعموما؛ فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين بعد المتغير المستقل المتطلبات الإدارية والمتغير التابع جودة الخدمات ككل (0.656)، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) (0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات الإدارية و جودة الخدمات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كما بلغ معامل التحديد (0.430) و الذي يعني أن المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية تفسر (43 %) من التغير في تحسين جودة الخدمات بالجامعة و النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.

وبذلك نستنتج قبول الفرضية الفرعية التي تفترض وجود علاقة بين المتطلبات الإدارية وجودة الخدمات بجامعة المسيلة وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية البديلة التي اقترحناها في دراستنا، هذا يعني أنه كلما وفرت إدارة الجامعة المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية من تأهيل للقيادات التقليدية إلى قيادات تحويلية وحمايتها بتشريع قوانين ونصوص تحميها وخاصة الهيكل التنظيمي الذي حوله عدة استقهاامات فواقعا شبكي وقانونيا خطي تقليدي أدى إلى جودة في الخدمات بالجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع هي دراسة لعبد القادر عبان (2015) التي توصلت إلى\_\_ هناك تحديات كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر و هذا راجع إلى نقص الإمكانيات البشرية والمادية والمالية و الإدارية و التي من شأنها أن تساهم في تفعيل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية واتفقت أيضا: مع دراسة فاروق حريزي2011 التي توصلت إلى وجوب التحول في الهيكل التنظيمي إلى العمل الشبكي و ما له علاقة في إتخاذ القرارات و نوعية القيادة وطرق الإتصال، وهذا من خلال إستحداث وحدات جديدة ووظائف إلكترونية لها تأثير في سرعة اتخاذ القرارات و

جودة المخرجات كما اتفقت مع دراسة الباحث إيهاب فاروق مصباح العاجز (2011) التي توصلت إلى انه يجب على الإدارة دعم الموظفين وتشجيعهم على التكيف مع التطورات التكنولوجية كما يجب تشجيع المدراء العمال على طريق الاهتمام بتبسيط و تسهيل إجراءات العمل الإداري و التحول في نوع القيادة من تقليدية إلى تحويلية مبنية على تدعيم ومساعدة الموظفين للوصول إلى الإدارة إلكترونية كما اتفقت مع دراسة Hutdiafa and al (2013) وخلص إلى أن الجانب المادي و الإداري للإدارة الإلكترونية له اثر في الوصول إلى فاعلية وفعالية في الأداء وهو مؤشر من مؤشرات جودة الخدمة

### 2.1.2 الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على " :توجد علاقة بين المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات بجامعة المسيلة-

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (R) بين البعد المستقل المتطلبات البشرية والمتغير التابع جودة الخدمات بمختلف أبعاده، كما هو مبين في الجدول الموالي:  
الجدول رقم (22): يمثل العلاقة بين المتطلبات البشرية وجودة الخدمات بجامعة المسيلة:

المتغير التابع جودة الخدمات					الإحصاء المستخدم	البعد المستقل المتطلبات البشرية
المتغير ككل	الإعتمادية	الامن والخصوصية	الإستجابة	الملموسية		
0.299**	0.133	0.277**	0.323**	0.348**	معامل بيرسون (R)	
0.089	0.017	0.076	0.104	0.121	(R square)معامل التحديد	
0.000	0.148	0.002	0.000	0.000	مستوى الدلالة (Sig)	
120	120	120	120	120	حجم العينة	

المصدر: من انجاز الباحث وبالإعتماد على مخرجات spss

بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين بعد المتغير المستقل المتطلبات البشرية وبعد المتغير التابع الملموسية (0.348) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة

مستوى الدلالة المحسوبة ( Sig. ) ( 0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات البشرية والملموسية، بينما بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين بعد المتغير المستقل المتطلبات البشرية وبعد المتغير التابع الإستجابة (0.323)، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ( Sig. ) ( 0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات البشرية والإستجابة ، في حين بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين بعد المتغير المستقل المتطلبات البشرية وبعد المتغير التابع الامن والخصوصية (0.277)، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) (0.002)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات الإدارية والامن والخصوصية، كما بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين بعد المتغير المستقل المتطلبات الإدارية وبعد المتغير التابع الإعتمادية (0.133) وكان هذا الارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ( Sig. ) ( 0.148)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات البشرية والإعتمادية

وعموما؛ فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين بعد المتغير المستقل المتطلبات البشرية والمتغير التابع جودة الخدمات ككل (0.299) ، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) (0.000) .، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات البشرية و جودة الخدمات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، كما بلغ معامل التحديد. (0.089) والذي يعني أن المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية تفسر % 8.9 من التغير في تحسين جودة الخدمات بالجامعة والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.

وبذلك نستنتج قبول الفرضية الفرعية التي تفترض وجود علاقة بين المتطلبات البشرية وجودة الخدمات بجامعة المسيلة، وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية البديلة التي اقترحناها في دراستنا، وهذا يعني انه كلما وفرت إدارة الجامعة المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية من وظائف تنفيذية كالتوظيف والتكوين والتحفيز زاد من جودة الخدمات الإلكترونية بالجامعة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة للباحث ياسر محمد صديق أبو القاسم (2017) و التي توصلت إلى أن المتطلبات البشرية تؤثر في الكفاءة و الإبداع كما تتفق مع دراسة للباحث إيهاب فاروق

مصباح العاجز (2011) والتي توصل فيها إلى أهمية المورد البشري في الإدارة الإلكترونية (عملية التكوين و التحفيز) للمساهمة في جودة المخرجات كما اتفقت مع دراسة K. REDDI SWAROOP 2012.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية توفر الأرضية التي تمكن المديرين والموظفين وخبراء الموارد البشرية من عرض أو تغيير المعلومات الضرورية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، واتخاذ القرارات بسرعة بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والاختيار، إدارة الأداء، وتدفق العمل، والتعويض، وقد مكنت هذه النظم الجديدة خبراء الموارد البشرية من تقديم خدمة أفضل لجميع أصحاب المصلحة فيها، كما أن يمكن أن تقلل من العبء الإداري في هذا المجال، ومن التكلفة بطريقة فعالة جدا كما اتفقت مع دراسة لعبد القادر عبان (2015) التي توصلت إلى أنه من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية، هي التحديات البشرية.

### 3.1.2 الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على "توجد علاقة بين المتطلبات التقنية حماية المعلومات للإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات بجامعة المسيلة-

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (R) بين البعد المستقل المتطلبات التقنية وحماية المعلومات والمتغير التابع جودة الخدمات بمختلف أبعاده، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): يمثل العلاقة بين المتطلبات التقنية وحماية المعلومات وجودة الخدمات بجامعة المسيلة :

المتغير التابع جودة الخدمات					البعء المستقل المتطلبات التقنية وحماية المعلومات
المتغير كل	الإعتمادية	الامن والخصوصية	الإستجابة	اللموسية	
0.573**	0.329**	0.420**	0.616**	0.629**	
0.328	0.108	0.176	0.379	0.395	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
120	120	120	120	120	
					معامل بيرسون (R)
					(R square) معامل التحديد
					مستوى الدلالة (Sig)
					حجم العينة

المصدر: من انجاز الباحث وبالإعتماد على مخرجات spss

بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين بعد المتغير المستقل المتطلبات التقنية و حماية المعلومات وبعد المتغير التابع اللموسية (0.629) وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) (0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية وحماية المعلومات واللموسية، بينما بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين بعد المتغير المستقل المتطلبات التقنية و حماية المعلومات وبعد المتغير التابع الإستجابة (0.616)، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) (0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية وحماية المعلومات والإستجابة، في حين بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين بعد المتغير المستقل المتطلبات التقنية وحماية المعلومات وبعد المتغير التابع الامن و الخصوصية (0.420)، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) (0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية وحماية المعلومات والامن والخصوصية، كما بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين بعد المتغير المستقل المتطلبات التقنية

وحماية المعلومات وبعد المتغير التابع الإعتماضية (0.329) وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) (0.000) ، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية و حماية المعلومات والإعتماضية.

وعموما؛ فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين بعد المتغير المستقل المتطلبات التقنية وحماية المعلومات والمتغير التابع جودة الخدمات ككل (0.573) ، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) (0.000) ، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية وحماية المعلومات وجودة الخدمات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، كما بلغ معامل التحديد (0.328) والذي يعني أن المتطلبات التقنية وحماية المعلومات للإدارة الإلكترونية تفسر (32.8%) من التغير في تحسين جودة الخدمات بالجامعة و النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى

وبذلك نستنتج قبول الفرضية الفرعية التي تقترض وجود علاقة بين المتطلبات التقنية وحماية المعلومات و جودة الخدمات بجامعة المسيلة ، وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية البديلة التي اقترحناها في دراستنا، وهذا يعني انه كلما وفرت إدارة الجامعة المتطلبات التقنية وحماية المعلومات لتطبيق الإدارة الإلكترونية من موارد تقنية صلبة ولينة وحماية للبيانات زاد ذلك من جودة للخدمات المقدمة بالجامعة وهذا يتفق مع دراسة لعبد القادر عبان (2015) التي توصلت إلى أن من بين التحديات الراهنة للمؤسسات نقص والمادية والتي من شأنها أن تساهم في تفعيل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تسهم و تجويد الخدمة كما اتفقت مع دراسة لزوينب قريوة (2015) التي توصلت إلى وجود علاقة بين مؤشر الجاهزية الإلكترونية للمرفق العام و جودة المخرجات و اتفقت مع دراسة بوزكري جيلالي.

ركزت هذه الدراسة تركيزا كبيرا على دراسة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وخاصة ماتعلق بالجانب الفني أو ما يعرف بالبنية التحتية وعلاقته بالفاعلية التنظيمية كما اتفقت مع دراسة للباحث ياسر محمد صديق أبو القاسم (2017) التي توصلت إلى أن هناك علاقة بين المتطلبات التقنية والكفاءة والابتكار الفعالية والإبداع.

4.1.2 الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على: "توجد علاقة بين المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات بجامعة المسيلة-"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (R) بين البعد المستقل المتطلبات المالية والمتغير التابع جودة الخدمات بمختلف أبعاده، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): يمثل العلاقة بين المتطلبات المالية وجودة الخدمات بجامعة المسيلة :

المتغير التابع جودة الخدمات					البعد المستقل المتطلبات المالية
المتغير ككل	الإعتمادية	الامن والخصوصية	الإستجابة	الملموسية	
0 ، 611**	0 ، 390**	0 ، 450*	0 ، 660**	0 ، 563**	
0.373	0.152	0.202	0.435	0.316	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
120	120	120	120	120	
					معامل بيرسون (R)
					معامل (R square)معامل التحديد
					مستوى الدلالة (Sig)
					حجم العينة

المصدر : من انجاز الباحث و بالاعتماد على مخرجات spss

بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين بعد المتغير المستقل المتطلبات المالية وبعد المتغير التابع الملموسية (0.563) وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ( Sig. ) (0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات المالية والملموسية، بينما بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين بعد المتغير المستقل المتطلبات المالية وبعد المتغير التابع الإستجابة (0.660)، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ( Sig. ) (0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات المالية والإستجابة، في حين بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين بعد المتغير المستقل المتطلبات المالية وبعد المتغير التابع الامن والخصوصية (0.450)،



وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) (0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات المالية والامن والخصوصية، كما بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين بعد المتغير المستقل المتطلبات المالية وبعد المتغير التابع الاعتمادية (0.390)، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) (0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات المالية والاعتمادية.

وعموماً؛ فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين بعد المتغير المستقل المتطلبات المالية والمتغير التابع جودة الخدمات ككل (0.611)، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) (0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات المالية وجودة الخدمات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كما بلغ معامل التحديد (0.373) والذي يعني أن المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية تفسر (37.3%) من التغير في تحسين جودة الخدمات بالجامعة و النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى

وبذلك نستنتج قبول الفرضية الفرعية التي تفترض وجود علاقة بين المتطلبات المالية و جودة الخدمات بجامعة المسيلة وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية البديلة التي اقترحناها في دراستنا، وهذا يعني انه كلما وفرت إدارة الجامعة المتطلبات المالية لتوفير جميع المتطلبات كلما تحسنت الخدمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهو ما اتفق مع دراسة Hutdiafa and al 2013 التي توصلت إلى أهمية الجانب المالي للوصول إلى فعالية الأداء وتحسين في الجودة كما اتفقت مع دراسة ياسر محمد صديق أبو القاسم (2017) التي توصلت إلى أن هناك علاقة بين المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية وعملية التطوير التنظيمي للمؤسسة

وفي ضوء ما تقدم؛ سنحاول التحقق من الفرضية الرئيسية ككل، والتي تفترض وجود علاقة بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع جودة الخدمات فجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، عبر حساب معامل الارتباط بيرسون (R) بين المتغيرين، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): يمثل حساب معامل بيرسون بين المتغيرين

المتغير التابع جودة الخدمات					الإحصاء المستخدم	البعد المستقل الإدارة الإلكترونية
المتغير ككل	الاعتمادية	الامن والخصوصية	الإستجابة	الملموسية		
0.634**	0.378**	0.499**	0.664**	0.634**	معامل بيرسون (R)	
0.401	0.142	0.249	0.440	0.401	(R square)معامل التحديد	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة (Sig)	
120	120	120	120	120	حجم العينة	

المصدر: من انجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية ككل والبعد التابع جودة الخدمات (0.634)، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) (0.000) ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ككل و جودة الخدمات، بينما بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية ككل والبعد التابع الملموسية (0.634)، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) (0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ككل و الملموسية، في حين بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية ككل والبعد التابع الإستجابة (0.664) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) (0.000) ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ككل والبعد التابع الامن والخصوصية، كما بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية ككل والبعد التابع الاعتمادية (0.378)، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) (0.000) ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ككل و البعد التابع الاعتمادية وعموماً؛ فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (R) بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية ككل والمتغير التابع جودة الخدمات ككل (0.634)، وكان هذا الارتباط دال

إحصائيا عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) (0.000)، كما بلغ معامل التحديد الكلي (0.401) والذي يعني أن الإدارة الإلكترونية تفسر (40.1%) من التغير في تحسين جودة الخدمات بالجامعة والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.

ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وبذلك نستنتج قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تفترض وجود علاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية البديلة التي اقترحناها في دراستنا، الأمر الذي يشير؛ أنه كلما تم توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية من متطلبات إدارية خاصة بالقيادة والهيكل التنظيمي والتشريعات ومتطلبات بشرية خاصة بالوظائف التنفيذية كالتوظيف والتكوين والتحفيز ومتطلبات تقنية كالبنى التحتية الصلبة واللينة وحماية المعلومات والمتطلبات المالية أدى ذلك إلى جودة الخدمات المقدمة.

### 3- مناقشة النتائج في ظل التوجه النظري للدراسة:

إن إستقرار ونجاح الإدارة الإلكترونية كتوجه إداري جديدا مرتبط ارتباطا وثيقا بقدرته على تقديم مستوى عالي من الخدمة يصل إلى طموحات ورغبات العميل وتلبية الحاجيات الأساسية لعملية التغيير التنظيمي، يطلب ضرورة توافر متطلبات عديدة بغية التحول إلى بيئة إلكترونية تضمن لها التكيف مع البيئة الخارجية من جهة، وتكامل مكوناتها من جهة أخرى.

فهي عملية متكاملة قائمة على رؤية إستراتيجية للمتطلبات الضرورية التي لا بد من توفرها لنجاحها وتحقيق أهدافها وجودة خدماتها مع المحافظة على كيانها.

يتضح لنا من الوهلة الأولى أن الحديث على الإدارة الإلكترونية هو التحيز إلى الجانب التكنولوجي على الجانب الإداري التنظيمي؛ إلا أن الحقيقة تكمن في مدى تكامل الأبعاد الاجتماعية التنظيمية والتقنية بشكل فعال لتحقيق أهداف التنظيم، وتجاوز النظرة التجزئية وهو من بين أهداف النسق السوسيوفني"، الذي يقف وسطيا بين الحتمية التكنولوجية والحتمية الاجتماعية، ويؤكد على أن كلا من التكنولوجيا والقوى الثقافية والاجتماعية له أهميته ويؤثر بدرجات متفاوتة على عملية العمل، فالتنظيم كيان سوسيوتقني يتمتع بخاصية التعديل الذاتي للوصول الى وضعية الانسجام مع المحيط الخارجي واي تغيير في الجانب التقني يتبعه تغيير في الجانب البشري وقد

تم تطوير النسق الإجتماعي الفني عن طريق معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية وصيغ هذا المصطلح لتجنب إفتراضات الحتمية التكنولوجية بأن الأسلوب التقني في الواقع العملي هو المحدد الرئيسي للنظم والعلاقات الإجتماعية وأنه يعد المتغير المستقل في التغير الإجتماعي وإستعان بأداة تصورية أساسية وهي تأثير التكنولوجيا ومتطلبات السوق على الشكل التنظيمي واهتم بمشكلة الأداء الفعال للمهمة الأساسية للتنظيم في علاقاته بإحتياجات التكنولوجيا والبيئة وأعضاء التنظيم (طلعت، 2012، ص 156)

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في أي تنظيم يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الضرورية التي تتفاعل مع بعضها البعض لضمان فعالية التنظيم وأي خلل في أي من هذه المتطلبات قد يؤثر على أداء الإدارة الإلكترونية، حيث يفهم النسق كوحدة متكاملة من مجموعة عناصر تتفاعل فيما بينها لتحقيق هدف معين، ومعرفة مدى تكامل الأبعاد الإجتماعية والتقنية في الإدارة الإلكترونية لتحقيق الأداء الفعال والأهداف المحددة. فالمنظمات أصبحت مجبرة على خلق بيئة تتلائم فيها المتطلبات البشرية مع المتطلبات التقنية

يرى الباحث من خلال نتائج دراسته بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة كنسق عام أن نسبة التأثير العامة منخفضة ويعزى هذا لوجود خلل في المتطلبات البشرية، والأمر ينسحب على المتطلبات المالية- وإن كانت بمستويات متباينة ومختلفة-وهو ما أثر على باقي المتطلبات بشكل عام.

يعتبر المورد البشري في الجامعة أهم عنصر في العملية الإلكترونية، حيث يعتبر صانع العملية ومطورها والمقصود بها، إلا أن الجامعة ومن خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة، فيما يخص المتطلب البشري لم تعطي أهمية كبرى لعملية تكوين المورد البشري وخاصة الأساتذة منهم وغلبت إكتساب المهارات الذاتية على عملية التكوين الذي يعتبر أيضا حافزا لديهم وهو ما يقلل من دافعيتهم للعمل، وبالتالي يتأثر النسق العام.

على الرغم من أن المتطلبات المالية كان لها التأثير الايجابي على جودة الخدمات بمستوى معتبر؛ إلا أنها منخفضة جدا؛ لأن الجانب المالي هو السبب المحرك للإدارة الإلكترونية وكل شيء مرتبط به.

ويعود هذا الانخفاض في التأثير لعدم توزيع الميزانيات حسب الأهمية بين أقسام الجامعة وتوزيعها على أقسام معينة وهو ما لاحظناه في الكليات والأقسام من جهة، وبعض المديريات من جهة أخرى، وهو ما تم ملاحظته في عدم اعتمادهم على مكونين متخصصين بسبب الجانب المادي.

ومما لاشك فيه أن وجود خلل في المتطلبات البشرية والمتطلبات المالية كنسقين فرعيين سيؤثر على الإدارة الإلكترونية في الجامعة كنسق عام وسيغير في باقي أجزاءه، فعملية تحويل المدخلات الى مخرجات لم تتم مما احدث خللا في العملية التقنية، وهو ما توصلت إليه الدراسة، حيث أن البنى التحتية الصلبة واللينة المتوفرة بالجامعة لا ترقى لمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية. ومن دون شك أن أي خلل على مستوى الإدارة الإلكترونية بالجامعة، وفي أي بعد من أبعادها والمحددة على مستوى الدراسة؛ سينعكس على البناء العام أو النظام العام، وهذا ما يؤثر بدوره على جودة الخدمات في نهاية المطاف.

خاتمة

### خاتمة:

في ختام دراستنا لابد من التذكير بأن الهدف الرئيس والأساس من دراسة موضوع علاقة الإدارة الإلكترونية بجودة الخدمة، يتمثل في الكشف عن العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بجودة الخدمات.

ولتحقيق هذا الهدف انتقلت الدراسة بين توضيح تصورنا نظريا، والبحث عن دلالاته في الواقع الميداني، الذي هو جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، فالتحول نحو الإدارة الإلكترونية يعني التحول في جميع وظائف التنظيم من توجيه وتنظيم وقيادة، من الطريقة الكلاسيكية إلى الطريقة الإلكترونية، وفيه يبرز أهمية المتطلبات وأهمية التفاعل بين الإنسان والآلة ضمن نسق سوسيوتقني.

وبغض النظر عن مستوى العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات على مستوى ميدان الدراسة، لابد من دراسة عميقة للأسلوب الإداري الإلكتروني، وكل ما هو مرتبط بمدخلاته ومخرجاته من أجل الوصول إلى مستوى عال من جودة الخدمات؛ بغية الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، ولا يتحقق هذا الهدف إلا إذا توفرت العديد من المتطلبات تجعله قادرا على أداء وظائفه المنوطة به، وهذا ما تم التوصل إليه في هذا البحث من وجود علاقة بين توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحقيق جودة الخدمات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ترقى إلى طموحات العميل.

إن هذه الدراسة محاولة لبناء أسس لبحث مستقبلي في هذا المجال، يمكن أن تفتح آفاقاً جديدة وتساهم في إثراء الفهم والمعرفة، فقد حاولنا من خلالها معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة والمتغيرات المذكورة وحسب المعلومات والمعطيات التي أمكن الحصول عليها، لكن لا يمكن اعتبارها قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده، نظرا لكونه موضوعا متشعبا وحديثا نسبيا في الجزائر وخاصة من الناحية السوسيولوجية.

أملا في دراسته وتحليله في المستقبل أكثر، من أجل الوصول إلى نتائج أوسع وأشمل، ذلك من خلال إضافة متغيرات مستقلة وتابعة لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة، وبالتالي فإن كل هذه النقاط تستدعي فتح آفاق علمية جديدة، وعليه يمكننا فتح عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل

دراسات مستقبلية:

1- تأثير متطلبات الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في الجامعة الجزائرية.

2- ما مدى توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعة.

3- دراسة مقارنة بين الجامعة الجزائرية و القطرية.

تم بتوفيق الله وحمده



الملاحق



التعليم العالي والبحث العلمي  
أكلي محند أولحاج - البويرة -  
العلوم الإنسانية والإجتماعية  
قسم . علم الاجتماع



وزارة  
جامعة  
كلية

**موضوع الدراسة:**  
**الإدارة الإلكترونية في الجامعة وعلاقتها بجودة الخدمات**

دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

أطروحة مقدمة للمناقشة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف:

- د. سمير صغير

إعداد:

سعودي نصر الدين علي

ملاحظة:

يأمل الباحث في تعاونكم معه بالإجابة على أسئلة هذا المقياس حيث أن مساهمكم ستكون موضوع اهتمام الباحث و تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2024 / 2023

- 1 الجنس: 1 ذكر ☐ 2- أنثى ☐
- 2- السن 1- أقل من 30 ☐ 2- من 30 إلى 39 ☐ 3- 40 إلى 49 ☐ 4- من 50 سنة فأكثر ☐
- 3- الرتبة الأكاديمية: 1- أستاذ التعليم العالي ☐ 2- أستاذ محاضر ☐ 3- أستاذ محاضر ب ☐
- 4- أستاذ مساعد أ ☐ 5- أستاذ مساعد ب ☐
- 4- الوظيفة الإدارية: 1- عميد ☐ 2- رئيس مخبر ☐ 3- رئيس قسم ☐ 4- الاستاذ بدون ☐
- وظيفة إدارية.....
- 5- الخبرة المهنية : 1- أقل من 09 سنوات ☐ 2- من 10 إلى 19 سنوات ☐ 3- من 20 إلى 29 سنة ☐
- 4- من 30 سنة فأكثر ☐
- 6- المعهد

## المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتطلبات الإدارية						
07	يملك القائد في الجامعة القدرة في اقناع العاملين بتطبيق الادارة الإلكترونية					
08	ياخذ القائد بالتغذية الراجعة إلكترونيا من العاملين					
09	تنتقل المعلومات بين مكونات الجامعة بالوسائل الحديثة التي تعتمد على تكنولوجيا الإتصالات					
10	تمتلك الجامعة هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية					
11	تم انشاء اقسام ومصالح جديدة تتناسب مع تطور وضعية الجامعة					
12	تم الغاء اقسام او مصالح لم تعد الجامعة بحاجة اليها					
13	تغطي الوظائف التي تمت اضافتها على الهيكل التنظيمي كافة وظائف الجامعة					
14	تم اصدار قوانين و تشريعات جديدة تضبط وتنظيم استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في الجامعة					
15	المنظومة التشريعية الوطنية الحالية تسمح للجامعة بتطبيق مشروع الادارة الإلكترونية بسهولة					
16	تتسم القوانين و التشريعات الجديدة في الجامعة بنصوص و برقيات توضيحية و تفسيرية					
17	تم تخصيص دورات تكوينية لشرح طرق و اليات تطبيق القوانين و التشريعات الجديدة في الجامعة					
18	تسمح التشريعات الجديدة بانجاز الجامعة لوظائفها وتقديم خدماتها إلكترونيا					

المتطلبات البشرية					
19					تتوفر الجامعة على كفاءات بشرية كافية للعمل بالإدارة الإلكترونية
20					توظف الجامعة اصحاب الخبرات و المبدعين في مجال العمل الإلكتروني
21					تقوم ادارة الجامعة بتوسيع قاعدة الإستقطاب
22					تتوفر الجامعة على أساتذة وعاملين ذوي كفاءة في إستخدام الوسائل التكنولوجية.
23					تستخدم ادارة الجامعة افضل الوسائل لجذب المورد البشري من خلال وضع برامج واجراءات لذلك
24					توجد دورات تدريبية دورية للاساتذة للتعامل مع الادارة الإلكترونية
25					تدعم الجامعة عملية اكتساب المعارف ذاتيا من خلال اليات دقيقة وواضحة.
26					تقدم الجامعة تحفيزات للاساتذة عند القيام بالعمليات الإلكترونية
27					تعتبر الدورات التدريبية على الوسائل التكنولوجية محفزا للاساتذة على اداء مهامه
المتطلبات التقنية وحماية المعلومات					
28					توجد بالجامعة الية واضحة في التعامل مع قاعدة البيانات
29					يتوفر بالجامعة قاعدة بيانات متكاملة
30					تتوفر الجامعة على احدث اجهزة الحاسوب متطورة اللازمة لتطبيق الادارة الإلكترونية
31					تمتلك الجامعة شبكة انترنات عالية التدفق
32					تتوفر الجامعة على ربط الكتروني بين جميع الادارات و الكليات
33					تتوفر الجامعة على برمجيات و تطبيقات خاصة بها خدمة لعملياتها
34					تتوفر الجامعة على منصات رقمية لانجاز الاعمال الإدارية والتعليمية
35					تتوفر الجامعة على وسائل لحماية وسرية المعلومات
36					يتم الاحتفاظ بنسخ إلكترونية اضافية من المعلومات الخاصة بالجامعة في أماكن آمنة

المتطلبات المالية						
					تخصص الجامعة ميزانية كافية لتصميم و تطوير برامج و تطبيقات المستعملة في الادارة الإلكترونية	37
					تقوم الجامعة بدورات تدريبية دورية للأساتذة على يد اخصائين في الادارة الإلكترونية	38
					توفر الجامعة اغطية مالية لصيانة الاجهزة و البرامج و المنصات	39
					تقوم الجامعة بتطوير مستمر للانظمة الإلكترونية	40
					تقوم الجامعة بتجديد الاجهزة الإلكترونية دوريا بما يتماشى وخطط الادارة الإلكترونية	41
					توجد تحفيزات مالية لتطوير العمل بالادارة الإلكترونية	42

المحور الثالث: جودة الخدمة

الرقم	العبارة	موافق بشد	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الملموسية						
43	يتم الولوج الى موقع الجامعة من خلال محركات البحث بسهولة					
44	يتم التنقل بسهولة بين صفحات الموقع					
45	يراعي الموقع الجانب الجمالي في تصميم صفحاته					
46	يسهل موقع الجامعة الإلكتروني للاستدانة انجاز كافة الاعمال الإدارية و التعليمية دون الحاجة للرجوع للإدارة بشكل شخصي					
47	أجد مشقة في الوصول إلى المعلومة عبر الموقع					
الإستجابة						
48	يتم في جامعتك القاء المحاضرات باستخدام منصات المودل و الموك					
49	يتم تمكين الأساتذة بالجامعة من البيانات الخاصة بهم إلكترونيا عن طريق فضاء العمل DWS، مثل : جداولهم الدراسية، وحجمهم الساعي المعتمد، والطلبة المسجلون، كشف الراتب..... في الوقت المحدد					
50	تساهم الوسائل التكنولوجية في تحقيق إتصال مستمر بين الأساتذة، الطلبة و الإدارة					
51	يعتمد النظام الرقابي بالجامعة على إستخدام الوسائل التكنولوجية					
52	يقوم موقع الجامعة بتطوير خدماته بناءا على حاجات و رغبات الاساتذة					
53	يتم وضع كل البحوث المنجزة في جامعتك في الموقع الإلكتروني للجامعة					
54	تعتمد الجامعة على الاميل المهني في تسهيل اتصالاتها					
55	تتم عملية الإشراف على طلبة الدراسات العليا بالجامعة إلكترونيا					
56	تتم عملية مناقشة المذكرات والرسائل العلمية بالجامعة					

					إلكترونيا	
					تتم عملية التكوين في الجامعة إلكترونيا	57
					تتم عملية التوظيف في الجامعة إلكترونيا	58
					يحصل الاساتذة من موقع الجامعة على إستجابة سريعة على الاستفسارات المتعلقة بالخدمات الإلكترونية	59
					يقوم الموقع الإلكتروني للجامعة بتنزيل التطبيقات الحديثة كنوع من الإستجابة للتغيرات التي تحدث في عالم الإتصالات و التكنولوجيا	60
					تساهم شبكة الأنترنت في سرعة الإستجابة لتلبية الطلبات	61
الامن و الخصوصية						
					يتم حفظ الوثائق بالجامعة إلكترونيا	62
					يوفر موقع الجامعة الإلكتروني للاساتذة الخصوصية من خلال طلب اسم المستخدم و كلمة المرور	63
					تحرص الجامعة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها	64
					يحمي الأرشيف الإلكتروني الوثائق من الضياع ويضمن سرعة إسترجاعها	65
					يمكن التشفير الإلكتروني من الحفاظ على سرية وأمان المعلومات والبيانات	66
					يقدم موقع الجامعة الضمانات اللازمة للحفاظ على سرية و امن البيانات الخاصة بالاساتذة	67
					يقوم موقع الجامعة بتقديم حماية لمحاضرات الاستاد الموضوع على الخط (الملكية الفكرية)	68
الإعتمادية						
					تعتمد الجامعة على الوثائق الموقعة إلكترونيا	69
					تحتفظ الجامعة بقاعدة بيانات دقيقة و موثوقة	70
					تقدم الجامعة الخدمة الإلكترونية في الوقت المحدد لها و بدقة عالية	71
					تحتضن ادارة الجامعة بثقة و استحسان الاساتذة في الخدمات الإلكترونية	72
					يعتمد الاساتذة على المعلومات الإلكترونية المقدمة في الموقع الإلكتروني	73



المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتطلبات الإدارية						
07	يملك القائد في الجامعة القدرة في اقناع العاملين بتطبيق الادارة الإلكترونية					
08	ياخذ القائد بالتغذية الراجعة إلكترونيا من العاملين					
09	تنتقل المعلومات بين مكونات الجامعة بالوسائل الحديثة التي تعتمد على تكنولوجيا الإتصالات					
10	تمتلك الجامعة هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية					
11	تم انشاء اقسام ومصالح جديدة تتناسب مع تطور وضعية الجامعة					
12	تم الغاء اقسام او مصالح لم تعد الجامعة بحاجة اليها					
13	تغطي الوظائف التي تمت اضافتها على الهيكل التنظيمي كافة وظائف الجامعة					
14	تم اصدار قوانين و تشريعات جديدة تضبط وتنظيم استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في الجامعة					
15	المنظومة التشريعية الوطنية الحالية تسمح للجامعة بتطبيق مشروع الادارة الإلكترونية بسهولة					
16	تتسم القوانين و التشريعات الجديدة في الجامعة بنصوص و برقيات توضيحية و تفسيرية					
17	تم تخصيص دورات تكوينية لشرح طرق و اليات تطبيق القوانين و التشريعات الجديدة في الجامعة					
18	تسمح التشريعات الجديدة بانجاز الجامعة لوظائفها وتقديم خدماتها إلكترونيا					

المتطلبات البشرية					
19					تتوفر الجامعة على كفاءات بشرية كافية للعمل بالإدارة الإلكترونية
20					توظف الجامعة اصحاب الخبرات و المبدعين في مجال العمل الإلكتروني
21					تقوم ادارة الجامعة بتوسيع قاعدة الإستقطاب
22					تتوفر الجامعة على أساتذة وعاملين ذوي كفاءة في إستخدام الوسائل التكنولوجية.
23					تستخدم ادارة الجامعة افضل الوسائل لجذب المورد البشري من خلال وضع برامج واجراءات لذلك
24					توجد دورات تدريبية دورية للاساتذة للتعامل مع الادارة الإلكترونية
25					تدعم الجامعة عملية اكتساب المعارف ذاتيا من خلال اليات دقيقة وواضحة.
26					تقدم الجامعة تحفيزات للاساتذة عند القيام بالعمليات الإلكترونية
27					تعتبر الدورات التدريبية على الوسائل التكنولوجية محفزا للاساتذة على اداء مهامه
المتطلبات التقنية وحماية المعلومات					
28					توجد بالجامعة الية واضحة في التعامل مع قاعدة البيانات
29					يتوفر بالجامعة قاعدة بيانات متكاملة
30					تتوفر الجامعة على احدث اجهزة الحاسوب متطورة اللازمة لتطبيق الادارة الإلكترونية
31					تمتلك الجامعة شبكة انترنات عالية التدفق
32					تتوفر الجامعة على ربط الكتروني بين جميع الادارات و الكليات
33					تتوفر الجامعة على برمجيات و تطبيقات خاصة بها خدمة لعملياتها
34					تتوفر الجامعة على منصات رقمية لانجاز الاعمال الإدارية والتعليمية
35					تتوفر الجامعة على وسائل لحماية وسرية المعلومات
36					يتم الاحتفاظ بنسخ إلكترونية اضافية من المعلومات الخاصة بالجامعة في أماكن آمنة

المتطلبات المالية						
37	تخصص الجامعة ميزانية كافية لتصميم و تطوير برامج و تطبيقات المستعملة في الادارة الإلكترونية					
38	تقوم الجامعة بدورات تدريبية دورية للاساتذة على يد اخصائيين في الادارة الإلكترونية					
39	توفر الجامعة اغلفة مالية لصيانة الاجهزة و البرامج و المنصات					
40	تقوم الجامعة بتطوير مستمر للانظمة الإلكترونية					
41	تقوم الجامعة بتجديد الاجهزة الإلكترونية دوريا بما يتماشى وخطط الادارة الإلكترونية					
42	توجد تحفيزات مالية لتطوير العمل بالادارة الإلكترونية					

### المحور الثالث: جودة الخدمة

الرقم	العبرة	موافق بشد	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة	غير موافق
الملموسية						
43	يتم الولوج الى موقع الجامعة من خلال محركات البحث بسهولة					
44	يتم التنقل بسهولة بين صفحات الموقع					
45	يراعي الموقع الجانب الجمالي في تصميم صفحاته					
46	يسهل موقع الجامعة الإلكتروني للاساتذة انجاز كافة الاعمال الإدارية و التعليمية دون الحاجة للرجوع للادارة بشكل شخصي					
47	أجد مشقة في الوصول إلى المعلومة عبر الموقع					

الإستجابة					
					48
				يتم في جامعتك القاء المحاضرات بإستخدام منصات المودل و الموك	
				يتم تمكين الأساتذة بالجامعة من البيانات الخاصة بهم الإلكترونيا عن طريق فضاء العمل DWS، مثل : جداولهم الدراسية، وحجمهم الساعي المعتمد، والطلبة المسجلون، كشف الراتب..... في الوقت المحدد	49
				تساهم الوسائل التكنولوجية في تحقيق إتصال مستمر بين الأساتذة، الطلبة و الادارة	50
				يعتمد النظام الرقابي بالجامعة على إستخدام الوسائل التكنولوجية	51
				يقوم موقع الجامعة بتطوير خدماته بناءا على حاجات و رغبات الاساتذة	52
				يتم وضع كل البحوث المنجزة في جامعتك في الموقع الإلكتروني للجامعة	53
				تعتمد الجامعة على الاميل المهني في تسهيل اتصالاتها	54
				تتم عملية الإشراف على طلبة الدراسات العليا بالجامعة الإلكترونيا	55
				تتم عملية مناقشة المذكرات والرسائل العلمية بالجامعة الإلكترونيا	56
				تتم عملية التكوين في الجامعة إلكترونيا	57
				تتم عملية التوظيف في الجامعة إلكترونيا	58
				يحصل الاساتذة من موقع الجامعة على إستجابة سريعة على الاستفسارات المتعلقة بالخدمات الإلكترونية	59
				يقوم الموقع الإلكتروني للجامعة بتنزيل التطبيقات الحديثة كنوع من الإستجابة للتغيرات التي تحدث في عالم الإتصالات و التكنولوجيا	60
				تساهم شبكة الأنترنت في سرعة الإستجابة لتلبية الطلبات	61
الامن و الخصوصية					
				يتم حفظ الوثائق بالجامعة إلكترونيا	62
				يوفر موقع الجامعة الإلكتروني للاساتذة الخصوصية من خلال طلب اسم المستخدم و كلمة المرور	63

64	تحرص الجامعة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها				
65	يحمي الأرشفة الإلكترونية الوثائق من الضياع ويضمن سرعة إسترجاعها				
66	يمكن التشفير الإلكتروني من الحفاظ على سرية وأمان المعلومات والبيانات				
67	يقدم موقع الجامعة الضمانات اللازمة للحفاظ على سرية و امن البيانات الخاصة بالاساتذة				
68	يقوم موقع الجامعة بتقديم حماية لمحاضرات الاستاذ الموضوع على الخط (الملكية الفكرية)				
الإعتمادية					
69	تعتمد الجامعة على الوثائق الموقعة إلكترونيا				
70	تحتفظ الجامعة بقاعدة بيانات دقيقة و موثوقة				
71	تقدم الجامعة الخدمة الإلكترونية في الوقت المحدد لها و بدقة عالية				
72	تحتل إدارة الجامعة بثقة و استحسان الاساتذة في الخدمات الإلكترونية				
73	يعتمد الاساتذة على المعلومات الإلكترونية المقدمة في الموقع الإلكتروني				

الصدق البنائي لاداة الإستمارة

### Corrélations

		المحور لاول	المحور ثنتي	المحور ثالث	المحور رابع
المحور لاول	Corrélacion de Pearson	1	.234**	.607***	.659***
	Sig. (bilatérale)		0.010	0.000	0.000
	N	120	120	120	120
المحور ثنتي	Corrélacion de Pearson	.234**	1	.446***	.382***
	Sig. (bilatérale)	0.010		0.000	0.000
	N	120	120	120	120
المحور ثالث	Corrélacion de Pearson	.607***	.446***	1	.832***
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.000		0.000
	N	120	120	120	120
المحور رابع	Corrélacion de Pearson	.659***	.382***	.832***	1
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.000	0.000	
	N	120	120	120	120
بعد الادارة للكترونية	Corrélacion de Pearson	.687***	.234*	.607***	.659***
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	120	120	120	120

\*

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

### Corrélations

		المحور خامس	المحور سادس	المحور سابع	المحور ثامن	
المحور خامس	Corrélation de Pearson	1	،609****	،286****	،346****	
	Sig. (bilatérale)		0.000	0.002	0.000	
	N	120	120	120	120	
المحور سادس	Corrélation de Pearson	،609****	1	،525****	،495****	
	Sig. (bilatérale)	0.000		0.000	0.000	
	N	120	120	120	120	
المحور سابع	Corrélation de Pearson	،286****	،525****	1	،535****	
	Sig. (bilatérale)	0.002	0.000		0.000	
	N	120	120	120	120	
المحور ثامن	Corrélation de Pearson	،346****	،495****	،535****	1	
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.000	0.000		
	N	120	120	120	120	
بعد جودة الخدمة	Corrélation de Pearson		،615****	،609****	،286****	،346****
	Sig. (bilatérale)		0.000	0.000	0.000	
	N		120	120	120	

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

ثبات اداة الدراسة:

البعد الاول: المتطلبات الإدارية:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.806	12

البعد الثاني: المتطلبات البشرية:

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.681	9

البعد الثالث: المتطلبات التقنية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.864	9

البعد الرابع: المتطلبات المالية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.900	6

محور الادارة الإلكترونية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.870	36

Coefficient de corrélation intra-classe

	Corrélation intra-classe <sup>b</sup>	Intervalle de confiance à 95 %			Test F avec valeur réelle 0		
		Borne inférieure	Borne supérieure	Valeur	df1	df2	Sig
Mesures uniques	.161 <sup>a</sup>	0.126	0.207	7.698	119	4046	0.000
Mesures moyennes	.870 <sup>c</sup>	0.834	0.901	7.698	119	4046	0.000

Modèle à effets mixtes à deux facteurs lorsque les effets sur les personnes sont aléatoires et les effets des mesures sont fixes.

- L'estimateur est identique, que l'effet d'interaction soit présent ou non.
- Coefficients de corrélation intra-classe de type C utilisant une définition d'homogénéité (la variance entre mesures est exclue de la variance du dénominateur).
- Cette estimation est calculée en supposant que l'effet d'interaction est inexistant, puisqu'il ne peut pas être estimé autrement.

البعد الخامس: الملموسية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.636	5

البعد السادس: الإستجابة:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.787	14

البعد السابع: الامن و الخصوصية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.738	7

البعد الثامن: الإعتمادية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.770	5

محور جودة الخدمات:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.838	31



**Coefficient de corrélation intra-classe**

	Corrélation intra-classe <sup>b</sup>	Intervalle de confiance à 95 %		Test F avec valeur réelle 0			
		Borne inférieure	Borne supérieure	Valeur	df1	df2	Sig
Mesures unique	.143 <sup>a</sup>	0.110	0.187	6.179	119	3570	0.000
Mesures moyennes	.838 <sup>c</sup>	0.794	0.877	6.179	119	3570	0.000

Modèle à effets mixtes à deux facteurs lorsque les effets sur les personnes sont aléatoires et les effets des mesures sont fixes

- L'estimateur est identique que l'effet d'interaction soit présent ou non.
- Coefficients de corrélation intra-classe de type C utilisant une définition d'homogénéité (la variance entre mesures est exclue de la variance du dénominateur).
- Cette estimation est calculée en supposant que l'effet d'interaction est inexistant puisqu'il ne peut pas être estimé autrement.

ثبات اداة الدراسة ككل:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.913	67

**Coefficient de corrélation intra-classe**

	Corrélation intra-classe <sup>b</sup>	Intervalle de confiance à 95 %		Test F avec valeur réelle 0			
		Borne inférieure	Borne supérieure	Valeur	df1	df2	Sig
Mesures uniques	.137 <sup>a</sup>	0.108	0.176	11.470	119	7735	0.000
Mesures moyennes	.913 <sup>c</sup>	0.889	0.934	11.470	119	7735	0.000

Modèle à effets mixtes à deux facteurs lorsque les effets sur les personnes sont aléatoires et les effets des mesures sont fixes.

- L'estimateur est identique que l'effet d'interaction soit présent ou non.
- Coefficients de corrélation intra-classe de type C utilisant une définition d'homogénéité (la variance entre mesures est exclue de la variance du dénominateur).
- Cette estimation est calculée en supposant que l'effet d'interaction est inexistant puisqu'il ne peut pas être estimé autrement.

## الملاحق:

صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة:

صدق الإتساق الداخلي لبعد المتطلبات الإدارية:

### Corrélations

		المحور لاول	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
المحور لاول	Corrélation de Pearson	1	، 392 **	، 627 **	، 323 **	، 719 **	، 580 **	، 531 **	، 678 **	، 526 **	، 682 **	، 660 **	، 620 **	، 694 **
	Sig. (bilatérale)		0.00 0	0.00 0	0.00 0	0.00 0	0.00 0	0.00 0	0.00 0	0.00 0	0.00 0	0.00 0	0.00 0	0.00 0
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120

صدق الإتساق الداخلي لبعد المتطلبات البشرية:

### Corrélations

		المحور ثاني	19	20	21	22	23	24	25	26	27
المحور ثاني	Corrélation de Pearson	1	، 841**	، 366**	، 872**	، 491**	، 363**	، 331**	، 320**	، 365**	، 522**
	Sig. (bilatérale)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120

صدق الإتساق الداخلي لبعد المتطلبات التقنية و حماية المعلومات:

### Corrélations

		المحورثالث	28	29	30	31	32	33	34	35	36
المحورثالث	Corrélation de Pearson	1	، 630**	، 737**	، 693**	، 665**	، 760**	، 729**	، 649**	، 687**	، 699**
	Sig. (bilatérale)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120

صدق الإتساق الداخلي لبعد المتطلبات المالية:

### Corrélations

		المحور رابع	37	38	39	40	41	42
المحور رابع	Corrélation de Pearson	1	،804**	،820**	،833**	،826**	،861**	،760**
	Sig. (bilatérale)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	120	120	120	120	120	120	120

## الملاحق:

صدق الإتساق الداخلي لبعد الملموسية:

### Corrélations

		المحور خامس	43	44	45	46	47
المحور خامس	Corrélation de Pearson	1	,749**	,734**	,825**	,730**	,213*
	Sig. (bilatérale)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.020
	N	120	120	120	120	120	120

صدق الإتساق الداخلي لبعد الإستجابة:

### Corrélations

		المحور ور6	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61
المحور سادس	Corrélation de Pearson	1	، 527 **	، 608 **	، 599 **	، 571 **	، 676 **	، 368 **	، 374 **	، 539 **	، 668 **	، 719 **	، 549 **	، 651 **	، 424 **	، 578 **
	Sig. (bilatérale)		0.0 00	0.0 00	0.0 00	0.0 00	0.0 00	0.0 00	0.0 00	0.0 00	0.0 00	0.0 00	0.0 00	0.0 00	0.0 00	0.0 00
	N	120 0	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120

صدق الإتساق الداخلي لبعد الامن و الخصوصية:

### Corrélations

		المحور سابع	62	63	64	65	66	67	68
المحور سابع	Corrélation de Pearson	1	,661**	,626**	,634**	,773**	,715**	,702**	,727**
	Sig. (bilatérale)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120

صدق الإتساق الداخلي لبعد الإعتمادية:

### Corrélations

		المحور ثامن	69	70	71	72	73
المحور ثامن	Corrélation de Pearson	1	,544**	,614**	,597**	,767**	,560**
	Sig. (bilatérale)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	120	120	120	120	120	120

عرض و تحليل البيانات وتفسير النتائج :

T-TASTE البعد الأول:المتطلبات الإدارية:

One-Sample  
Test

	Test Value = 3				95% Confidence Interval of the Difference			
t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper	Mean	Std. Deviation	
يمتلك القائد في الجامعة القدرة في اقناع العاملين بتطبيق الادارة الإلكترونية	6.026	119	0.000	0.53333	0.3581	0.7086	3.5333	0.96956
ياخذ القائد بالتغذية الراجعة إلكترونيا من العاملين	2.593	119	0.004	0.24167	0.0572	0.4262	3.2417	1.02076
تنتقل المعلومات بين مكونات الجامعة بالوسائل الحديثة التي تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات	14.491	119	0.000	1.00000	0.8634	1.1366	4.0000	0.75593
تمتلك الجامعة هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية	3.567	119	0.001	0.34167	0.1520	0.5313	3.3417	1.04918
تم انشاء اقسام ومصالح جديدة تتناسب مع تطور وضعية الجامعة	3.841	119	0.000	0.37500	0.1817	0.5683	3.3750	1.06954
تم الغاء اقسام او مصالح لم تعد الجامعة بحاجة اليها	-4.385	119	0.000	-0.40000	-0.5806	-0.2194	2.6000	0.99916
تغطي الوظائف التي تمت اضافتها على الهيكل التنظيمي كافة وظائف الجامعة	1.026	119	0.307	0.09167	-0.0852	0.2686	3.0917	0.97873
تم اصدار قوانين و تشريعات جديدة تضبط وتنظيم استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الجامعة	4.600	119	0.000	0.45833	0.2610	0.6556	3.4583	1.09157
المنظومة التشريعية الوطنية الحالية تسمح للجامعة بتطبيق مشروع الادارة الإلكترونية بسهولة	2.530	119	0.013	0.22500	0.0489	0.4011	3.2250	0.97414
تتسم القوانين و التشريعات الجديدة في الجامعة بنصوص و برقيات توضيحية و تفسيرية	4.258	119	0.000	0.36667	0.1962	0.5372	3.3667	0.94321
تم تخصيص دورات تكوينية لشرح طرق و اليات تطبيق القوانين و التشريعات الجديدة في الجامعة	1.770	119	0.079	0.16667	-0.0198	0.3532	3.1667	1.03171
تسمح التشريعات الجديدة بانجاز الجامعة لوظائفها وتقديم خدماتها إلكترونيا	4.762	119	0.000	0.39167	0.2288	0.5545	3.3917	0.90094
adm	26.508	119	0.000	1.28542	1.1894	1.3814	4.2854	0.53120

البعد الثاني: المتطلبات البشرية:

One-Sample  
Test

	Test Value = 3	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference			Std. Deviation
						Lower	Upper	Mean	
تتوفر الجامعة على كفاءات بشرية كافية للعمل بالإدارة الإلكترونية	2.703	119	0.008	1.11667	0.2988	1.9346	4.1167	4.52478	
توظف الجامعة اصحاب الخبرات و المبدعين في مجال العمل الإلكتروني	1.699	119	0.092	0.15833	-0.0262	0.3428	3.1583	1.02076	
تقوم ادارة الجامعة بتوسيع قاعدة الإستقطاب	1.724	119	0.087	0.71667	-0.1062	1.5396	3.7167	4.55256	
تتوفر الجامعة على أساتذة وعاملين ذوي كفاءة في إستخدام الوسائل التكنولوجية	6.122	119	0.000	0.54167	0.3665	0.7169	3.5417	0.96924	
تستخدم ادارة الجامعة افضل الوسائل لجذب المورد البشري من خلال وضع برامج واجراءات لذلك	2.697	119	0.008	0.25833	0.0687	0.4480	3.2583	1.04918	
توجد دورات تدريبية دورية للاستفادة للتعامل مع الادارة الإلكترونية	1.553	119	0.123	0.15000	-0.0413	0.3413	3.1500	1.05838	
تدعم الجامعة عملية اكتساب المعارف ذاتيا من خلال البات دقيقة وواضحة.	2.754	119	0.007	0.24167	0.0679	0.4154	3.2417	0.96141	
تقدم الجامعة تحفيزات للاستفادة عند القيام بالعمليات الإلكترونية	-2.118	119	0.036	-0.24167	-0.4676	-0.0157	2.7583	1.25018	
تعتبر الدورات التدريبية على الوسائل التكنولوجية محفزا للاستفادة على اداء مهامه	5.058	119	0.000	0.54167	0.3296	0.7537	3.5417	1.17320	
humr	3.780	119	0.000	0.38704	0.1843	0.5898	3.3870	1.12152	

البعد الثالث: المتطلبات التقنية وحماية المعلومات:

One-Sample  
Test

	Test Value = 3	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference			Std. Deviation
						Lower	Upper	Mean	
توجد بالجامعة البية واضحة في التعامل مع قاعدة البيانات	3.484	119	0.001	0.31667	0.1367	0.4966	3.3167	0.99565	

## الملاحق:

يتوفر بالجامعة قاعدة بيانات متكاملة	2.625	119	0.010	0.22500	0.0553	0.3947	3.2250	0.93900
تتوفر الجامعة على احدث اجهزة الحاسوب متطورة اللازمة لتطبيق الادارة الإلكترونية	-2.081	119	0.040	-0.22500	-0.4391	-0.0109	2.7750	1.18437
تمتلك الجامعة شبكة انترنات عالية التدفق	-4.992	119	0.000	-0.52500	-0.7332	-0.3168	2.4750	1.15200
تتوفر الجامعة على ربط الكتروني بين جميع الادارات و الكليات	1.498	119	0.137	0.16667	-0.0536	0.3869	3.1667	1.21844
تتوفر الجامعة على برمجيات و تطبيقات خاصة بها خدمة لعملياتها	3.340	119	0.001	0.30000	0.1222	0.4778	3.3000	0.98390
تتوفر الجامعة على بتتوفر الجامعة على منصات رقمية لانجاز الاعمال الإدارية والتعليمية	9.347	119	0.000	0.75833	0.5977	0.9190	3.7583	0.88873
تتوفر الجامعة على وسائل لحماية وسرية المعلومات	2.169	119	0.001	0.20833	0.0181	0.3986	3.2083	1.05237
يتم الاحتفاظ بنسخ إلكترونية اضافية من المعلومات الخاصة بالجامعة في أماكن امنة	1.581	119	0.000	0.14167	-0.0357	0.3190	3.1417	0.98130
techr	2.291	119	0.024	0.15185	0.0206	0.2831	3.1519	0.72610

## البعد الرابع: المتطلبات البشرية:

### One-Sample Test

Test Value = 3	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference			
					Lower	Upper	Mean	Std. Deviation
تخصص الجامعة ميزانية كافية لتصميم و تطوير برامج و تطبيقات المستعملة في الادارة الإلكترونية	0.827	119	0.410	0.08333	-0.1163	0.2830	3.0833	1.10449
تقوم الجامعة بدورات تدريبية دورية للاستاذة على يد اخصائين في الادارة الإلكترونية	0.339	119	0.735	0.03333	-0.1612	0.2279	3.0333	1.07636
توفر الجامعة اغلفة مالية لصيانة الاجهزة و البرامج و المنصات	0.350	119	0.727	0.03333	-0.1555	0.2222	3.0333	1.04466
تقوم الجامعة بتطوير مستمر للأنظمة الإلكترونية	0.000	119	1.000	0.00000	-0.2002	0.2002	3.0000	1.10765
تقوم الجامعة بتجديد الاجهزة الإلكترونية دوريا بما يتماشى وخطط الادارة الإلكترونية	-2.553	119	0.012	-0.24167	-0.4291	-0.0542	2.7583	1.03709
توجد تحفيزات مالية لتطوير العمل بالادارة الإلكترونية	-4.259	119	0.000	-0.44167	-0.6470	-0.2363	2.5583	1.13608
monr	-1.100	119	0.274	-0.08889	-0.2489	0.0711	2.9111	0.88533

البعد الخامس: الملموسية

One-Sample  
Test

	Test Value = 3							
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference			
					Lower	Upper	Mean	Std. Deviation
يتم الولوج الى موقع الجامعة من خلال محركات البحث بسهولة	11.737	119	0.000	0.86667	0.7204	1.0129	3.8667	0.80891
يتم التنقل بسهولة بين صفحات الموقع	9.847	119	0.000	0.78333	0.6258	0.9409	3.7833	0.87143
يراعي الموقع الجانب الجمالي في تصميم صفحاته	6.493	119	0.000	0.63333	0.4402	0.8265	3.6333	1.06852
يسهل موقع الجامعة الإلكتروني للأساتذة انجاز كافة الاعمال الإدارية و التعليمية دون الحاجة للرجوع للإدارة بشكل شخصي	3.821	119	0.000	0.33333	0.1606	0.5061	3.3333	0.95560
أجد مشقة في الوصول إلى المعلومة عبر الموقع	-2.004	119	0.047	-0.19167	-0.3810	-0.0023	2.8083	1.04757
mal	8.716	119	0.000	0.48500	0.3748	0.5952	3.4850	0.60954

البعد السادس: الإستجابة:

One-Sample  
Test

	Test Value = 3	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence		Mean	Std. Deviation
	t				Lower	Upper		
يتم في جامعتك القاء المحاضرات باستخدام منصات المودل و الموك	6.015	119	0.000	0.54167	0.3634	0.7200	3.5417	0.98643
تمكن الأساتذة بالجامعة من البيانات الخاصة بهم إلكترونيا عن طريق فضاء	10.436	119	0.000	0.85833	0.6955	1.0212	3.8583	0.90094

العمل								
تساهم الوسائل التكنولوجية في تحقيق إتصال مستمر بين الأساتذة، الطلبة و الإدارة	7.859	119	0.000	0.68333	0.5112	0.8555	3.6833	0.95251
يعتمد النظام الرقابي بالجامعة على استخدام الوسائل التكنولوجية	3.698	119	0.000	0.32500	0.1510	0.4990	3.3250	0.96286
يقوم موقع الجامعة بتطوير خدماته بناءا على حاجات و رغبات الاساتذة	2.958	119	0.004	0.29167	0.0965	0.4869	3.2917	1.07996
يتم وضع كل البحوث المنجزة في جامعتك في الموقع الإلكتروني للجامعة	8.958	119	0.000	0.70000	0.5453	0.8547	3.7000	0.85602
تعتمد الجامعة على الاميل في	13.924	119	0.000	1.19167	1.0222	1.3611	4.1917	0.93751
تتم عملية الإشراف على طلبية الدراسات العليا بالجامعة إلكترونيا	1.614	119	0.109	0.44167	-0.1002	0.9836	3.4417	2.99803
تتم عملية مناقشة المذكرات والرسائل العلمية بالجامعة إلكترونيا	-2.032	119	0.044	-0.21667	-0.4278	-0.0055	2.7833	1.16809
تتم عملية التكوين في الجامعة إلكترونيا	-2.120	119	0.036	-0.22500	-0.4352	-0.0148	2.7750	1.16289
تتم عملية التوظيف في الجامعة إلكترونيا	-3.563	119	0.001	-0.39167	-0.6094	-0.1740	2.6083	1.20430
يحصل الاساتذة من موقع الجامعة على إستجابة سريعة على الاستفسارات المتعلقة بالخدمات الإلكترونية	0.684	119	0.495	0.06667	-0.1262	0.2595	3.0667	1.06695



يقوم الموقع . الإلكتروني للجامعة بتنزيل التطبيقات الحديثة كنوع من الإستجابة للتغيرات التي تحدث في عالم الاتصالات و التكنولوجيا	2.106	119	0.037	0.24167	0.0145	0.4689	3.2417	1.25689
تساهم شبكة الانترنت في سرعة الإستجابة لتلبية الطلبات	2.838	119	0.005	0.29167	0.0882	0.4951	3.2917	1.12568
res	75.219	119	0.000	4.26667	4.1543	4.3790	7.2667	0.62137

البعد السابع:الامن و الخصوصية:

### One-Sample Test

	Test Value = 3	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference			Std. Deviation
						Lower	Upper	Mean	
يتم حفظ الوثائق بالجامعة الكترونيا	3.839	119	0.000	0.32500	0.1574	0.4926	3.3250	0.92729	
يوفر موقع الجامعة الإلكتروني للاساتذة الخصوصية من خلال طلب اسم المستخدم وكلمة المرور	11.211	119	0.000	0.82500	0.6793	0.9707	3.8250	0.80610	
تحرص الجامعة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها 63	7.795	119	0.000	0.65000	0.4849	0.8151	3.6500	0.91348	
يحمي الأرشيف الإلكتروني الوثائق من الضياع ويضمن سرعة إسترجاعها	5.930	119	0.000	0.52500	0.3497	0.7003	3.5250	0.96982	
يمكن التشفير الإلكتروني من الحفاظ على سرية وأمان المعلومات والبيانات	7.297	119	0.000	0.65000	0.4736	0.8264	3.6500	0.97576	
يقدم موقع الجامعة الضمانات اللازمة للحفاظ على سرية و أمن البيانات الخاصة بالاماتدة	2.955	119	0.004	0.70833	0.2336	1.1831	3.7083	2.62629	
يقوم موقع الجامعة بتقديم حماية لمحاضرات الأستاذ الموضوعة على الخط (الملكية الفكرية)	2.327	119	0.022	0.24167	0.0360	0.4473	3.2417	1.13756	
sec	7.394	119	0.000	0.56071	0.4105	0.7109	3.5607	0.83076	

البعد الثامن: الإعتمادية:

One-Sample Test

	Test Value = 3	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence		Mean	Std. Deviation
	t				Lower	Upper		
تعتمد الجامعة على الوثائق الموقعة إلكترونيا	2.975	119	0.004	0.30000	0.1003	0.4997	3.3000	1.10461
تحتفظ الجامعة بقاعدة بيانات دقيقة و موثوقة	1.793	119	0.075	0.61667	-0.0642	1.2975	3.6167	3.76669
تقدم الجامعة الخدمة الإلكترونية في الوقت المحدد لها و بدقة عالية	1.614	119	0.109	0.15000	-0.0340	0.3340	3.1500	1.01791
تخطى ادارة الجامعة بثقة و استحسان الاساتذة في الخدمات الإلكترونية	1.972	119	0.051	0.86667	-0.0035	1.7368	3.8667	4.81408
يعتمد الاساتذة على المعلومات الإلكترونية المقدمة في الموقع الإلكتروني	5.984	119	0.000	0.52500	0.3513	0.6987	3.5250	0.96111
dep	3.474	119	0.001	0.49167	0.2114	0.7719	3.4917	1.55026

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

## Corrélations

	المحور لاول	المحور ثنتي	المحور ثالث	المحور رابع	المحور خامس	المحور سادس	المحور سابع	المحور ثامن	
المحور لاول	Corrélation de Pearson	1	.234*	.607**	.659**	.564**	.617**	.521**	.456**
	Sig. (bilatérale)		0.010	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
المحور ثنتي	Sig. (bilatérale)	0.010		0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	0.148
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
المحور ثالث	Corrélation de Pearson	.607**	.446**	1	.832**	.629**	.616**	.420**	.329**
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
المحور رابع	Corrélation de Pearson	.659**	.382**	.832**	1	.563**	.660**	.450**	.390**
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
المحور خامس	Corrélation de Pearson	.564**	.348**	.629**	.563**	1	.609**	.286**	.346**
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.002	0.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
المحور سادس	Corrélation de Pearson	.617**	.323**	.616**	.660**	.609**	1	.525**	.495**
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
المحور سابع	Corrélation de Pearson	.521**	.277**	.420**	.450**	.286**	.525**	1	.535**
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.002	0.000	0.000	0.002	0.000		0.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
المحور ثامن	Corrélation de Pearson	.456**	0.133	.329**	.390**	.346**	.495**	.535**	1
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.148	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120

## إختبار الفرضيات:

### CORRELATIONS

/VARIABLES=المحور رابع المحور ثالث المحور ثاني المحور لأول

المحور ثامن المحور سابع المحور سادس المحور خامس

/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL

/MISSING=PAIRWIS

E.

### Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		09-SEP-2023 15:53:32
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\PAT RICE\Desktop \spss 1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_donné es1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	120
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATI ONS  /VARIABLES =المحور لأول

		المحور ثنائي المحور ثالث المحور رابع المحور خامس المحور سادس المحور سابع المحور ثامن
		/PRINT=TWO TAIL NOSIG FULL
		/MISSING=P AIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00 .02
	Temps écoulé	00:00:00 .02

### Corrélations

		المحور ل	المحور ثنائي	المحور ثالث	المحور رابع	المحور خامس	المحور سادس	المحور سابع	المحور ثامن
المحور لاول	Corrélation de Pearson	1	.234*	.607**	.659**	.564*	.617**	.521**	.456**
	Sig. (bilatérale)		0.010	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
المحور ثنائي	Corrélation de Pearson	.234*	1	.446**	.382**	.348*	.323**	.277**	.0133
	Sig. (bilatérale)	0.010		0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	0.148
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
المحور ثالث	Corrélation de Pearson	.607**	.446**	1	.832**	.629*	.616**	.420**	.329**
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
المحور رابع	Corrélation de Pearson	.659**	.382**	.832**	1	.563*	.660**	.450**	.390**
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
المحور خامس	Corrélation de Pearson	.564**	.348**	.629**	.563**	1	.609**	.286**	.346**
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.002	0.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
المحور سادس	Corrélation de Pearson	.617**	.323**	.616**	.660**	.609*	1	.525**	.495**
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
المحور سابع	Corrélation de Pearson	.521**	.277**	.420**	.450**	.286*	.525**	1	.535**
	Sig. (bilatérale)								
	N								

					**	*	**		**
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.002	0.000	0.000	0.002	0.000		0.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
المحور ثامن	Corrélation de Pearson	،456**	0.133	،329**	،390**	،346*	،495**	،535**	1
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.148	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

## الفرضية الرئيسية:

### CORRELATIONS

/VARIABLES=المحور ثامن المحور سابع المحور سادس المحور خامس الادارة الالكترونية جودة الخدمات  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL  
/MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		10-SEP-2023 22:44:31
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\PATRICE\Desktop\spss 1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	120
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES= الإدارة الالكترونية المحور خامس المحور سادس المحور سابع المحور ثامن جودة الخدمات /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL  /MISSING=PAIRWIS E.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00 ,02
	Temps écoulé	00:00:00 ,02

### Corrélations

الإدارة الالكترونية		
المحور خامس	Corrélation de Pearson	.634**
	Sig. (bilatérale)	0.000
	N	120
المحور سادس	Corrélation de Pearson	.664**
	Sig. (bilatérale)	0.000
	N	120
المحور سابع	Corrélation de Pearson	.499**
	Sig. (bilatérale)	0.000
	N	120
المحور ثامن	Corrélation de Pearson	.378**
	Sig. (bilatérale)	0.000
	N	120
جودة الخدمات	Corrélation de Pearson	.634**
	Sig. (bilatérale)	0.000
	N	120

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

المراجع



### المراجع:

1. ابراهيم لطفي طلعت. (2012). النظريات المعاصرة في علم الاجتماع. القاهرة، مصر: دار غريب للنشر و التوزيع.
2. احمد رشوان حسين عبد الحميد. (2002). التربية و المجتمع. الاسكندرية، مصر: المكتب العربي الحديث.
3. احمد محمد غنيم. (2004). الادارة الإلكترونية افاق الحاضر و تطلعات المستقبل. المنصورة، مصر: المكتبة المصرية.
4. احمد يوسف. (2005). تطبيقات ادارة الجودة الشاملة. تأليف المؤتمر الوطني لجودة التعليم. البحرين.
5. بدير عوض. (1999). تسويق الخدمات المصرفية. القاهرة، مصر: دار البيان للطباعة و النشر.
6. بسام عبد العزيز الحمادي، و وليد بن سليمان الحميض. (2004). الحكومة الإلكترونية: الواقع و المعوقات وسبيل التطبيق بدول مجلس التعاون الخليجي. الندوة الدورية العاشرة . الرياض: معهد الادارة العامة.
7. بلقاسم سلاطينية، و حسان الجيلاني. (2004). منهجية العلوم الإجتماعية. الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
8. بوزيد نجوى. (2009). وضعية الخريج الجامعي في المؤسسة الصناعية اطروحة دكتوراه. باتنة، الجزائر: جامعة الحاج لخضر.
9. تركي رايح. (1990). اصول التربية و التعليم. الجزائر ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
10. التل سعيد. (1997). قواعد التدريس في الجامعة (المجلد الاولى). عمان، الاردن: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع.
11. تيسير العجارمة. (2005). التسويق المصرفي. عمان، الاردن: دار الحامد.
12. حامد الضمور هاني. (2002). تسويق الخدمات. عمان، الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
13. حامد الضمور هاني. (2005). تسويق الخدمات. عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
14. حامد فداء. (2015). الادارة الإلكترونية الاسس النظرية و التطبيقية . عمان، الاردن: دار و مكتبة الكندي للنشر و التوزيع .
15. الحسن حسين محمد. (2011). الادارة الإلكترونية: المفاهيم الخصائص و المتطلبات. عمان، الاردن: الوراق للتوزيع و النشر.

16. حسن عبد الله حسن صادق. (ايمام26-27 افريل 2006). ادارة الجودة الشاملة في ظل اقتصاديات الاعمال. الجودة الشاملة في ظل ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات . جامعة البحرين كلية الاقتصادية و العلوم الإدارية. البحرين
17. حسن عطيات محمد. (1996). جودة الانتاج. القاهرة، مصر: كلية التجارة جامعة الازهر.
18. حمدي عطيفة. (1996). منهجية البحث العلمي و تطبيقاتها في الدراسات التربوية و النفسية . القاهرة ، مصر: دار النشر للجامعات.
19. خضير كاظم حمود. (2010). ادارة الجودة في المنظمات المتميزة. عمان، الاردن: دار الصفا للنشر و التوزيع.
20. الدراكة مامون سليمان. (2006). ادارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء (المجلد الاولى). عمان ، الاردن: دار صفاء للنشر و التوزيع.
21. دليو فضيل. (2006). المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة الجزائرية. الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
22. زيد عبوي. (2006). إدارة الجودة الشاملة (المجلد ط1). عمان الاردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
23. السالمي علاء عبد الرزاق. (2008). الادارة الإلكترونية. عمان، الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
24. سعد غالب ياسين. (2005). الادارة الإلكترونية وفاق تطبيقاتها العربية. الرياض، السعودية: معهد الادارة العامة .
25. سعيد بن حمد الربيعي. (2008). التعليم العلي في عصر المعرفة:التغيرات و التحديات. عمان، الاردن: دار الشروق للنشر و التوزيع.
26. سعيد سبعون. (2012). الدليل المنهجي . الجزائر ، الجزائر: دار القصبة للنشر.
27. سلطي عريفج. (2001). الجامعة و البحث العلمي (المجلد ط1). عمان ، الاردن: دار الفكر العربي للطباعة و النشر و التوزيع.
28. السلطي مامون، و الياس سهيل. (1999). دليل عملي لتطبيق انظمة الجودة iso 9000. بيروت، لبنان: دار الفكر المعاصر.
29. السمراي احمد، و اخرون. (2003). الشراكة بين مؤسسات التعليم و التدريب المهني و سوق العمل (المجلد الاولى). طرابلس، ليبيا: دار الكتب الوطنية.
30. سمير احمد محمد. (2009). الادارة الإلكترونية. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
31. صالح المؤذن محمد. (2002). مبادئ التسويق. عمان، الاردن: دار الثقافة للنشر و التوزيع.

32. صالح محمد، والسيد اسماعيل. (1999). قضايا ادارية معاصرة. القاهرة، مصر: دار الجامعة للنشر و التوزيع.
33. صليحة رقاد. (2014). تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية افافه ومعوقاته. سطيف، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1 دكتوراه غير منشورة.
34. الطيطي خضر مصباح. (2011). ادارة وصناعة الجودة مفاهيم ادارية وتقنية وتجارية في الجودة. عمان، الاردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
35. ظريفي الصادق. (26-27 نوفمبر 2018). . تحديات التحول الى الحكومة الإلكترونية في الجزائر .الملتقى الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني. المسيلة: كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة المسيلة.
36. عادل صالح حرحوش. (2002). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. القاهرة، مصر: عالم الكتب الحديثة.
37. عامر بوعكاز. (2019-2020). تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية. جامعة الجلفة، الجزائر.
38. عبد الحفيظ العواملة. (2001). الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة في دولة قطر. مجلة دراسات العلوم الإدارية (1).
39. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2006). الادارة:الاصول العملية والتوجهات المستقبلية. المنصورة، مصر: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع.
40. عبد الفتاح الصيرفي محمد. (2003). الادارة الرائدة. عمان، الاردن: دار الصفا للنشر والتوزيع.
41. عبود نجم نجم. (2004). ادارة المعرفة الاستراتيجية والوظائف والمشكلات. الرياض، السعودية: دار المريخ للنشر و التوزيع.
42. عبود نجم نجم. (2009). الادارة و المعرفة الإلكترونية. عمان، الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
43. عسول محمد الأمين. (2015-2016). دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحقيق جودة التعليم العالي - دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية-، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر: قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
44. العفشيات العجارمة تيسير. (2013). التسويق المصرفي. عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

45. العلاق بشير، الطائي حميد، و الصميدعي محمد. (2007). الأسس العملية للتسويق الحديث. عمان ، الاردن: دار اليازوري العلمية.
46. العلاق بشير، و احمد محمود. (2002). إستخدام نموذج الفجوات لتفسير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا الزبون. عمان، الاردن: دار العقل للنشر.
47. العلاق بشير، و حميد الطائي. (1999). تسويق الخدمات:مدخل استراتيجي ووظيفي. عمان ، الاردن: دار العقل للنشر.
48. عليان الحولي، ابو دقة عبد الله، و ابراهيم سناء. (جويلية، 2004). تقويم برامج الدراسات العليا بالجامعة الاسلامية بغزة من وجهة نظر الخليجيين. مجلة الجامعة الاسلامية ، العدد الثاني.
49. قاسم نايف علوان المحياوي. (2006). ادارة الجودة في الخدمات (المجلد ط1). عمان الاردن: دار الشروق للنشر و التوزيع.
50. ماضي محمد توفيق. (1995). ادارة الجودة، مدخل النظام المتكامل . الاسكندرية، مصر: دار المعارف.
51. محمد جمال. (2009). إمكانية تطبيق الادارة الإلكترونية بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين بمكتب غزة ودورها في تحسين اداء العاملين. غزة ، فلسطين: رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال الجامعة الاسلامية.
52. محمد سعداوي. (2009). انعكاسات تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على اداء المرافق العمومية. (جامعة الجزائر 3، المحرر) الجزائر، الجزائر: رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير .
53. محمد عبد الوهاب العزاوي. (2006). الانتاج وادارة العمليات. عمان الاردن: دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع.
54. محمد عبده حافظ. (2009). تسويق الخدمات. القاهرة، مصر: المكتب العربي للمعارف.
55. محمد مرسي جمال الدين، و ابو بكر مصطفى محمود. (2017). دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع. الاسكندرية، مصر: دار الجامعة.
56. محمود حضير كاظم. (2002). إدارة الجودة. عمان ، الاردن: إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
57. المعاني احمد اسماعيل. (2011). قضايا ادارية معاصرة . عمان ، الاردن: دار وائل للنشر .
58. معلا ناجي. (جويلية، 1998). قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الاردن. مجلة الدراسات المصرفية و المالية.
59. نفاوت احمد محفوظ. (2011). ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (المجلد ط2). عمان، الاردن: دار وائل للنشر.

60. نور الدين زمام، و مليكة جابر. (يومي 25 26 نوفمبر 2008). ضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلوم الإجتماعية المهام و المتطلبات. تأليف خلية الجامعة لضمان الجودة (المحرر)، ضمان جودة التعليم العالي المبررات والمتطلبات. بسكرة الجزائر.
61. هشام فوزي العبادي. (2008). ادارة التعليم الجامعي (المجلد ط1). عمان ، الاردن: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع.
62. ولد خليفة محمد العربي. (1989). المهام الحضرية للمدرسة و الجامعة الجزائرية. الجزائر ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
63. وليد سعد الدين. (2014). التحليل الاحصائي للبيانات بإستخدام SPSS. القاهرة ، مصر: المركز المصري لتبسيط العلوم.
64. يحي محمد علي ابو معايش. (2004). الحكومة الإلكترونية في المؤسسات العامة بالسعودية. الرياض، السعودية: جامعة الملك سعود.
65. يوسف كافي مصطفى. (2011). الادارة الإلكترونية. دمشق، سوريا: دار رسلان للطباعة و النشر و التوزيع.
66. يوسف يسرى السيد. (2002). مبادئ ادارة الجودة الشاملة . مجلة البحوث التجارية ، العدد 1
67. CHRISTAINE ،D. ،& JEAN ،P. (1998). *ENTREPRISE DE SERVICE* (Vol. 2 EM ). PARIS ، FRANCE: LES EDITION D ORGANISATION .
68. Duret Daniel ،&pillet Maurice .(2002) .*qualite en productin :de iso9000 a six sigma* . PARIS: edition d'organisation.
69. jean michel. (2004). *Marketing et gestion des service*. paris ،france: LES EDITION D ORGANISATION
70. Kumar ،s . (2006). *Total Quality Management* ،Laxmi Publications(p). NewDelhi-1110002: 22 ،Golden HOUSE ،Daryagany.
71. LAUDEN ،K. ،& LAUDON ،J. P. (1998). *Management information system*. PARIS ، FRANCE: MAISON DE PARIS .
72. philippe Detrie .(2001) .*conduire une demarche qualite* .PARIS: ED ORGANISATION.
73. toque Gérard ،&Michel Langlois .(1992) .*Marketing des services- Le défi relationnel* . paris ،france: Edition Gaetan Morin ،Collection Dunob. ،
74. القايد مصطفى. ( 29 10 ،2014) .(<https://www.new-educ.com/cest-quoi-google-scholar>).
- تاريخ الاسترداد 03 15 2023، من تعليم جديد.
75. سوداسبس. (30 07 ،2015). سوداسبس. تاريخ الاسترداد 03 15 2023، من سوداسبس: [https://web.facebook.com/SudaSpace/posts/1480083395623461/?\\_rdc=1](https://web.facebook.com/SudaSpace/posts/1480083395623461/?_rdc=1)
76. <https://ar.wikipedia.org> .
77. <https://nafeza.net> .
78. الجريدة الرسمية الجزائرية، الصادرة في 26 سبتمبر 2004 ، السنة الواحدة والأربعون، العدد 62
- الديوان الوطني للاحصاء، الحويصلة الاحصائية، 2011.

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة السوسيولوجية للتعرف على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية في الجامعة وجودة الخدمات، وبالتحديد على فئة الأساتذة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة والبالغ عددهم 1450 اساتذ، وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، واستخدمنا اداة الإستبيان كاداة رئيسية وزع على عينة الدراسة المقدر عددها ب 130 مفردة، حيث أسترجع منها 120 استبيان صالحة للدراسة وقابلة للتحليل الإحصائي بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) . وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:-

- 1 . وجود علاقة بين الإدارة الإلكترونية و جودة الخدمات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
  - 2 . توجد علاقة بين المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات بجامعة المسيلة-
  - 3 . توجد علاقة بين المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات بجامعة المسيلة-
  - 4 .توجد علاقة بين المتطلبات التقنية وحماية المعلومات للإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات بجامعة المسيلة
  - 5 .توجد علاقة بين المتطلبات المالية للإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات بجامعة المسيلة-
- النتيجة العامة: توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات في جامعة المسيلة .

**كلمات مفتاحية:** الإدارة الإلكترونية ، جودة الخدمات، الجامعة.

### Abstract :

This sociological study aimed to identify the relationship between e-management at the university and the quality of services. Specifically , the 1450 professors at the Mohamed Boudiaf University in Msila. In our study , we relied on the descriptive approach; we used the questionnaire as the main tool and distributed it to the study sample of 130 individuals. A total of 120 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study concluded with a number of findings , the most important of which are:

1. The existence of a relationship between e-management and the quality of services at Mohamed Boudiaf University in Msila
2. There is a relationship between the management requirements of e-administration and the quality of services at the University of Msila
3. There is a relationship between the human requirements of e-management and the quality of services at the University of Msila
4. There is a relationship between the technical requirements and information protection for e-administration and the quality of services at the University of Msila
5. There is a relationship between the financial requirements of e-management and the quality of services at the University of Msila

General result: There is a relationship between e-management and quality of services at the University of Msila.

**Keywords:** E-Management , Quality of Services , University