

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات  
الرمز التسلسلي: .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات والتوثيق  
تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية  
تحت عنوان:

**الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية:**  
دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

تاريخ المناقشة :

2018/06/24

إعداد:

- إيمان زريق  
- أمينة بهلول

#### لجنة المناقشة

|                |                            |                   |                     |
|----------------|----------------------------|-------------------|---------------------|
| رئيساً         | جامعة 8 ماي 1945 - قالمة - | أستاذ محاضر - ب - | د. باشبوة سالم      |
| مشرفاً ومقرراً | جامعة 8 ماي 1945 - قالمة - | أستاذ محاضر - ب - | د. عيواز محمد الزين |
| مناقشاً        | جامعة 8 ماي 1945 - قالمة - | أستاذ محاضر - أ - | د. شابونية عمر      |

السنة الجامعية: 2017/2018



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات  
الرمز التسلسلي: .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات والتوثيق  
تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية  
تحت عنوان:

**الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية:**  
دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

إعداد:

- إيمان زريق  
- أمينة بهلول

تاريخ المناقشة :

2018/06/24

### لجنة المناقشة

|                |                            |                   |                     |
|----------------|----------------------------|-------------------|---------------------|
| رئيساً         | جامعة 8 ماي 1945 - قالمة - | أستاذ محاضر - ب - | د. باشبوة سالم      |
| مشرفاً ومقرراً | جامعة 8 ماي 1945 - قالمة - | أستاذ محاضر - ب - | د. عيواز محمد الزين |
| مناقشاً        | جامعة 8 ماي 1945 - قالمة - | أستاذ محاضر - أ - | د. شابونية عمر      |

السنة الجامعية: 2017/2018

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ  
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ }

سورة النمل: 19

{ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ }

سورة التوبة: 105

## شكر وتقدير:

بادئ ذي بدء وامثالاً لقوله تعالى:

(لَيْنِ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ) سورة إبراهيم/07

وقول رسوله الكريم:

(من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل)

في بداية هذا العمل نتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذ الفاضل "عيواز محمد الزين" على هذه الدراسة وصاحب الفضل في توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية فجزاه الله كل خير.

ولا أنسى أن نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ "عمر شابونية" الذي قام بتوجيهنا طيلة هذه الدراسة، وإلى كافة أساتذة علم المكتبات، وإلى كل من أهدى لنا مشورة وقدم لنا يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه، جزاهم الله عنا جميعاً خير جزاء.

وفي الختام نسأل الله السداد والفلاح، وأن يكون عملنا هذا خالصاً لوجه

الله تعالى.

والله وليُّ التوفيق

## إهداء:

قال الله تعالى: أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْعَذَابِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ) التوبة/105

إلهي لا تطيب لي الليل إلا بشكرك... ولا تطيب لي النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب لي اللحظات إلا بشكرك... ولا تطيب لي الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب لي الجنة إلا برويتك الله ﷻ.

اللهم صل وسلم وبارك على سيدنا وحبيبنا محمد ﷺ.

أما بعد: ها نحن اليوم نظوي سمر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع الذي أهديه إلي:

روح جدي الحبيب "عيسى رحمه الله".

رفيقة دربي وعميق حناني وحبيبتي أمي "بريزة".

إلى من سعى و شقى من أجل دفعي لطريق النجاح أبي "كمال".

إلى القلب العنون جدتي "شريفة"، إلى منيرة دربي عمتي "حدة".

إلى توأم روحي...بسمة البيت أختي "ريان".

إلى سندي وقوتي في الحياة أخي "محمد".

إلى هيبتي ووقاري وعزتي بالحياة...الذين لن أنسى وقتهم معي...أعمامي وأخوالي وزوجاتهم وخالاتي وعماتي.

إلى كافة الوجوه المفعمة بالبراءة...إلى الكتاكيت الصغار في عائلتي "زريق" و"بوخذنة".

إلى أخواتي اللواتي لم تلدهن أمي...اللواتي كن معي في طريق النجاح والخير، إلى من عرفته كيف أجدهن وعلموني ألا أضيعن "سناء، أميرة، هاجر، حنان"، وإلى زميلتي وصديقتي في هذا العمل "أمينة".

إلى كافة زملائي وزميلاتي في الدراسة وخارج الدراسة،

إلى دفعة علم المكتبات 2013\_2018.

إلى كل الذين نساهم قلبي وهم في قلبي.

إيمان

## إهداء:

قال الله تعالى: أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ (وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ  
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْعَذَابِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ) التوبة/105  
إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا  
تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله ﷻ.  
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى  
الله عليه وسلم.

إلى من كلله الله بالصيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار...إلى من أحمل اسمه  
بكل افتخار...أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى الثمار فما قد حان قطافها بعد طول انتظار،  
وستبقى كلماتك نجوماً اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد والدي العزيز "الخميسي".  
إلى ملاكي في الحياة...إلى معنى الحب والحنان...إلى بسملة الحياة وسر الوجود...إلى من كان  
دعائها سر نجاحي...وحنانها بلسم جراحي...إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة "مليكة".  
إلى من بهم أكبر وعليمهم أتمد...إلى شموع متقدة تنير ظلمة حياتي...إلى من بوجودهم  
اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها...إلى من عرفني معن معنى الحياة...أخواتي "ليندة، جليدة، خديجة".  
إلى توأمي روي ورفيقتا دربي...إلى من أشعراني بأنني لست وحيدة...إلى سنداي في الحياة  
"فاروق والمادي".

إلى من أرى التفاؤل بأعينهم والسعادة في ضيقتهم...إلى الوجوه المفعمة بالبراءة...إلى الذين  
أزهرت أيامي بهم وبوجودهم معي...الكناكيت الصغار "نيروز، إياد، أسيل، سراج، علي، نور، لينا،  
بتول، لجين، متين، مهيم"

إلى زوجي الغالي ورفيقتي دربي وحياتي "علاء الدين".

إلى أخواتي الأتي لم تلدن أمي...إلى من تحلوا بالأخاء...وتميزوا بالوفاء...إلى ينابيع الصدق  
الطافي...إلى من معهم سعدت، وبرفتهم في دروب الحياة الحلوة و المرة صديقاتي "سناء، أميرة،  
حنان، هاجر".

إلى حبيبتي وصديقتي وأختي الغالية "إيمان".

إلى جميع أقاربي كبيرهم وصغيرهم.

إلى دفعة علم المكتبات 2013\_2018.

إلى الذين نساهم قلمي وهم في قلبي.

أمنة

# قائمة المحتويات



|     |                             |
|-----|-----------------------------|
| ب   | قائمة المحتويات .....       |
| ز   | قائمة الجداول .....         |
| ط   | قائمة الأشكال .....         |
| ك   | البطاقة البيليوغرافية ..... |
| 3-1 | مقدمة .....                 |

### الفصل الاول: الإطار المنهجي

|    |                                  |
|----|----------------------------------|
| 5  | مقدمة الفصل .....                |
| 6  | 1. إشكالية الدراسة .....         |
| 7  | 2. التساؤلات .....               |
| 7  | 3. الفرضيات .....                |
| 8  | 4. أسباب اختيار الموضوع .....    |
| 8  | 5. أهداف الدراسة .....           |
| 8  | 6. أهمية الدراسة .....           |
| 9  | 7. الدراسات السابقة .....        |
| 11 | 8. مفاهيم ومصطلحات الدراسة ..... |
| 13 | خلاصة الفصل .....                |

**الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية**

|    |   |
|----|---|
| 15 | مقدمة الفصل                                       |
| 16 | <b>المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية</b> |
| 16 | 1- ماهية الإدارة الإلكترونية                      |
| 16 | 1-1: مفهوم الإدارة                                |
| 17 | 1-2: مفهوم الإدارة الإلكترونية                    |
| 19 | 2- خصائص الإدارة الإلكترونية                      |
| 20 | 3- أهمية الإدارة الإلكترونية                      |
| 22 | 4- أهداف الإدارة الإلكترونية                      |
| 24 | 5- عناصر الإدارة الإلكترونية                      |
| 26 | 6- وظائف الإدارة الإلكترونية                      |
| 26 | 6-1: التخطيط الإلكتروني                           |
| 27 | 6-2: التنظيم الإلكتروني                           |
| 27 | 6-3: التنفيذ الإلكتروني                           |
| 28 | 6-4: الرقابة الإلكترونية                          |
| 29 | <b>المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية</b>   |
| 29 | 1- التحول إلى الإدارة الإلكترونية                 |
| 29 | 2- أهداف ومكاسب التحول إلى الإدارة الإلكترونية    |
| 30 | 3- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية           |
| 31 | 4- مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية           |
| 31 | 4-1: خطوات التحول إلى الإدارة الإلكترونية         |
| 33 | 4-2: متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية       |
| 36 | 4-3: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية              |
| 37 | 5- العوامل المساعدة على نجاح الإدارة الإلكترونية  |
| 38 | 6- معوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية          |
| 41 | خلاصة الفصل                                       |

## الفصل الثالث: أداء العاملين

|    |       |   |
|----|-------|---|
| 43 | ..... | مقدمة الفصل   |
| 44 | ..... | المبحث الأول: ماهية أداء العاملين                           |
| 44 | ..... | 1- مفهوم أداء العاملين                                      |
| 44 | ..... | 1-1 مفهوم الأداء  |
| 46 | ..... | 2-1 مفهوم العاملين  |
| 47 | ..... | 3-1 مفهوم أداء العاملين                                     |
| 47 | ..... | 2- أهمية أداء العاملين                                      |
| 47 | ..... | 2-1: أهمية الأداء   |
| 48 | ..... | 2-2: أهمية العاملين   |
| 49 | ..... | 3- عناصر الأداء   |
| 50 | ..... | 4- محددات الأداء ومعوقاته                                   |
| 52 | ..... | 5- العوامل المؤثرة على أداء العاملين                        |
| 53 | ..... | المبحث الثاني: تطوير أداء العاملين في ظل البيئة الإلكترونية |
| 53 | ..... | 1- مفهوم تطوير أداء العاملين                                |
| 54 | ..... | 2- أهمية تطوير أداء العاملين                                |
| 54 | ..... | 3- أهداف تطوير أداء العاملين                                |
| 56 | ..... | 4- مجالات تحسين وتطوير أداء العاملين                        |
| 56 | ..... | 4-1: تطوير قدرات الفرد                                      |
| 57 | ..... | 4-2: تطوير ثقافة المنظمة                                    |
| 58 | ..... | 4-3: تحفيز وتنمية اهتمام الفرد بالعمل                       |
| 58 | ..... | 5- مداخل تحسين أداء العاملين                                |
| 61 | ..... | خلاصة الفصل   |

الفصل الرابع: المكتبات الجامعية

|    |  |
|----|--|
| 63 | مقدمة الفصل  |
| 64 | المبحث الأول: ماهية المكتبات الجامعية وأنواعها                       |
| 64 | 1- ماهية المكتبات الجامعية   |
| 65 | 2- خصائص المكتبات الجامعية   |
| 66 | 3- أهمية المكتبات الجامعية   |
| 67 | 4- أهداف المكتبات الجامعية   |
| 68 | 5- أنواع المكتبات الجامعية   |
| 68 | 5-1: المكتبة المركزية  |
| 68 | 5-2: مكتبات الكليات  |
| 68 | 5-3: مكتبات الأقسام والمعاهد   |
| 69 | 5-4: مكتبات مراكز البحث  |
| 69 | 6- وظائف المكتبات الجامعية   |
| 69 | 6-1: الوظائف الإدارية  |
| 69 | 6-2: الوظائف الفنية  |
| 69 | 6-3: خدمة المستفيدين   |
| 70 | 7- خدمات المكتبات الجامعية   |
| 71 | المبحث الثاني: اتجاهات المكتبات الجامعية نحو التسيير الإلكتروني      |
| 71 | 1- الاتجاهات الحديثة في المكتبات الجامعية                            |
| 72 | 2- تحول المكتبات الجامعية إلى الإدارة الإلكترونية                    |
| 72 | 3- أهمية الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية                      |
| 73 | 4- أدوات الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية                    |
| 74 | 5- الأدوار الجوهرية للمنظومة الإدارية الإلكترونية بالمكتبات الجامعية |
| 74 | 5-1: دور المنظومة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبة      |
| 74 | 5-2: دور المنظومة الإلكترونية في تطوير أداء الأعمال                  |
| 75 | 6- عوامل نجاح المكتبة الجامعية                                       |
| 78 | خلاصة الفصل  |

الفصل الخامس: الإطار الميداني

|     |       |   |
|-----|-------|---|
| 80  | ..... | مقدمة الفصل                                     |
| 81  | ..... | المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية         |
| 81  | ..... | 1- تقديم مكان الدراسة                           |
| 81  | ..... | 1-1: نبذة تاريخية عن جامعة أم البواقي           |
| 81  | ..... | 1-2: المكتبة الجامعية المركزية (العربي بن مهدي) |
| 84  | ..... | 2- مجالات الدراسة                               |
| 84  | ..... | 3- منهج الدراسة                                 |
| 85  | ..... | 4- مجتمع وعينة الدراسة                          |
| 85  | ..... | 5- أدوات جمع البيانات                           |
| 87  | ..... | المبحث الثاني: تحليل البيانات وتفسير النتائج    |
| 87  | ..... | 1- تحليل البيانات                               |
| 105 | ..... | 2- نتائج الدراسة                                |
| 105 | ..... | 2-1: النتائج على ضوء الفرضيات                   |
| 107 | ..... | 2-2: النتائج العامة                             |
| 108 | ..... | 3- إقتراحات الدراسة                             |
| 109 | ..... | خلاصة الفصل                                     |
| 111 | ..... | خاتمة   |
| 114 | ..... | القائمة بليوغرافية                              |
| 123 | ..... | الملاحق   |
| 128 | ..... | ملخص الدراسة                                    |

قائمة الجداول

والأشكال

| رقم الجدول | عنوان الجدول   | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 01         | أهم الأدوار التي تلعبها الإدارة الإلكترونية  | 74     |
| 02         | الإمكانات المادية للمكتبة  | 83     |
| 03         | الإطار العام لعينة الدراسة   | 85     |
| 04         | محاور القسم الثاني للاستبيان   | 86     |
| 05         | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس   | 87     |
| 06         | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي  | 88     |
| 07         | توزيع أفراد العينة وفقا للتخصص العلمي  | 88     |
| 08         | توزيع أفراد العينة وفقا للخبرة   | 89     |
| 09         | مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى العاملين بالمكتبة                                      | 90     |
| 10         | المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية  | 92     |
| 11         | المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية   | 93     |
| 12         | المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية   | 94     |
| 13         | المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية   | 95     |
| 14         | أثر الإدارة الإلكترونية على العاملين بالمكتبات الجامعية                              | 97     |
| 15         | المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تطوير أداء العاملين | 99     |
| 16         | المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تطوير أداء العاملين  | 100    |
| 17         | المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تطوير أداء العاملين  | 101    |
| 18         | المعوقات المالية والتي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية                            | 102    |
| 19         | المعوقات الأمنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تطوير أداء العاملين  | 103    |

قائمة الاشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                            | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 35     | متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية | 01        |
| 40     | معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية       | 02        |
| 51     | محددات الأداء                          | 03        |
| 52     | العوامل المؤثرة على الأداء البشري      | 04        |
| 85     | توزيع الاستثمارات                      | 05        |
| 87     | جنس أفراد العينة                       | 06        |
| 88     | المستوى التعليمي لأفراد العينة         | 07        |
| 88     | التخصص العلمي لأفراد العينة            | 08        |
| 89     | مدة الخبرة لأفراد العينة               | 09        |



البطاقة البيبليوغرافية:

بھلول، آمنة  
الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة أم  
البواقي/آمنة بھلول، إيمان زریق. إشراف عیواز محمد الزین- [د.م]: [د.ن.].، 2018. ص.112: جداول،  
أشكال، 30سم.  
مذكرة ماستر: علم المكتبات. جامعة قلمة: 2018. بيبليوغرافية، ملاحق.  
زریق، إيمان (مؤلف)  
ع.محمد الدين (مشرف)

# مقدمة

شهد العالم في السنوات القليلة الماضية تطورا هائلا في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستويات عدة، وكان له الأثر الكبير على الإنسان وعلى أسلوبه ومنهجه في الإدارة، ومن ثمة أصبح من الضروري التعرض لدراسة العناصر الإدارية المؤثرة والمتأثرة بتلك التكنولوجيا.

من بين مظاهر هذه التكنولوجيات المتقدمة: الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، التعليم الإلكتروني والإدارة الإلكترونية حيث بدأت الكثير من المنظمات في تبني مفهوم هذه الأخيرة في جميع أنحاء العالم سواء في البلدان المتقدمة أو النامية وذلك من خلال عرض معلوماتها على شبكة الإنترنت، وإنجاز أعمالها ومعاملاتها ووظائفها الإدارية بسرعة ودقة عالية، حيث جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، ومن ناحية أخرى الاستفادة من ثروة المعلومات والمنجزات التي حققتها في توفير الوقت والجهد والتكلفة، ومن هذا المنطلق كانت الجزائر من بين الدول التي بدأت في تطبيق الإدارة الإلكترونية في العديد من مؤسساتها، بهدف عصنة الإدارة وإدخال التكنولوجيا الحديثة وتدريب المواطن على استخدامها.

وباعتبار المكتبات ومراكز المعلومات من بين المؤسسات الخدمية التي تمثل الخزينة المعرفية لمختلف أفراد المجتمع وأماكن منشآتها، فقد عملت على تفعيل نظم متكاملة تتسم بالمرونة، والفاعلية هدفها الأساسي هو تسهيل العمل في الإدارة وتلبية احتياجات المستخدمين المختلفة بأقل جهد وأقصر وقت ممكن، وقد اتجهت المكتبات الجامعية باعتبارها من أهم مؤسسات قطاع التعليم والبحث العلمي إلى استغلال التقنيات الحديثة الإلكترونية التي تساعد على تلبية احتياجات مجتمع المستخدمين منها، ومن أهم ما يميز هذا الاتجاه هو تحويل أساليب العمل التقليدية إلى أساليب أخرى إلكترونية تستخدم شبكة الأنترنت، وتقديم الخدمات الملائمة لمجتمع المستخدمين في كل وقت ومكان، والاستفادة من السرعة والمرونة اللذان توفرهما الإدارة الإلكترونية.

ومن أجل الإحاطة بكل جوانب الموضوع وبغية التطرق إلى كل العناصر المتعلقة به جاءت دراستنا في خمس فصول وتتناول كل منها ما يلي :

**الفصل الأول:** تتضمن التعريف بمشكلة الدراسة وتوضيح أسباب اختيارنا لهذا الموضوع، وكذا التطرق إلى الأهداف التي نسعى إليها، إضافة إلى توضيح أهمية موضوع الدراسة، كم قمنا خلال هذا الفصل بعرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعنا، إضافة إلى تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة كمحاولة أولية لتوضيح الكلمات المفتاحية الخاصة بها .

**الفصل الثاني:** تضمن هذا الفصل التعريف بموضوع الإدارة الإلكترونية والعرض التام المدقق لكل العناصر المحيطة والمرتبطة بها، حيث اعتمدنا على مبحثين، المبحث الأول تطرقنا إلى كل من خصائص وأهمية ووظائف الإدارة الإلكترونية، أما المبحث الثاني تطرقنا إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية في كل من عناصر أهداف ومكاسب وأسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية وذلك لتكون لنا الصورة الواضحة عنها كوننا بعيدين نوعا ما عن مثل هذه الدراسات .

**الفصل الثالث:** تناولنا في هذا الفصل مبحثين أساسيين، المبحث الأول ماهية أداء العاملين الذي تضمن مفهوم الأداء والعاملين ومعوقات الأداء والعوامل المؤثرة عليه، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه تطوير أداء العاملين من خلال التطرق إلى كل أهداف التطوير ومجالات تحسين أداء العاملين وأخيرا مداخل تحسين أداء العاملين.

**الفصل الرابع:** عالج هذا الفصل واقع الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية من خلال مختلف المفاهيم المتعلقة بالمكتبات الجامعية وتوضيح العناصر والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وأخيرا تم التعرض إلى اتجاهات هذه المكتبات نحو التسيير الإلكتروني.

**الفصل الخامس:** تضمن هذا الفصل تعريفا بميدان الدراسة وقد حاولنا من خلاله توضيح مختلف الإجراءات المنهجية التي اعتمدنا عليها عند القيام بهذا الجانب الميداني من الدراسة، إضافة إلى التحاليل التي أوردناها حول نتائج الاستبيان والتي توصلنا من خلالها على مجموعة من النتائج العامة مكنتنا من إعطاء توصيات في هذا الموضوع.

الفصل الأول

الإطار المنهجي

## مقدمة الفصل :

إن الباحث يقتنع الظواهر الاجتماعية من البيئة المحيطة به فهو يعايش تلك الظواهر ويستشف منها ما تستحق الدراسة وما تستحق المتابعة في سبيل تحصيل المعلومات الكافية بشكل أكثر منهجية، وتهتم دراستنا بمدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات بصفة عامة وعبر المكتبات الجامعية الجزائرية ودورها في تحسين أداء العاملين بصفة خاصة. خلال إجراء دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي، لذلك وجب في البداية التعريف بالإشكالية العامة وما يندرج ضمنها من تساؤلات فرعية وفرضيات، مع تحديد الأهداف العامة التي بواسطتها نستطيع القيام بهذه الدراسة مع شرح الأهمية العامة للموضوع، كذلك أسباب اختيار الموضوع، هذا بالإضافة إلى التطرق لبعض الدراسات السابقة التي أفادت الموضوع، وأخيرا التطرق إلى أهم المصطلحات التي تناولتها هذه الدراسة .

## 1- الإشكالية :

أدى التقدم السريع والهائل في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات إلى إحداث عدة تغيرات في جميع مجالات الحياة بما فيها المجالات الإدارية وذلك خلال التحول من التعاملات التقليدية إلى التعاملات الإلكترونية لتسهيل الحصول على المعلومات، بالإضافة إلى تقليل الجهود في تقديم الخدمات وقد أدى هذا التغير إلى مجموعة من التطورات السريعة في مختلف الأعمال الإدارية وذلك في ظل توفر وانتشار استخدام شبكة المعلومات العالمية الإنترنت، وظهور مصطلحات في مجال تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية التي تعتبر مظهرًا من مظاهر التحولات الجديدة ولعل من أبرزها: التعليم الإلكتروني، الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية... إلخ. هذه الأخيرة التي تعمل على تحقيق أفضل الخدمات بسرعة ودقة لا متناهية وإنجاز الأعمال الإدارية بسهولة وإتقان وأكثر مرونة وفعالية، وكفاءة عالية. كما تساهم في حل العديد من المشكلات المتعلقة بأداء الموظفين والمدة المستغرقة لتحقيق الخدمة للمستخدمين في مختلف المصالح، والتخفيف من الأعباء الإدارية بغرض تجنب الروتين، ومختلف العوامل السلبية التي تعيق تطور النظم الإدارية .

ولعل من الأسباب التي تعد خطوة للتقليل من هذه الأعباء الإدارية التقليدية التوجه نحو توظيف مختلف التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تعتبر حتمية لتحقيق الاتصال المستمر بين العاملين، إضافة إلى تسهيل الاجراءات والعمليات الإدارية المختلفة، ولكن تبقى الحاجة إلى التغير أكبر، بينما القدرة على التطبيق والتكيف والتأقلم أضعف، إذ أن إدخال الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات بالمكاتب لا يعد هدفا وإنما هو وسيلة تمكن المستفيد من سهولة الحصول على المعلومات والخدمة في أحسن الظروف، وتمنح العاملين بالمكاتب الوسائل التقنية الجديدة لأداء المهام على أحسن وجه .

كما أن تطوير المكاتب لا يأتي بمجرد تزويدها بمختلف الوسائل التكنولوجية والأجهزة في ممارسة المهنة المكتبية وإنما يتطلب بالضرورة إعادة النظر في الهياكل الإدارية والمناهج المتبعة، ويشترط في ذلك عنصر بشري فعال والذي يعد أهم مورد في أية مؤسسة حيث يؤثر على استراتيجية المكتبة ومشاريعها، بالإضافة إلى رفع وتحقيق أهدافها وتطويرها للعمل على رفع كفاءة الأداء، فهو المحور الأساسي والدعم التي تقوم عليها مختلف العمليات داخل المكتبة، وقد دعمت المكتبات الجامعية بالعدد البشري الملائم من الموظفين والمساعدين لتحقيق العديد من الغايات، أهمها استخدام أسلوب الإدارة الإلكتروني، وتأهيلهم وتكوينهم لرفع الفعالية والنوعية في الخدمات المكتبية .

وعلى ضوء ذلك فإن مشكلة دراستنا تكمن في معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي

؟ وما هو دورها في تحسين أداء العاملين ؟

**2- تساؤلات الدراسة :**

لتوضيح التساؤل الرئيسي والتعمق أكثر في موضوع الدراسة لابد من طرح الاسئلة الفرعية التالية :

- س 1- ما المقصود بالإدارة الإلكترونية لدى العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي ؟
- س 2- ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي ؟
- س 3- كيف تؤثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي ؟
- س 4- ما هي معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي ؟

**3- فرضيات الدراسة :**

**الفرضية:** هي إجابة مؤقتة لتساؤلات الباحث في شكل تصريح يوضح في جملة أو أكثر<sup>(1)</sup>.

ويهدف الوصول إلى الإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

**الفرضية (1):** تعتبر الإدارة الإلكترونية بالنسبة للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي مفهوما حديثا للمهنة

المكتبية، قد يكون من أسبابه التطور السريع في أنظمة وشبكات الاتصال والمعلومات.

**الفرضية (2):** تقوم الإدارة الإلكترونية على عدة متطلبات لا يمكن للمكتبة أن تستغني عنها .

**الفرضية (3):** تؤثر الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة على أداء العاملين وذلك من خلال عصرنة الإدارة التقليدية

بمختلف عملياتها ووسائلها .

**الفرضية (4):** توجد جملة من المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تعيق سير العمل داخل

المكتبة .

1- عليان، رجي مصطفى، غنيم، عثمان مجّد. مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000. ص 17.



**4- أسباب اختيار الموضوع :**

تتجلى أسباب اختيار هذه الدراسة إلى نواحي عديدة تنقسم إلى أسباب ذاتية وهي خاصة بالباحث وأسباب خارجية تتعلق بموضوع البحث وكل ما يشير إليه، ولهذا فإن أسباب اختيار الدراسة يمكن توضيحها وتبيان عناصرها وفق ما يلي :

**4-1: أسباب ذاتية :**

➤ الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا واستخداماتها في مجال الإدارة.

**4-2: أسباب موضوعية :**

قمنا بدراسة هذا الموضوع نظرا لعلاقته المباشرة بتخصصنا ولحدائته وقلة الدراسات في هذا الموضوع كان دافعا للتوجه نحو هذه الدراسة

**5- أهداف الدراسة:**

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي :
- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة ام البواقي .
  - التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبة المركزية لجامعة ام البواقي .
  - معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على العاملين جراء تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - إبراز أهم النقائص التي يعاني منها العاملون بسبب تطبيق الإدارة الإلكترونية.

**6- أهمية الدراسة:**

لا وجود لدراسة بدون وجود أهمية مرجوة منها وتكتسي أهمية هذه الدراسة في أهمية موضوعها في حد ذاته والتي يمكن توضيحها كما يلي :

- إبراز أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية في ظل التطورات الشاملة لتكنولوجيا المعلومات .
- إبراز مقومات الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين
- كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية في حالة تطبيقها في المكتبات الجامعية من حيث سرعة وتحسين مستوى الأداء ورفع كفاءة العاملين بها .
- بيان التكامل بين العنصر البشري والإدارة الإلكترونية في العمليات المكتبية من أجل تحسين الأداء.

## 7- الدراسات السابقة:

تعرف الدراسات السابقة بأنها كل البحوث والدراسات العلمية التي تتشابه مع البحث الراهن أو تقترب منه في جانب ما ونعني بها كل البحوث والدراسات التي تناولت نفس الموضوع من قريب أو بعيد<sup>(1)</sup>.

لا بد لكل دراسة حديثة أن تكون لها نماذج سابقة وإن اختلفت في مضمونها وشكلها لكن هذا لا ينفي وجود بعض العناصر القبلية المشابهة لهذه الدراسة والتي يمكن ان تتفق معه في إحدى متغيراتها أو كلها. الأمر الذي يبين ان البحث العلمي له خاصية تراكمية وتتابعيه حيث ان كل دراسة تكمل دراسات سابقتها، وتفتح المجال لإشكاليات تأتي بعدها حتى تواصل البحث العلمي، فالمعلومات تتجدد بتجدد الظواهر التي تتأثر بخاصيتان الزمان والمكان، وبعد إطلاعنا على مجموعة من الدراسات التي عالجتنا موضوع الإدارة الإلكترونية من جوانب عديدة استعرضنا اربع دراسات والتعليق عليها وتبيان ما استفدنا منها :

**الدراسة الأولى:** "براهمية، ندى، صوالة، حفيظة" بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين في المحاكم الإدارية" تناولت هذه الدراسة موضوع الإدارة الإلكترونية وأثره في تطوير أداء العاملين في المحاكم الإدارية، وقد هدفت هذه الدراسة على التعرف على تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في الرفع من أداء العاملين في المحاكم الإدارية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : أهمية الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة بدرجة شديدة لزيادة من كفاءة ودقة العمل وسرعة إنجازة، تحرص المحكمة الإدارية بدرجة عالية على تطبيق نظام التوقيع الإلكتروني وذلك لتأمين المعلومات وسلامتها، تعمل المحكمة الإدارية على توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. وقد افادتنا هذه الدراسة في التعرف على الإدارة الإلكترونية بصورة واضحة، والصورة الشاملة لكل العناصر المحيطة بها ودورها في تحسين أداء العاملين<sup>(2)</sup>

1- النجار، فايز جمعة .اساليب البحث العلمي :منظور تطبيقي. عمان، 2008.ص26.

2- براهيمية، ندى، صوالة، حفيظة. دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين في المحاكم الإدارية: دراسة ميدانية بالمحكمة الإدارية لولاية قلمة، مذكرة ماستر: تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمجتمع: جامعة 8 ماي 1945 بقلمة، 2013.

**الدراسة الثانية:** "مختار، حماد" بعنوان "تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية". تناولت هذه الدراسة موضوع الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على سير المرفق العام وإدارة موظفيه، مع الكشف عن واقع ووضع الإدارة الإلكترونية في البلدان العربية، وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح وإبراز تأثير الإدارة الإلكترونية على السير الحسن للمرفق العام وعلى موظفيه في الدول العربية منذ إقامة الحكومة الإلكترونية في دبي 2001 كأول تجربة عربية إلى غاية تاريخ بدأ هذه الدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى حملة من النتائج أهمها : عدم الإدراك الواعي والكامل لكل عناصر التكنولوجيا والبرمجيات وأهميتها عند بناء مشروع الإدارة الإلكترونية في العالم العربي، القصور الواضح في التعرف على قدرات ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من ثراء معرفي للمواقع بما يمكن المواطن العربي على الاستفادة الكاملة منها، وجود فجوة رقمية بين الحكومات العربية فيما يتعلق بتطبيق البنية الأساسية للمعلومات . وقد افادتنا هذه الدراسة في التعرف على أهمية الإدارة الإلكترونية للمنظمات الإدارية بصفة عامة ولتسيير المرافق العامة بصفة خاصة<sup>(1)</sup> .

**الدراسة الثالثة:** "عبد الناصر، موسى، قريشي، محمد" بعنوان "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي" تناولت هذه الدراسة موضوع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات وواقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، وقد توصلت هذه الدراسة لجملة م النتائج أهمها :

➤ استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت، أمن المعلومات، حواجز الزمان والمكان وغيرها.

➤ إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات.

➤ تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية وكفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال مساهمتها الجادة في رفع انتاجية العاملين.

➤ توفير الوقت، وتوفير التكاليف .

وقد افادتنا هذه الدراسة في التعرف على أهمية العمل الإداري وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات<sup>(2)</sup>

1- مختار، حماد. تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، رسالة ماجستير :العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007.

2- عبد الناصر، موسى، قريشي، محمد. مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا - بسكرة - الجزائر. مجلة الباحث. ع.9، 2011.

### الدراسة الرابعة: "بن عيشي، عمار" بعنوان "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"

تناولت هذه الدراسة موضوع تقييم أداء العاملين وطرق وعوامل تقييم الأداء وعلاقتها بالتدريب، وهدف هذه الدراسة التعرف على موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المنظمات، وقد توصلت إلى جملة من النتائج أهمها: أن الإدارة تستخدم نتائج تقييم الأداء في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية وغيرها، إضافة إلى أن الأفراد العاملين بالمؤسسة ينظرون إلى تقييم الأداء على أنه مهم وعدم النظر إليه راجع إلى عدم دقة عناصره وإتصافه بالعمومية .

وقد أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على الأداء من حيث أهميته بالنسبة للمنظمة وللأفراد والطرق المستخدمة فيه<sup>(1)</sup>

#### 8- مصطلحات الدراسة : لهذه الدراسة مجموعة من المصطلحات التي تتطلب تعريفا لها وهي كالتالي :

**الإدارة:** هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام لكل الموارد التنظيمية البشرية والمالية المادية والمعلوماتية بغرض إنجاز اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية<sup>(2)</sup> .

**الإدارة الإلكترونية:** يقصد بها منظومة الأعمال، والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونيا وعبر الشبكات، وهي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية<sup>(3)</sup>

**العاملين:** هي عبارة عن المعرفة الكلية للمواهب والقدرات واتجاهات وقيم واعتقادات قوة العمل الموجودة بالمكتبة، وهو بذلك لا يقصد بالعاملين كم الأفراد فقط، ولكن أيضا قدراتهم وكيفية استغلال هذه القدرات والمواهب والاتجاهات والمعتقدات وكيفية إدارتها<sup>(4)</sup>

1- بن عيشي، عمار. دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير: علوم تجارية: جامعة المسيلة، 2006.

2- درة، عمر مجّد. مدخل إلى الإدارة: Approche to Management. رسالة ماجستير: إدارة الأعمال: جامعة عين شمس، 2009. ص17. متاحة على الخط : (<http://www.researchgot.net.linqs>approch to management,PDF>) اطع عليها يوم: 2018/05/04.

3- خلوف، إيمان حسن مصطفى. واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات. رسالة ماجستير: الإدارة التربوية: جامعة النجاح الوطنية بفلسطين، 2010. ص09. متاحة على الخط: (<http://drhussein.net>pdfs>) أطلع عليها يوم: 2018/5/5.

4- بوكفوس، هشام. أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرجوة. رسالة ماجستير: تنمية الموارد البشرية: جامعة الإخوة منتوري بقسنطينة، 2007. ص46. متاحة على الخط : (<http://www.mthakirat-ta.com>pdf>) أطلع عليه يوم: 2018/05/01.

تطوير أداء العاملين : توظيف مجموعة المهارات والقدرات وذاك من أجل تطوير أداء العنصر البشري داخل المنظمة وذلك من أجل تحقيق الأهداف في المكتبات الجامعية .

المكتبات الجامعية : هي تلك المكتبات التي تمول وتدار من قبل إدارة الجامعة لتقديم خدمات مكتبية للمجتمع الأكاديمي وتمتاز بأنها مكتبة مفتوحة النهايات (1).

---

1- بدر، أحمد. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. ط.4. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة، 2011. ص12.

## خلاصة الفصل :

في ختام هذا الفصل يمكننا القول بأننا قمنا بالإحاطة بجميع معالم الموضوع والوقوف على مختلف متغيراته، كما تمكننا بالاستعانة من دراسات سابقة تخدم هذا الموضوع، ومن خلال ما جاء في هذا الفصل من تحديد المفاهيم الأساسية والدراسات فقد اتضحت أمامنا الجوانب الأساسية للموضوع بشكل كاف لإنجازه وإتمامه إلى حد يمكن الإلمام به قدر المستطاع .

الفصل الثاني:

الإدارة الإلكترونية

مقدمة الفصل :

في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفر شبكة الأنترنت وشبكات الاتصال الأخرى، أصبح من الضروري على كل المنظمات الاستفادة من تلك التقنية لضمان جودة الأداء، والإنتاج، وتطوير أساليب العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، باعتبارها القوة الدافعة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على المستوى العالمي. مما حدا بالإدارة الحالية أن تعتمد اعتمادا كبيرا على تكنولوجيا المعلومات، لأن استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة تساعدها على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن، وكان من أهم ملامح العصر الحالي ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية وما تحققة من فوائد جمة في جميع المجالات، هذه الأخيرة التي سهلت مهمة المنظمات، وشالت عليها عبء الخدمات التي تستغرق الوقت والجهد، هذا مما أدى إلى التخلي عن أساليب الإدارة التقليدية، ومن هنا أخذت الأعمال والعادات القديمة تنهار أمام هذا الزحف التقني .



## المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية

## 1. ماهية الإدارة الإلكترونية:

## 1-1 مفهوم الإدارة (Administration):

تعرف الإدارة بأنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (بشرية، مادية، طبيعية) من خلال تطبيق الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) على الوظائف الفنية (الإنتاج، التسويق، المالية) باستخدام الجهود الجماعية لتحقيق الهدف المنشود"<sup>(1)</sup>

كما تعرف الإدارة بأنها: "عملية الإشراف والسيطرة وتنسيق الأنشطة الانتاجية في الصناعة والتنظيمات الرسمية الأخرى، أو الأفراد الذين يؤدون هذه الوظائف، ومن المنظور التنظيمي فالإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وتعني أيضا تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق التخطيط والتنظيم وتوجيه ورقابة جهوداتهم"<sup>(2)</sup>.

ومن خلال هاته التعاريف نستنتج أن: الإدارة هي منظومة متكاملة تشمل مجموعة من الموارد البشرية والمادية، التي تؤدي وظائف المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

1- الصرايره، خالد عبده. الكافي في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2010. ص16.  
2- شواي، أحلام مجّد. الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه. مجلة جامعة بابل. المجلد 24. ع. 4. 2016. ص3397، متاحة على الخط: (www.uobjournal.com) أطلع عليه يوم: 2018/02/06.

## 2-1 مفهوم الإدارة الإلكترونية (Gestion E.Management):

"هي إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت أو الأنترانات، وذلك بدون اضطراب العملاء من الانتقال بصفة شخصية إلى الإدارات لإنجاز معاملاتهم إلى جانب ما يترافق مع ذلك من إهدار للوقت والجهد والطاقات"<sup>(1)</sup>

كما أنها: "عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية، إلى خدمات وأعمال إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية وبدون استخدام الورق."<sup>(2)</sup>

و"تعمل الإدارة الإلكترونية على الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، كما تعمل على نظام تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة، واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية، وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتخفيف إلى أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف"<sup>(3)</sup>.

تعريف القحطاني للإدارة الإلكترونية: "كما أنها القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونيا عبر الانترنت وشبكات الحاسبات الآلية في كال زمان ومكان، مما يؤدي لجودة وتحسين الأداء وتوحيد الإجراءات وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة، بهدف تحقيق أهداف المنظمات الإدارية بأقل وقت وجهد وتكلفة"<sup>(4)</sup>

1- شنيقل، نزار. موقع المكتبات الجامعية ضمن مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة جيجل. رسالة ماجستير: المعلومات الإلكترونية: الافتراضية واستراتيجية البحث عن المعلومات: جامعة منتوري بقسنطينة، 2012. ص 07.

2- الأمانة، أحمد عبد الحسين. الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقها: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة. [على الخط]. متاحة على العنوان: ([www.scribd.com](http://www.scribd.com)) تاريخ الزيارة: 2018/02/22.

3- رضوان، رأفت. الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة. [على الخط]. متاحة على العنوان: ([www.scribd.com](http://www.scribd.com)) تاريخ الزيارة: 2018/02/22.

4- شلي، جمانة عبد الوهاب. واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي. رسالة ماجستير: إدارة الأعمال: الجامعة الإسلامية بغزة، 2006. ص 10. متاحة على الخط: ([www.library.iugaze.edu.ps.thesis](http://www.library.iugaze.edu.ps.thesis)) أطلع عليه يوم: 2018/02/10.

ويعرف البنك الدولي الإدارة الإلكترونية بأنها: "مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية وتقضي على الفساد وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة المراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة".<sup>(1)</sup>

كما تعرف بأنها: "تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر، سواء الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية بغية تحسين العملية الانتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء في الإدارة، وإنجاز العمل بها بسرعة وبكفاءة وبأقل تكاليف".<sup>(2)</sup>

وتعرف بأنها: "عملية أتمتت جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية، وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً".<sup>(3)</sup>

كما يعرفها العوالمية: "هي عبارة عن استخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة".<sup>(4)</sup>

ومما سبق يمكننا أن نعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: إدارة تستخدم تقنيات المعلومات والاتصالات في جميع مستوياتها بشكل تكاملي وفعال، وممارسة مختلف الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة من أجل تسهيل وتسريع التعاملات بدقة عالية وتقديم أفضل الخدمات بأقل جهد وأقصر سرعة ممكنة.

1- مختار، حماد. تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية. رسالة ماجستير: العلوم السياسية والعلاقات الدولية : جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007. ص6. متاحة على الخط: ([biblio.univ-alger.dz>jespui>bitstream](http://biblio.univ-alger.dz>jespui>bitstream)). أطلع عليه يوم: 2018/03/15.

2- فرطاس، فتيحة. عصنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين. مجلة الاقتصاد الجديد. المجلد 02، ع. 15، 2016. ص315. متاحة على الخط: (<http://www.asjp.cerist.dz>article>) أطلع عليه يوم: 2018/03/16.

3- دحمان، مجيد. الإدارة الحديثة للمكتبات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010. ص ص 159 160.

4- العباط، جمعة إسماعيل. الإدارة الإلكترونية E.management. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2014. ص24.

## 2- خصائص الإدارة الإلكترونية:

إن أهم ما يميز الإدارة الإلكترونية في سياقها الصحيح أنها جاءت لتستثمر التكنولوجيا وتحقيق الإصلاحات داخل المنظمة، من خلال التقليل من أعباء الإدارة التقليدية، من أبرزها الاعتماد على الكم الهائل من الورق وكثرة العاملين فيها وغيرها من الأمور التي تعيق سير العمل والدقة في الأداء، ويمكن توضيح خصائص الإدارة الإلكترونية فيما يلي: (1)

- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية، بصورة موحدة، وتقليل معوقات إتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية مع زيادة الترابط مع العاملين والإدارة العليا.
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.

ويمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية وفق الآتي: (2)

- أ- زيادة الإتقان: إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي، تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية وتنطوي على مزايا أهمها، المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح في إنجاز المعالجات.
- ب- تخفيض التكاليف: إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج إلى مشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول فإن انتهاز نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.
- ج- تبسيط الإجراءات: أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية، عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحتها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات لتلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

1- تارقي، يونس. دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية أولاد عيسى بأردار. مذكرة ماستر: علوم التسيير: جامعة قاصدي مبراح بورقلة، 2017. ص 5. متاحة على الخط: (<http://despace.univ-ouargla.dz/bitstream>) أطلع عليه يوم: 2018/03/21.

2- عشور، عبد الكريم. دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر. رسالة ماجستير: الديمقراطية والرشادة: جامعة منتوري بقسنطينة، 2010. ص 18 19. متاحة على الخط: (<http://bu.unc.edu.dz/AACH3147>) أطلع عليه يوم: 2018/03/25.

د- تحقيق الشفافية: فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، إذ تعرف بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن ومؤسسات المجتمع المدني من جهة والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية.<sup>(1)</sup>

### 3- أهمية الإدارة الإلكترونية:

في عصر تمثل فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصال محور التطور والتغير على كل المستويات وفي كل المجالات، وهذا لما تركه من إيجابيات وآثار ناجحة ويتمثل مبدأ الإدارة الإلكترونية التطبيق الجديد لتكنولوجيا المعلومات في ميدان الإدارة ويرجع تطبيق هذا المفهوم للأهمية التي تتصف بها والتي يمكن أن نوردتها كالتالي:<sup>(2)</sup>

- فالتكنولوجيا الجديدة تساهم بشكل كبير في التقليل من وقوع الأخطاء في الأعمال المنجزة، وذلك لما تتصف به الإدارة من مهام عديدة وعلى كافة المستويات.
- حوسبة العمليات الإدارية تخدم بشكل كبير الأفراد على التواصل مع الإدارة بكل سهولة ويسر كبيرين، وبالتالي فهي تساعد على كسر الحاجز بينهم وبين الإدارة مما يقلل من الوقت الذي يأخذه إنجاز معاملة إدارية.
- يسمح مبدأ تطبيق الإدارة الإلكترونية من متابعة أمور الأفراد وتلبية احتياجاتهم إذ سمحت شبكة الأنترنت من التواصل مع الإدارة بشكل فعال وإيجابي، لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية بديل عن الإدارات البشرية.
- تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً ما للاستجابة لطلبات العصر التي تختصر العولمة والفضاء الرقمي، اقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الأنترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته.

1- عشور، عبد الكريم. مرجع سابق. ص19.

2- بوشارب، سهيلة الحميد. الإدارة الإلكترونية بالجامعات ودور الأنترنت في تفعيلها. مذكرة ماستر: التكنولوجيا الجديدة وأنظمة المعلومات: جامعة منتوري قسنطينة، 2010. ص46.

- كما تبرز أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإيجابيات التي تنعكس من خلال تطبيقها خاصة بالنسبة للمؤسسة التي تطبقها يبرز ذلك في:

- تبسط وتيسر إجراءات إنجاز الأعمال في المؤسسة.
- توفر حوسبة العمليات الإدارية سير المعاملات إداريا.
- توفر الأرشفة التلقائية للمعلومات والحصول على معلومات دقيقة وموثقة.
- تقلل أعباء الأعمال الورقية بحيث أنها تسمح بجمع البيانات مرة واحدة من أجل استخدامات متعددة وتنظم البيانات الفائضة
- كذلك تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة التغلب على عملية الحفظ والتوثيق وتساعد على تعزيز مبدأ الجودة الشاملة التي تحسن من ناحية أخرى جودة الخدمات المقدمة.
- تسهل إجراءات الاتصال بين الدوائر وكذلك مؤسسات أخرى.
- تساهم في تحقق التميز وانخفاض أوقات إنجاز المعاملات.
- تقلل من حجم القوى العاملة.
- تسمح بتحقيق اتصال أفضل وأسرع وأوسع وكذلك تمكن المستخدمين من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات في أماكن وجودهم.

- كما تعمل الإدارة الإلكترونية على تحقيق ما يلي:

- استعراض محتويات بدلا من القراءة.
- إدارة الملفات بدلا حفظها.
- مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.
- الإنجازات بدلا من المتابعة.
- المتابعة بدلا من اكتشاف المشاكل.<sup>(1)</sup>

1- بوشارب، سهيلة الحميد. مرجع سابق. ص ص 47 48.

## 4- أهداف الإدارة الإلكترونية:

لقد تطرق أغلب الباحثين والمفكرين لأهداف الإدارة الإلكترونية، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تقديم الخدمات للمستخدمين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع.
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز الأعمال وتكلفة مالية منافسة.
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع تغيرات العصر التكنولوجي.
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- الحفاظ على حقوق الموظفين وتنمية روح الإبداع والابتكار.
- الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.<sup>(1)</sup>
- إن فلسفة الإدارة الإلكترونية ترتبط بالإدارة الفعلية الطبيعية كمصدر للمعلومات والخدمات كما أن الزبائن ومؤسسات الأعمال والمؤسسات المختلفة المتواجدة في المجتمع تعامل كعملاء أو منتفعين يرغبون في الاستفادة من هذه المعلومات والخدمات ، ويمثل ذلك تغييرا جوهريا في ثقافة تنفيذ الخدمات والمعاملات الإدارية ونظرة الزبائن والأعمال تجاهها، والهدف الإستراتيجي للإدارة الإلكترونية يتمثل في دعم وتبسيط الخدمات الإدارية لكل الأطراف المعنية: الحكومة والمواطنين، ومؤسسات الأعمال، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساعد في ربط الأطراف الثلاثة معًا، وتدعيم الأنشطة والعمليات أي أنه في الإدارة الإلكترونية تساند الوسائل الإلكترونية وتسهم في تدعيم جودة الأعمال التي تقدمها الأطراف الثلاثة المعنية.<sup>(2)</sup>
- إن أهداف الإدارة الإلكترونية تشبه إلى حد كبير أهداف الإدارة الجيدة، ويمكن التمييز بين أهداف كل من العمليات المؤداة داخليا، والأهداف المرتكزة على الأعمال الخارجية المقدمة لجمهور المتعاملين، فالأهداف المرتكزة على العمليات الداخلية غير الظاهرة للمتعاملين، تتمثل في تسهيل السرعة والشفافية وإمكانية المحاسبة، وكفاءة وفعالية عمليات وإجراءات أداء أنشطة الإدارة، ويساهم هذا التوجه في توفير تكلفة الأعمال وتقديم الخدمات بطريقة جوهرية، أما أهداف الإدارة الإلكترونية الخارجية فإنها توجه نحو تحقيق حاجات المجتمع

1- عبد الناصر، موسى، قريشي، محمد. مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا - بسكرة- الجزائر. مجلة الباحث، ع 9، 2011. ص 89. متاحة على الخط: (rcweb-luedld.net) أطلع عليه يوم: 2018/03/28.

2- قدوري، سحر. الإدارة الإلكترونية وإمكاناتها في تحقيق الجودة الشاملة. مجلة المنصورة. ع 14/خاص/(الجزء الأول)، 2010. ص ص 161 162. متاحة على الخط: (<http://www.iasj.net>>iasj) أطلع عليه يوم: 2018/03/30.

وتوقعاته بطريقة مرضية عن طريق تبسيط التفاعل والتعامل مع الخدمات الإلكترونية المتاحة، وهناك أمر ضروري الالتفاف إليه وهو أن يوفر الاستثمار في إقامة الإدارة الإلكترونية عائدات ملموسة سواء كانت في شكل خفض حقيقي في التكلفة أو رفع الكفاءة والإنتاجية أو تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع بمواطنيه وأعماله، كما أن الخدمات المباشرة تعتبر جزءاً من إعادة التصميم الشامل لتوصيل المعلومات والخدمات، وبالنسبة للمؤسسات يستتبع توصيل المعلومات والخدمات إدارة قنوات متعددة للنقل والتوصيل وعلى الرغم من استمرار توصيل المعلومات والخدمات بالطرق التقليدية مثل استخدام التليفون والفاكس أو الطرق اليدوية، إلا أن الهدف الأهم هو تحسين جودة الخدمات وتوفيرها، ولا شك أن الخدمات المباشرة لها ميزة فريدة تتمثل في سهولة النفاذ إليها في أي وقت ومن أي مكان به إمكانيات الربط مع الشبكات المتاحة التي تقدمها، وبذلك يمكن تفسير مجالات الرؤية والأولويات التي يجب مراعاتها في أن عرض الإدارة الإلكترونية يتمثل في مشاركة أهداف المجتمع، لذلك تبدأ عملية التخطيط لإنشاء رؤية عريضة للإدارة الإلكترونية التي يشترك فيها كل من الزبائن ورجال الأعمال والمسؤولين الحكوميين ومؤسسات المجتمع المدني والأطراف الأخرى، مما يستوجب تواجد أهداف عريضة لهذه الإدارة تتمثل في تحسين الخدمات الموجهة للزبون، وتحسين إنتاجية وكفاءة المؤسسات وتشجيع النظام القانوني وتطبيقه وأخيراً تشجيع الغدارة الجيدة وتوسيع المشاركة.<sup>(1)</sup>

1- قدوري، سحر. مرجع سابق، ص ص 161 162.



## 5- عناصر الإدارة الإلكترونية:

يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تتكون من مجموعة من العناصر نبرزها في ما يلي: (1)

- أ- إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- ب- إدارة بلا مكان: وتتمثل في التليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد (التليديسك)، والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخليقية.
- ت- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد، فنحن ننام وشعوب أخرى تصحوا لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى تتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.
- ث- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

وهناك تقسيم آخر لعناصر الإدارة الإلكترونية وهي كالتالي: (2)

- أ- المكونات المادية (الأجهزة) Hardware: وتتضمن كافة المكونات المادية (الأجزاء الملموسة في النظام) والمستخدم في إدخال ومعالجة وإخراج البيانات والمعلومات.
- ب- البرمجيات Software: تنوع إلى فئتين:
  - برامج إدارة النظام: وهي نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، ترجمة لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب.
  - برامج التطبيقات: تشمل برامج التطبيقات العامة.
- ت- شبكات الاتصال Networks: وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج إتصالي لشبكات الانترنتي والأنترانات والإكسترنات، والشبكات المحلية LAN والشبكات المحلية الموسعة WAN.

1- بشار، الوليد. المفاهيم الإدارية الحديثة. ط.2. عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2014. ص145.

2- رحمان، سناء، رحمان، موسى. دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل عملية التخطيط: دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور برج بوغريج. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية. ع.4. ص 135. متاحة على الخط: (<http://www.asjp.cerist.dz>article>) أطلع عليه يوم: 2018/01/30.

ث- قواعد البيانات DataBases: لابد أن يكون لكل مؤسسة قاعدة بيانات خاصة بها عن كافة العوامل البيئية الخارجية والداخلية، وإدامة وتحديث هذه القاعدة من حيث إضافة كل ما يطرئ من تغيرات على العوامل البيئية، وذلك حتى تستطيع تزويد مختلف مستويات الإدارة بالمعلومات الصحيحة والحديثة لاستخدامها في اتخاذ القرارات التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ج- العنصر البشري: يجب أن يكون الكادر البشري:

- 1- مؤهل من خلال الدورات التدريبية المناسبة، وعلى اطلاع دائم على كل جديد حتى يصبح قادرا على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها، واستغلال إمكانياتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله.
- 2- محفز على الابتكار والمبادرة بالأفكار ومعوّد على البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح.
- 3- قادرا على التعامل مع الزبائن والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم.<sup>(1)</sup>

1- رحمانى، سناء، رحمانى، موسى. مرجع سابق. ص135.

## 6- وظائف الإدارة الإلكترونية:

تؤدي الإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف، التي تعد من المرتكزات الهامة في الإصلاح من أجل تحقيق المزيد من المرونة الإدارية والتمكين الإداري وبالتالي فإن أهم الوظائف التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة ما يلي: (1)

6-1: التخطيط الإلكتروني: قد لا يتضح تأثير الإدارة الإلكترونية على وظيفة التخطيط من حيث التحديد العام، حيث أن التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني يهدف كل منهما إلى وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها. إلى أن التأثيرات الأساسية يمكن أن ترد في:

- التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة المرنة، والقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في سنوات قادمة، وعادة ما يؤثر تغيير الأهداف سلباً على كفاءة التخطيط.
- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة التخطيط والقائمين بأعمال التنفيذ، يتم تجاوزها في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يساهمون في التخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تنشأ في كل موقع، وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل، والتخطيط التقليدي في جوهره التخطيط من أعلى إلى أسفل، في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين.

1- مصطفى أبو عاشور، خليفة، النمري، ديانا جميل. مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. مجلد 9. ع.2، 2013. ص 200. متاحة على الخط: ([repository.ju.edu.jo>bitstream>handle](http://repository.ju.edu.jo/bitstream/handle)) أطلع عليه يوم: 2018/02/01.

2-6: التنظيم الإلكتروني: لقد انصب جوهر التطور الحقيقي في مجال الإدارة في وظيفة التنظيم هو الأكثر ارتباطاً بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي، من أي وظيفة أخرى من وظائف الإدارة، والتنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة وهو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية، وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم، والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات المؤسسة والتنسيق بينها لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى التقسيم الإداري وهو قاعدة تجميع المراكز للمنظمة وعلى الإدارة وجميع العاملين فيها الالتزام به في توجيه وإنجاز الأعمال حسب المتطلبات الوظيفية لذلك، وسلسلة الأوامر والتي تمثل خط السلطة المستمرة، الذي يمتد من المستويات العليا في التنظيم إلى المستويات الدنيا في التنظيم والرسمية والتي تشير إلى مجموعة من اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم وأخيراً المركزية واللامركزية، حيث تشير المركزية إلى تركيز اتخاذ القرارات في المستويات العليا للتنظيم، وأما اللامركزية فهي إعادة توزيع القرارات بشكل يجعلها أكثر اقتراباً من المستويات التنظيمية الدنيا.

3-6: التنفيذ الإلكتروني: تشير عملية التنفيذ الإلكتروني إلى ما سيتم تأديته من أعمال ومهام تم التخطيط لها مسبقاً، بالإضافة إلى تنظيم تنفيذها وفقاً لأسس علمية محددة وواضحة، وبالتالي فإن عملية التنفيذ تؤكد الدقة والوضوح في تطبيق ما تم التخطيط له، وتجدد الإشارة إلى أن عملية التنفيذ يتم متابعتها بشكل مباشر وفوري. وهذا ما يميز التنفيذ الإلكتروني من الجوانب التقليدية في التنفيذ ضمن الإدارة الاعتيادية، فأى خلل في عملية التنفيذ الإلكتروني يتم معرفته بصورة مباشرة، وليس بعد انتهاء عملية التنفيذ، وهذا ما يعطي فرصة أفضل ومستوى تطبيق أعلى لعمليات التنفيذ الإلكتروني. كما أن عملية التنفيذ الإلكتروني تسهم في توفير البيانات لدى جميع الأطراف المستفيدة، والتخلص من النظام البيروقراطي في تنفيذ وإنجاز المعاملات بالإضافة إلى الاستجابة لجميع المستجدات بشكل فوري ومباشر. وهذا ما يحققه مبدأ الجودة الشاملة في العمل الإداري، وذلك من خلال الشفافية والمرونة والسرعة في تقديم الخدمات.<sup>(1)</sup>

1- مصطفى أبو عاشور، خليفة، النمري، ديانا جميل. مرجع سابق. ص 201.

## 4-6: الرقابة الإلكترونية:

إن من أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي (Post-oriented-control) وهذا ما يظهر واضحا في كون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط، التنفيذ وفي العملية الإدارية، فالعملية الإدارية تتكون من:

- أ- التخطيط: وضع الأهداف ومعايير الأداء.
- ب- التنفيذ: كل الأنشطة والوسائل في: التنظيم، التنسيق، التوجيه من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة.
- ت- الرقابة: المقارنة بين التخطيط والتنفيذ ومن ثم تحديد الانحراف وأسبابه واتخاذ إجراءات التصحيح، هذا بالإضافة إلى أن الرقابة تتم بشكل دوري (شهري، فصلي، سنوي) كما أن نظام التقارير القائم على جمع المعلومات والبيانات يكون من جهات متعددة ومن ثم جدولتها وتحليلها، وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع للمدير الأعلى، كل هذا يجعل تاريخ التقرير الذي يقدم فيه متأخرا كثيرا عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير الإلكتروني (في عصر الأنترنت وشبكات الأعمال) تصبح أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت الحقيقي (Real Time). فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة المتغيرات قبل أو عند التنفيذ والإطلاع وبالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ.<sup>(1)</sup>

1- نجم، عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية، الوظائف، المجالات):

E.managment Knowledg(strategy, fonctions,Fields). عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009. ص341.

## المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية

## 1- التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية، وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمنان سلامة العمليات كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، كما يمثل عامل الوقت أحد أهم المجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت.<sup>(1)</sup>

2- أهداف ومكاسب التحول إلى الإدارة الإلكترونية: ونوجزها في النقاط التالية:<sup>(2)</sup>

- إدارة ومتابعة الإدارات التابعة للمؤسسة وكأئها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات في مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

1- حامد، فداء. الإدارة الإلكترونية (الأسس النظرية والتطبيقية). عمان: دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2015. ص221.

2- زروقي، نسرین. الإدارة الإلكترونية كأحد إفرزات عالم تكنولوجيا الانترنت والتجارة الإلكترونية. مجلة الإقتصاد الجديد. مجلد 02. ع.15، 2016.

ص241، متاحة على الخط: (<http://www.asjp.cerist.dz>article>)، أطلع عليه يوم: 2018/02/04.

## 3- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

توجد مجموعة من الأسباب التي أدت إلى التحول والاتجاه إلى الإدارة الإلكترونية التي من أهمها:

- العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- صعوبة الوقوف عن معدلات قياس الأداء.
- صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- التطور السريع في أساليب وتقنيات الأعمال.
- توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.<sup>(1)</sup>

وهناك أسباب أخرى أدت إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية من بينها:

- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة.
- تحسين الخدمات المستمرة.
- إعادة تعريف البيئة الاجتماعية.
- ضبط الأداء وفق مواصفات معينة.<sup>(2)</sup>

1- تارقي، يونس. مرجع سابق. ص4.

2- يوسف أبو أمونة، يوسف مجد. واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة-. رسالة ماجستير: إدارة أعمال: الجامعة الإسلامية بغزة، 2009. ص 31 32. متاحة على الخط: (library.iugaze.edu.ps>thesis) أطلع عليه يوم: 2018/01/29.

## 4- مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

## 4-1: خطوات التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

يحتاج التحول إلى الإدارة الإلكترونية إلى عدة خطوات لكي تتم العملية بشك يحقق الأهداف المرجوة وحتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل وجب عليها تحويل أعمالها إلى أعمال إلكترونية وذلك من خلال استخدام كافة الوسائل الحديثة في إنجاز معاملاتها وإجراءاتها الإدارية.

وتتمثل خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

## أ- إعداد الدراسات الأولية:

يتم في هذه المرحلة تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة المعلوماتية، لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بيئة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

## ب- تحديد المصادر:

بعد إعداد خطة مفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ يتم تحديد المصادر التي تدعم هذه الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر: الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.<sup>(1)</sup>

1- خنقي، سهام، داود، نجاه. الإدارة الإلكترونية لخدمات المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة المدرسة العليا للأساتذة قسنطينة. مذكرة ماستر: مكتبات ومراكز المعلومات: جامعة منتوري قسنطينة، 2012. ص 16 17.



## ت - تحديد المسؤولية:

عند تنفيذ الخطة، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة.

## ث - متابعة التقدم التقني:

نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية وجب على الإدارات أو المؤسسات متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.

ومما سبق يتضح لنا أن الانتقال من البيئة التقليدية في إنجاز الأعمال إلى البيئة الإلكترونية يحتاج إلى رسم خطط إستراتيجية تكون قابلة لأن تطبق على أرض الواقع، إضافة إلى ضرورة توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي يمكن ترجمتها في متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية<sup>(1)</sup>

1- طياب، خالدة. الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة د. أحمد عروة. مذكرة ماستر: تكنولوجيا جديدة وأنظمة معلومات وثائقية: جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة، 2015. ص 27. متاحة على الخط [www.univ\\_constantine2.dz>opac](http://www.univ_constantine2.dz>opac) (أطلع عليه يوم: 2018/01/30).

## 4-2: متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

تمثل الإدارة الإلكترونية محورا حاسما في تغيير المفاهيم والتقنيات والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست بوصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل أنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها. وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية وإخراجه إلى حيز الواقع ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي: (1)

**أ- المتطلبات الإدارية والتشريعية:** تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى قيادات إدارية إلكترونية واعية تساند التطوير والتغيير وتدعمه وتتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة إلى جانب وجود بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والإبداع في الأداء. كذلك يجب على الحكومات أن تقوم بتوفير المعلومات اللازمة عن مواطنيها عبر الأنترنت، ومن ثم لا بد من وجود سياسة يتم بموجبها إتاحة التعامل مع جميع الوثائق والمعلومات إلكترونيا عبر الأنترنت ومن ثم لابد من وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وهذه التشريعات يجب أن تراعي كل ما يتعلق بالسرية وخصوصية البيانات المتداولة على الشبكات والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية. وتبقى الثقة مطلبا عريضا من مطالب الفئات والمسؤوليات التي تتعامل إلكترونيا، فتبقى الحاجة ماسة إلى القوانين التي تضمن لهؤلاء حقوقهم المادية والأمنية وتضمن عدم السطو على أفكارهم أو الدخول إلى حسابهم بطرق غير مشروعة وغيرها من التعديلات الأخرى.

**ب- المتطلبات التقنية:** ترتبط الإدارة وأنشطة الأعمال الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات ووسائل، وليس كما شاع أن ارتباط الإدارة الإلكترونية بشبكة الأنترنت والويب فقط.

وتعتبر المتطلبات الفنية هي البنية التحتية لبناء الإدارة الإلكترونية والتي تتكون من الحواسيب والتي يقصد بها الأجهزة الإلكترونية التي تحمي البيانات.

الشبكات: الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء والشبكة العالمية وخدماتها مثل خدمة الاتصال عن بعد، البريد الإلكتروني، الويب، تبادل الملفات،...

1- حيمورة، أحلام، زروق، أحلام. نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية الجامعية العربي بن مهدي أم البواقي. مذكرة ماستر: إدارة المؤسسات الوثائقية: جامعة 8 ماي 1945 قلعة، 2017. ص 36 37.

وسائل الاتصال: التي تتكون من الخطوط الهاتفية، الألياف الضوئية، الميكروويف، الأقمار الصناعية وغيرها،...

**ج- المتطلبات البشرية:** الإدارة الإلكترونية لا تدير نفسها بل تحتاج إلى قدرات في كل مراحلها ولذلك يجب

التركيز على:

- تحديد المهارات والقدرات الواجب توفرها في الموظفين للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.
- إعادة وصف الوظائف حسب الاحتياجات الجديدة.
- تحليل المهارات وقدرات الموظفين الحاليين لمعرفة المهارات والقدرات التي يحتاجونها ليكونوا قادرين على العمل في بيئة الإدارة الإلكترونية.
- وضع خطة لتدريب وتطوير مهارات وقدرات الموظفين وتكريس مفهوم الخدمة المتميزة وروح عمل الفريق، وتطوير الجودة واستخدام التكنولوجيا وإعادة هندسة العمليات الإدارية

**د- المتطلبات المالية:** يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي

تضمن له الإستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار، ويشير (غنيم) إلى ضرورة وجود متطلبات مالية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة التقليدية.

- ضرورة رصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون تحت المراجعة دوريا لغرض ديمومة التمويل المستمر للمشروع.
- توافر عدد لا بأس به من مزودي خدمة الأنترنت ونشدد على أن تكون الاسعار معقولة قدر الإمكان.
- توافر مستوى مناسب من التمويل بحيث يمكن التمويل من إجراء صيانة دورية، وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم.<sup>(1)</sup>

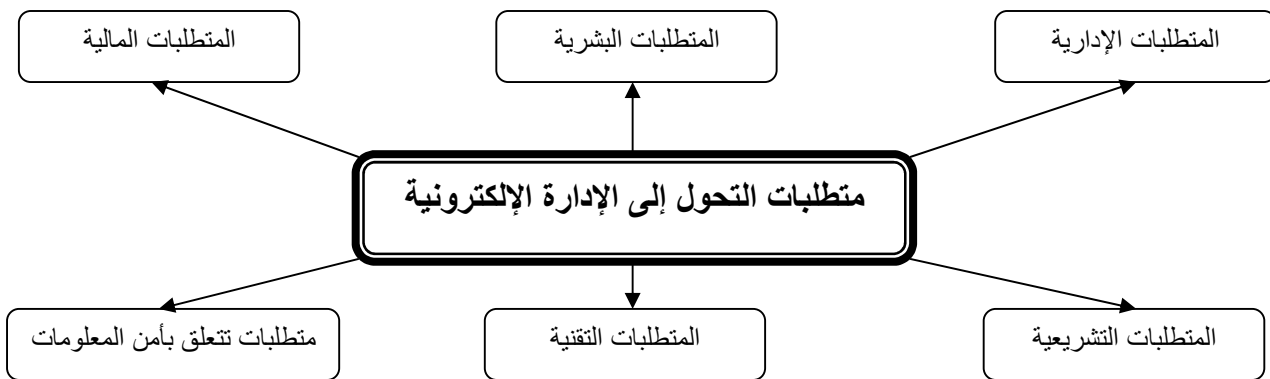
1- حيمورة، أحلام، زروق، أحلام. مرجع سابق. ص 39.

هـ- متطلبات تتعلق بأمن المعلومات: تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الإلكتروني، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها.

حيث يجب توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالٍ لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الوطني من أي عبث، والتركيز على أمن الدولة والأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البروتوكول للشبكة أو استخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة سر.

ولتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الأنترنت فإن الإدارة تتطلب القيام ببعض الإجراءات:

- تبني استراتيجية أمنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون القطاعين العام والخاص.
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية تنظم المعلومات بشكل آمن.
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.
- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.<sup>(1)</sup>



الشكل رقم (01): متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الباحثين

1- حيمورة، أحلام، زروق، أحلام. مرجع سابق. ص39.

## 3-4: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية:

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، ومن تلك المراحل ما يأتي: (1)

- أ- **قناعة ودعم الإدارة العليا في المنشأة أو في الدولة:** فينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- ب- **تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية إذ لابد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة وهذا يتطلب عقد دورات للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل.
- ج- **توثيق وتطوير إجراءات العمل:** من المعروف أن لكل منظمة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها لتتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بعين الاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.
- د- **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية، من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، ربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.
- هـ- **البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:** المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.
- و- **البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً:** البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق، وعلى سبيل المثال نموذج طلب إجازة يطبق في جميع الأقسام بلا استثناء، فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه.

1- مصطفى أبو عاشور، خليفة، النمري، ديانا جميل. مرجع سابق. ص 201.

## 5- عوامل مساعدة على نجاح الإدارة الإلكترونية:

إن من أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها لتنجح المنظمة في تحول إلى الإدارة الإلكترونية ولتحقيق النجاح في المنظمة ما يلي: (1)

- أ- الإهتمام بالمجالات الإدارية، فليست القضية تقنية أساسها الجوانب الفنية وحسب، بالرغم من أهميتها، ولكنها في المقام الأول قضية إدارية تعتمد على فكر إدارة متطورة وقيادات إدارية واعية لوضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين في المنظمة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير.
- ب- الاعتماد على أساليب علمية تتطلب خبرات وتخصصات رائدة للتحويل إلى المنظمة الإلكترونية، وتستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط لها، وينبغي على القيادات أن توفر للقائمين عليها كل الإمكانيات المادية اللازمة لنجاح تطبيقها على أرض الواقع.
- ج- استخدام تقنيات الإتصال والمعلومات بما يتيح الفرص بما يتيح الفرص لتطبيق نظم إدارة حديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة.
- د- توفير آلية الدفع الإلكتروني لاستخدامها في سداد الرسوم المفروضة للحصول على الخدمات المختلفة كنتيجة طبيعية للتعامل الإلكتروني.
- هـ- تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل إعداد الوظائف والاستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلاً والأعلى تدريباً.
- و- توعية المتعاملين وتعريفهم بكل ما يتعلق بطرق التعامل وكيفية الحصول على الخدمات، لضمان تفاعلهم مع مقتضيات الإدارة الإلكترونية.
- ز- تأمين سرية المعلومات للمستفيدين التي تضمن حماية المعاملات الإلكترونية من التزوير.
- ح- وضع استراتيجية شاملة على مستوى المنظمة لتحقيق هذه الغاية، وتجنب أن ينفرد كل قطاع أو إدارة بإعداد مشروعها الخاص للتحويل، حيث يؤدي هذا المدخل الانعزالي إلى تفتت الجهود وتبديد الموارد وتكرار الدراسات فيما ليس له طائل.

1- المغربي، عبد الحميد. دور الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة مؤسسات الأعمال. [على الخط]، متاحة على العنوان: (dgeomagazine.oe> 21 العدد). تاريخ الزيارة: 2018/04/26.

## 6- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

وضع الباحثون العديد من المعوقات التي تحد من إمكانيات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات ومن أهم هذه المعوقات: (1)

- اختلاف نظم الإدارة داخل المنظمة الواحدة.
- عدم اقتناع إدارة المنظمات بدواعي التحول الإلكتروني ومتطلباته.
- عدم توفر بنية فنية جيدة.
- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية.
- عدم توافر أنظمة أمنية لحماية المعلومات الخاصة بمستخدمي هذه التقنية.
- عدم توافر المهارات البشرية التي تنشئ وتشغل وتصون هذه التقنية.
- ارتفاع تكاليف تطبيق هذه التقنية.
- التحديات التشريعية والقانونية التي تحتاج إلى إجراء تعديلات جذرية في الأنظمة والقوانين لضمان حقوق المستخدمين في هذه الخدمة.
- عدم وجود هياكل تنظيمية محددة وواضحة للمنظمة.
- أخطار الفيروسات التي تتسلل إلى الشبكات من آن لآخر.

1- جعفر حجاج، خليل، سليم الأغا، مروان. العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير: إدارة الأعمال: جامعة الأزهر بغزة، 2011. ص57. متاحة على الخط: ([www.alazhar.edu.ps>attachefile](http://www.alazhar.edu.ps>attachefile)) أطلع عليه يوم: 2018/02/12.

وبجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية: (1)

**أ- المعوقات الإدارية:** تتجه بعض الدراسات إلى تحديد، ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ونرجعها إلى الأسباب الآتية:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكتروني.

**ب- المعوقات السياسية والقانونية:** تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الإدارة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا ومواكبة العصر الرقمي.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.

**ت- المعوقات المالية والتقنية:** حيث تتمحور حول:

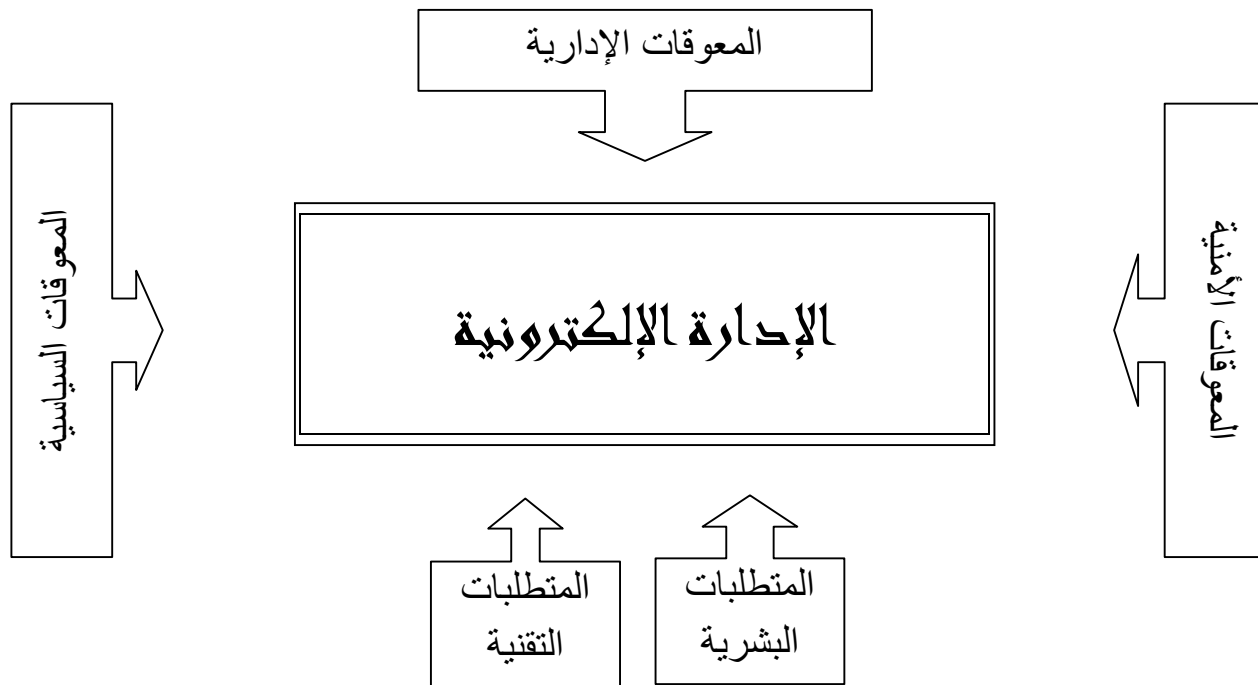
- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

**ث- المعوقات البشرية:** ويمكن تحديدها في الآتي:

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه.

1- عشور، عبد الكريم. مرجع سابق. ص 38 39.





شكل رقم (02): يبين معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

**المصدر:** عبّان، عبد القادر. تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر: دراسة سييسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة. أطروحة دكتوراه: إدارة وعمـل: جامعة مُجّد خيضر بيسـكرة، 2016. ص81. متاحة على الخـط:  
(67http://core.ac.uk>download>pdf) أطلع عليه يوم: 2018/04/05.

خلاصة الفصل:

ما يمكن استنتاجه في هذا الصدد أن الإدارة الإلكترونية نتيجة حتمية لثورة تكنولوجيا الأنترنت، فهي عبارة عن مفهوم ومنظومة وبنية وظائف وأنشطة تطبيقها يتيح لطالب الخدمة أن يتعامل مع الأنترنت بدلا من الموظف العام التقليدي، ويستلزم إحداث تغيير جوهري واسع يشمل نوعية المتعاملين والأجهزة المستخدمة وطرق الأداء، فعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية أصبحت حتمية تفرضها التغيرات العالية، فهي تعمل على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات من خلال استخدامها الأساليب الإلكترونية الحديثة التي تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة بالإضافة إلى قدرتها على تجاوزها لكل مشاكل الإدارة.

# الفصل الثالث:

تطوير أداء العاملين

## مقدمة الفصل :

حظي موضوع الأداء باهتمام بالغ وشهد بحوثا مستمرة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبطة بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية (العاملين) لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وما زالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة ومئات من الأساليب الأخرى التي تتركز على تحقيق غاية واحدة وهي تحسين أداء العاملين.

## المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

## 1- مفهوم أداء العاملين:

## 1-1: مفهوم أداء العاملين لغة واصطلاحاً:

يعتبر مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة والتحديد والتعريف الدقيق، بشكل متفق عليه، ويرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين من جهة، ومن جهة أخرى إلى طبيعة الموضوع كغيره من العلوم الاجتماعية والانسانية، لهذا سنبين أهم ما ورد من التعريفات التي تطرقت إليه العديد من المداخل.

أ- **الأداة لغة:** أصل الأداء من اللفظة اللاتينية (Performance) ومنه اشتقت الكلمة الانجليزية (Performance) والتي تعني إنجاز العمل وتأديته<sup>(1)</sup>

- من معاجم اللغة يتضح: "أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء، أوصله، وإسم الأداء أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به"<sup>(2)</sup>

- كلمة اداء مشتقة من الفعل أدى ويشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى: "معنى المشي مشيا ليس بالسرير وليس بالبطيء" وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاها، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه، وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.<sup>(3)</sup>

1- بو مجان، عادل. تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل. أطروحة دكتوراه: علوم التسيير: جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2015. ص44. متاحة على الخط: (Thesis.univ-biskra.dz>gest-d10-2015) أطلع عليه يوم: 2018/03/27

2- بوعطيط، جلال الدين. الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونالغاز عنابة. رسالة ماجستير: علم النفس عمل وتنظيم: جامعة منتوري بقسنطينة، 2009. ص72. متاحة على الخط: (<http://bu-umc.edz>Abou3008>) أطلع عليه يوم: 2018/01/30

3- هروم، عز الدين. واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المحارف والرافعات (CPG). رسالة ماجستير: علوم التسيير: جامعة منتوري بقسنطينة، 2008. ص22، متاحة على الخط: (<http://bu.umc.2du.dz>AHAR2579>) أطلع عليه يوم: 2018/02/01

## ب- الأداء اصطلاحاً:

## ماهية الأداء:

هي: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها" وهذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء من حيث تحقيق الأهداف ونسبة الوصول إليها، أي ما يتعلق أكثر بالفعالية، مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فقد تم تعريفه أيضاً على نفس النحو السابق بأنه إنعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها كما وضح Miller and Bromiley الأداء في إشارة أكثر لمفهوم الكفاءة، حيث تم النظر إلى: "أن الأداء هو محصلة أو إنعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>(1)</sup>

كما عرّفت هاينز الأداء: "بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة" كما يعرف الأداء: "بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبط بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معاً، وهو المحور الأساسي وموضوع التحسن والتنمية في المؤسسات"، ويشير وماس جيل برت إلى مصطلح الأداء ويقول: "بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من الأعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً"<sup>(2)</sup>.

1- بوجمان، عادل. مرجع سابق. ص44

2- الجساسي، محمد، عبد الله. أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011. ص104. متاحة على الخط: ([www.abahe.couk>research>papers](http://www.abahe.couk>research>papers)) أطلع عليه يوم: 2018/02/04.

و يقصد بالأداء: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها العملة" ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد أو معايير يمكن من خلالها أن يقاس الأداء وهذه المعايير هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد نمط الأداء: "فكمية الجهد" تعني مقدار الطاقة الجسدية أو العقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة أما "نوعية الجهد" فتعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ومن مقاييس المعيار النوعي درجة خلو الأداء من الأخطاء ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء، أما "نمط الأداء" هو الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في عمل أو الطريقة التي يؤدي بها الفرد أنشطة العمل.<sup>(1)</sup>

ومن خلال مجموعة التعاريف يمكن القول أن الأداء هو النشاط أو الجهد المبذول من طرف الإنسان سواءً كان ذلك الجهد فكرياً أو عضلياً من أجل إتمام كل الأعمال والمهام الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييراً بكفاءة وفعالية لدرجة يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

## 1-2: مفهوم العاملين: يقصد بالعاملين العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواءً كانوا موظفين

أو عمال يدويين، دائمين أو مؤقتين، رؤساء أم مرؤوسين، وقد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات على كفاءة هذا العنصر إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند فقط على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية، في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة فحسب بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة.<sup>(2)</sup>

1- المعشر، إبراهيم عيسى. أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير: إدارة أعمال: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009. ص31. متاحة على الخط: (<http://new.edu.jo/library-Theses>) أطلع عليه يوم: 2018/02/11

2- بن عيشي، عمار. دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة-. رسالة ماجستير: علوم تجارية: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006. ص3. متاحة على الخط: (<http://hrdiscussion.com>) أطلع عليه يوم: 2018/03/29.

**1-3: مفهوم أداء العاملين:** يعرف أداء العاملين على أنه: "أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد

استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم"<sup>(1)</sup>

ومنه كتعريف عام نستنتج أن أداء العاملين هو: "ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد والجهد الذي يبذله لإنجاز

المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية"

## 2- أهمية أداء العاملين:

### 2-1: أهمية الأداء:

تعد عملية الأداء من العمليات الصعبة والمهمة، فهو مهم لأنه الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية، كما

يدفع الفرد إلى تقديم مهاراته وإستعداداته وأتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي.

وتكمن أهمية الأداء من خلال ثلاث أبعاد رئيسية هي: (2)

- من الناحية النظرية: يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث يحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء، سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
- من الناحية التجريبية: فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث إدارة إستراتيجية للأداء لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
- وأخيرا الأهمية الإدارية: فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الإهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحولت التي تجري في هذه المنظمات إعتمادا على نتائج الأداء هذه.

1- عيشوش، خيرة. التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك. رسالة ماجستير: مالية دولية: جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، 2011. ص63. متاحة على الخط: (despace.univ-telemcen.dz>bitstream>Aichouch) أطلع عليه يوم: 2018/02/28.

2- نبشي، إسرائ. دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية. مذكرة ماستر: علوم التسيير: جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2013. ص65. متاحة على الخط: (despace-unive-biskra.dz:8080) أطلع عليه يوم: 2018/03/10.



وقد احتل موضوع الأداء في الأدب الإستراتيجي أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق بما يلي:

- أ- كونه محورا مركزيا لتخمين وفشل المنظمات في قراراتها وخطتها الاستراتيجية.
- ب- تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لاسيما في مواضيعها الاستراتيجية، تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها، واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج القياس المختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة.<sup>(1)</sup>

## 2-2: أهمية العاملين:

يعتبر العاملين إحدى موارد المنظمة العصرية الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا ويمثلون الثروة الأولى والجوهرية بالنسبة للمؤسسة وأحد العوامل الأساسية للأداء حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة، فبدون المورد البشري لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم لذلك نجد أن المدارس الإدارية في جميع العصور وحتى الوقت الحاضر اهتمت بهذا المورد، وشجعت على تدريبه وتطويره وتنمية قدراته، ورصد المعرفة الكاملة لديه، فهذا المورد يقوم بترتيب وظيف واستغلال مختلف الموارد والإمكانيات المادية والفنية والمالية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة، كما أنه يعمل على توزيع الأدوار ويحدد السلطات ويفوضها ويشرف على النشاطات والأدوات، فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تحقق الأهداف وهذا ما دفع المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بشؤون العاملين كونه المورد يمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، وتستطيع من خلال هذا المورد أن تتميز عن باقي المؤسسات وتؤدي إلى تحقيق النجاح عن طريق تحسين الأداء، ويتطلب ذلك توفير إدارة تهتم باحتياجاتهم ورغباتهم، ويكمن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة للعمل، والاهتمام بالعنصر البشري، وتحفيزه ليبدل أقصى مجهود له ويساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المؤسسة، فقد أصبح العاملين أحد أهم العوامل التنافسية نجاعة في المؤسسة الأمر الذي أعطاها بعداً استراتيجياً، مما جعل وظيفة المورد البشري تتحول من دورها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، هذا ما ولد الاقتناع بضرورة تفعيل أداء العاملين باعتبارهم مورداً استراتيجياً، وطاقاً ذهنية، وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات وللإبداع والمعرفة.<sup>(2)</sup>

1- نبشي، إسراء. مرجع سابق. ص 65.

2- براهيمية، ندى، صوالة، حفيفة. دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين بالمحاكم الإدارية: دراسة ميدانية بالمحكمة الإدارية لولاية قلمة. مذكرة ماستر: تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمجتمع: جامعة 8 ماي 1945 بقلمة، 2013. ص ص 75 76.

وعليه يعتبر العاملين في المؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة، إذ أن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمؤسسة، كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل.

### 3- عناصر الأداء:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

- أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة أو المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ب- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ج- كمية العمل المنجزة: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- د- المثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.<sup>(1)</sup>

وعليه يمكن القول بأن عناصر الأداء أساسية وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمة.

1- أبو شرح، نادر، حامد، عبد الرزاق. تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير: إدارة الأعمال: جامعة الأزهر بغزة، 2016. ص20. متاحة على الخط: ([www.alazhar.edu.ps>attachedfile](http://www.alazhar.edu.ps>attachedfile)) أطلع عليه يوم: 2018/03/01.

## 4- محددات الأداء ومعوقاته:

## ● المحددات:

تتمثل محددات الأداء فيما يلي:

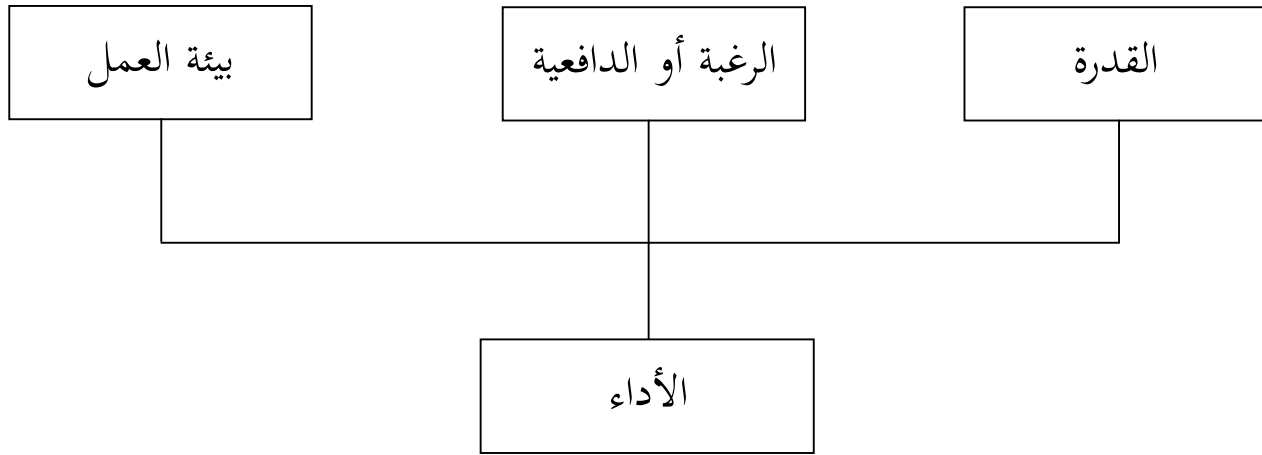
- أ- الدافعية الفردية: يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.
- ب- القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.
- ت- إدراك الدور والمكانة: يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة لأنه لا يوجد أفراد يبذلون جهود فائقة ويكون مقبولا<sup>(1)</sup>

ولتحقيق مستوى مُرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل من محددات الأداء، بمعنى أن الفرد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح، نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة والبيئة.

- أ- الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي التعبير عن دافعية الفرد.
- ب- القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنياً من الأداء.
- ت- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية: مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل: العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.<sup>(2)</sup>

1- ميلودي، أسماء، حمادي، وفاء. الحوافز وتأثيرها على مستوى أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة في المؤسسة إتصالات الجزائر. مذكرة ماستر: إدارة المشاريع: جامعة د-الطاهر مولاي بسعيدة، 2016. ص33. متاحة على الخط: (<http://www.univ.saida.dz>doc-num>) أطلع عليه يوم: 2018/02/15.

2- برياض، محمد الأمين، موساوي، يحيى. تأثير الرضى الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية. مذكرة ماستر: إدارة أعمال الموارد البشرية: جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، 2006. ص47. متاحة على الخط: (<despace.univ.telemcen.dz>bitstream>) أطلع عليه يوم: 2018/02/16.



الشكل رقم (03): محددات الأداء

المصدر: برباح، محمد الأمين، موساوي، يحيى. مرجع سابق. ص48.

#### • المعوقات:

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل ومن أهمها: الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتكيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة إلا أن هذه العوامل والتي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل ذكائه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارس من عمل، بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية، ويجب النظر إلى هذه العوامل على البيئة على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كما أن السياسات الغير واضحة ونمط الإشراف السيء يمكن أن يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن ان يتسبب في الاستغلال السيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد لذا فإنه من أكبر وأهم مسؤوليات الإدارة نجد:

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.
- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء لما يمكن من تحقيق أداء جيد. (1)

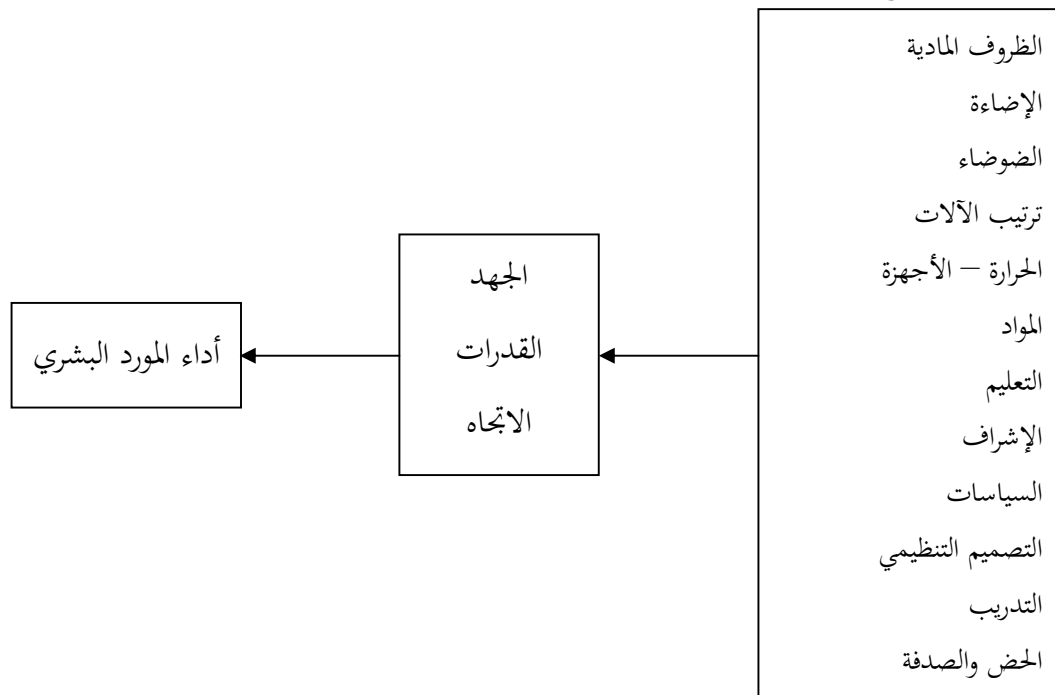
1- باباه، ولد سيدن. دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء: دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BCMI. رسالة ماجستير: إدارة أعمال: جامعة أبي بكر بلقايد، 2010. ص 51. متاحة على الخط: (despace.univ.tlemcen.dz>bitstream>oueldsidna-bab) أطلع عليه يوم: 2018/03/29.

## 5- العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع السلوك الانساني والأداء، حيث يعتبر هذا الأخير دالة لمزيج من متغيرات الفرد من ناحية وخصائص المؤسسة التي يعمل فيها من ناحية أخرى فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد (الحاجات، الخصائص جسمية، الحالة المزاجية، الدوافع...) وعوامل خارجية تتعلق بالمؤسسة منها (أهداف المؤسسة، ثقافة المؤسسة، نمط القيادة في المؤسسة، سياسة المؤسسة...)

وهناك من ينظر إلى مختلف العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه ومن ثم على الأداء

والشكل الموالي يوضح: (1)



## الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة على الأداء البشري

**المصدر:** شاطري، محمد. دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

مذكرة ماستر: تسيير الموارد البشرية: جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2016. ص ص 23-24. متاحة على الخط: (despase-univ-biskra.dz>jspui) أطلع عليه يوم: 2018/02/16.

1- شاطري، محمد. دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. مذكرة ماستر: تسيير الموارد البشرية: جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2016. ص ص 23-24. متاحة على الخط: (despase-univ-biskra.dz>jspui) أطلع عليه يوم: 2018/02/16.

## المبحث الثاني: تطوير أداء العاملين في ظل البيئة الإلكترونية

## 1- مفهوم تطوير أداء العاملين:

يعتبر العامل كمورد بشري له إمكانيات وقدرات لا غنى عنها، وبواسطته تستطيع المنظمة أن تتميز عن باقي المنظمات الأخرى ذلك أن تطوير العاملين يعتبر الدرجة الأولى التي تسعى إليها المنظمات، إلى تحقيق التميز والرقى، وتحدياً تنموياً مخططاً له

التطوير هو تغيير استراتيجي ذو طابع علمي أو عملي يهدف إلى تحسين الأداء، والتطوير ضرورة تظهر عند ظهور مشكلة معينة داخل التنظيم مثل: انخفاض في جودة تقديم الخدمات، وجود انفصال بين العاملين والإدارة، عدم القدرة على المنافسة... الخ

كما عرف التطوير بأنه: "البدء بما هو موجود والتدرج به من مرحلة لأخرى من خلال تحليل الواقع إلى عناصره الأولية ثم تتم عمليات تركيبية مخططة بعد ذلك"

كذلك يعرف التطوير: "على أنه محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز"<sup>(1)</sup>

ويمكن تعريف أداء العاملين: "بأنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد العاملين في المنظمة بمعارف معينة وتحسين تنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي ببناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة"<sup>(2)</sup>

1- براهيمية، ندى، صوالة حفيظة. مرجع سابق. ص82.

2- بارك، نعيمة. تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية- مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، ع7، الجزائر. ص274. متاحة على الخط: ([www.univ-chlef.dz](http://www.univ-chlef.dz)) أطلع عليها يوم: 2018/02/23.

## 2- أهمية تطوير أداء العاملين:

لتطوير أداء العاملين أهمية كبيرة وخاصة تكمن الأهمية الأولى لتطوير الأفراد ونقلهم إلى مواقع الانتاج والتغيير معا، إذ أن الفعالية والكفاية في الانتاج والأداء واللذات يعتبران مطلبين أساسين يقفان في صلب إستراتيجيات إدارة المؤسسة العاملة يتحققان غالبا عن طريق التطوير، فهذا الأخير يرفع من أداء وإنتاجية الفرد والأهمية الثانية لتطوير العاملين تتضح أكثر من خلال تحقيق التطوير للأهداف الموجودة والتي يمكن تلخيص بعضها فيما يلي: (1)

- زيادة في الانتاج عن طريق ضمان التطوير لأداء الأفراد للعمل بكفاءة وفعالية
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مدّ الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بالمسؤوليات التي توكل إليهم.
- استقرار في العمل بما يؤمن متابعة انتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة بما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة.

## 3- أهداف تطوير أداء العاملين: (2)

لكي ينجح أي برنامج لتطوير الأداء يجب على المؤسسة توفير الإمكانيات للموظفين لكي يتمكنوا من:

- التأقلم والتجاوب مع احتياجات المشروع وطبيعة العملية الانتاجية منذ أول يوم عمل.
- تنمية الكفاءات والمهارات وتحسين الاتجاهات بحيث يستمر نمو المشروع

وتكمن أهداف تطوير الأداء فيما يلي:

- تنمية المهارات: بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة، والهدف هنا هو تحسين وتطوير الفرد من خلال الإلمام بجميع جوانب العمل وترقية أداء كل جزء كافية بالفرد قد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تحسين أداء العمل فعلا.

1- باباه، ولد سيدن. مرجع سابق. ص 37.

2- جهلان، فاروق، حمادي، عبد الحكيم. أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين: دراسة حالة: مؤسسة ليندغاز الجزائر وحدة ورقلة. مذكرة ليسانس: إدارة أعمال: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013. ص 24. متاحة على الخط: (<http://dspace.univ-ourgla.dz/handle>) أطلع عليه يوم:

2018/03/21.

وعلى ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المشروع لتنمية مهاراته الخاصة، حيث تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المسطرة في هذا العمل ومستويات المهارات المطلوبة لا تكفي تطور التغيير ومما يجعل الحاجة إلى التحسين والتطوير المستمر يتناسب مع احتياجات المشروع.

- **تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية:** إن توفر درجة عليا من المهارة عند أداء عمل معين لا يكفي بل يجب تنمية الشخص ككل وتمكنه من استعمال كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى الطاقات أحسن استغلالا. يقول أحد الكتاب: إن المشروع يجتاز أحد الأشخاص ليشغل وظيفة معينة إنها تجتاز الشخص ككل وليس المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط بمعنى أننا حين نستخدم محاسب للتكاليف مثلا فإننا لا نستخدم خبرته وكفاءته في محاسبة التكاليف فقط ولكن نستخدم كل طاقته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها إلى المشروع.

#### - أهداف أخرى:

○ تغيير الاتجاهات وهو ما يشير إلى الرغبة في التغيير ما يعتقد المتدربون في العمل وأولياء العمل أو تفضيلاتهم لأساليب العمل، كما قد تعني تعديلات في توجيهات المتدربين آراءهم وقد تعني أيضا تغييرا أو تطورا في نية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف أيضا تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.

○ تقادم المعرفة: إن تقادم المعرفة وتبيان هذه المعرفة، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم في القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحداث ما توصل إليه التقدم العلمي وذلك استنادا إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به واستنادا إلى أن توسيع معارف العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم.<sup>(1)</sup>

1- جهلان، فاروق، حمادي، عبد الحكيم. مرجع سابق. ص 24.



## - أهداف التطوير من حيث الكفاءة:

- التلمذة: ويتم هنا تعويض العاملين عن موضوع الدراسة أو التدريب والمهارة الواجب اكتسابها ففي الكثير من الأحيان قد يفيد العلم حتى وإن كان بصورة ابتدائية.
- رفع مهارة الأداء: ويتم هنا تعويض العاملين لشحنة كبيرة عن موضوع التدريب لدرجة يمكن فيها للعامل أن يتذكر معظم الحصيللة العلمية أو يتم تعويض العاملين لنوع من المهارات وعليهم أن ينفذوها بدرجة كبيرة.
- السيطرة والتفوق: على المتدرب أن يظهر سيطرة كاملة على التدريب للدرجة التي تمكنه أن يشرحها لفترة، أن يتعرف على العلاقات الداخلية من أجزاء الموضوع وأن يؤديها بصورة متفوقة.
- أهداف قصيرة المدى: وفي الغالب تعطي احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة عن المنظمة لعلاج مشاكل طارئة أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد أو بعض الإيرادات.
- أهداف بعيدة المدى (الأجل): وهي في الغالب تغطي احتياجات تنمية وتطوير متأهبة وتعبر عن رغبة المنظمة في النمو والتطوير والنضج الطبيعي للأفراد والإيرادات.<sup>(1)</sup>

## -4 مجالات تطوير وتحسين أداء العاملين: يمكن تحديد مجالات تحسين وتطوير أداء العاملين فيما يلي:

## 1-4: تطوير قدرات ومهارات الفرد: إن المحدد الأساسي لنجاح أو فشل برامج تحسين وتطوير أداء

العاملين هو مدى كفاءة هذا العنصر وما يمتلكه من مؤهلات علمية وخبرات ومهارات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب الذي يعتبر من أكثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية العاملين لتحسين آدائهم، حيث تصمم برامجهم لتنمية مهارات ومعارف جديدة يتوقع أن تستخدم في الحال، أو بعد فترة زمنية قصيرة عند العودة للعمل وفي الغالب يأخذ ثلاث أوقات:

- أ- قبل عملية التدريب: باعتبار أن العاملين يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة ينبغي توضيح سبب هذا التدريب استدعاء الأفراد قبل إبلاغهم بضرورة إخضاعهم للتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم وما يطمحون في الوصول إليه مستقبلا، وبهذا يصبح خبر إخضاعها للتدريب كأنه تحقيق لرغباتهم وليس شيئا مفروضا عليهم، وفي نفس الوقت يكون العامل شريكا في اتخاذ هذا القرار.<sup>(2)</sup>

1- جهلان، فاروق، حمادي عبد الحكيم. مرجع سابق. ص25.

2- براهيمية، ندى، صواله، حفيظة. مرجع سابق، ص ص 84 85.

ب- خلال عملية التدريب: إذا ظهرت مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية يجب تدخل المسؤول المباشر بالإستعانة بمتخصص في التدريب لإحداث التغييرات والتعديلات اللازمة، ومنه فإن عملية المراقبة ضرورية خلال عملية التدريب.

ت- بعد عملية التدريب: عند الانتهاء من التدريب يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تتناسب مع مهاراته الجديدة، إذ أن عدم استغلالها يؤدي بالفرد إلى نسيانها، فتضيع كل تلك الجهود.

#### 2-4: تطوير ثقافة المنظمة: تعتبر ثقافة المنظمة من أهم العوامل المؤثرة على الأداء المرغوب الذي يتم التخطيط

له، فقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً إلى الإنجاز وتحقيق الأداء، وقد تكون عاملاً سلبياً معوقاً له ومانعاً للتطوير والتحديث، لذلك يجب تطويرها باستمرار، وذلك يتم بعد تحليلها الذي يتناول ما يلي:

- السمات العامة لثقافة المنظمة وملامح تميزها واختلافها عن المنظمات الأخرى.
  - درجة الانفتاح الفكري التي تسود المنظمة ومدى تقبل الأفكار الجديدة والتطورات التكنولوجية المتجددة.
  - أسلوب إدراك التغيير والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر.
  - مدى تشجيع الابتكار والمبادأة بين أفراد المنظمة.
  - مدى شيوع الثقة والتعاون المشترك بين أفراد المنظمة.
  - درجة إدراك العلاقات مع المحيط الخارجي وأهميتها في تسيير أمور المنظمة.
- وبالتالي فإن بناء الثقافة التنظيمية هو أحد الأدوار الرئيسية للقيادات الإدارية مما يساعد على تهيئة المنظمة لتقبل التغييرات في البيئة المحيطة، إذ أن الثقافة وما تحتويه من معتقدات وقيم وعادات وسلوكيات ... الخ، هي المحور الأساسي لتقبل جميع المتغيرات الجديدة، وهي التي تساعد القيادات الإدارية على بناء ثقافة المنظمة من خلال ما يلي:
- التخلي عن أساليب وطرق الإدارة التقليدية التي تتسم بالبيروقراطية والعمل على تشجيع العاملين على الإبداع والتطوير والابتكار وأن تتحلى بالشجاعة في اتخاذ القرارات الهامة.
  - أن تعترف بأهمية تفويض السلطة والبعد عن الميل الشديد إلى المركزية المطلقة، وأن تدرك أهمية الدور الفعال للعاملين على مختلف مستوياتهم.
  - أن تسو القيادات الإدارية على أن تشغل نفسها دوماً بمعالجة المشاكل اليومية الروتينية، وأن لا تكون مولعة بالحلول السريعة المؤقتة، بل يجب أن تفكر في المستقبل وتعمل من أجله.
  - العمل على توفير بيئة تنظيمية ملائمة لإحداث التحسين المستمر.<sup>(1)</sup>

1- براهيمية، ندى، صواله، حفيظة. مرجع سابق، ص 87.

## 4-3: تحفيز وتنمية اهتمامات الفرد:

يعتبر تحفيز العاملين من أهم المجالات التي يتم التركيز عليها لتحسين وتطوير الأداء، فبالإضافة إلى الأجر الذي يتقاضاه العامل يجب استخدام مجموعة من الحوافز التي تكون مشجعة له سواء كانت مادية كتقديم مكافآت وعلاوات أو معنوية كالاحترام والتقدير والاعتراف بالمجهودات وغيرها، إلا أن النوع الثاني من الحوافز هو الأكثر تأثيراً، ولذلك اكتسب أهمية كبيرة مؤخراً لأن الحاجة لأفراد النوع الأول أصبحت مشجعة في الوقت الحاضر وأصبحوا يطمحون إلى تحقيق أكثر من ذلك أي تحقيق الاعتبار والاحترام والتقدير من الآخرين والاعتراف بمجهوداتهم خصوصاً من طرف القادة بما يشعرهم بالأهمية والمكانة التي يحتلوها، والسبل لتحقيق ذلك يكمن في إبداء القادة في المنظمة، اهتمامهم بالعاملين بالإصغاء إليهم وفهمهم وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار وتقديم المكافآت عند استحقاقها، إذ أن الجانب المادي ذو تأثير مباشر على سلوك وآداء الأفراد، كما يساهم في التعبير عن رضا القادة وبالتالي اعترافهم بالمجهودات والأداء الجيد للعاملين، وهذا ما سيخلق روح الانتماء والولاء لدى الأفراد وإخلاصهم للمنظمة والسعي لتحسين وتطوير أدائها.

لكن في الأخير يمكن القول أن هذه المجالات تعتبر أهمية لكنها ليست الوحيدة، لأنه توجد مجالات أخرى لتحسين وتطوير الأداء لا يمكن إهمال أهميتها، كتحسين مكان العمل يجعله آمناً يوفر سلامة العاملين ويحفظ صحتهم، وتطوير قدرات ومهارات القادة، وإعادة تصميم الأنظمة والعمليات.<sup>(1)</sup>

## 5- مداخل تحسين أداء العاملين:

يعتبر أداء العاملين من المؤشرات الأساسية في المؤسسة التي تساهم في بلوغ أهدافها، إذا كان بالشكل الجيد والفعال ويتحقق من خلال عدة مداخل تساهم في تحسين أدائه التي سنتطرق إليها:<sup>(2)</sup>

**أولاً: التدريب:** تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، كما تعتبر مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين كما تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، وذلك لأن الإنسان البشري شأنه من ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى والأدوات والأجهزة.

1- براهيمية، ندى، صواله، حفيظة. مرجع سابق، ص 87.

2- جهلان، فاروق، حمادي، عبد الحكيم. مرجع سابق. ص 29.

مثلا يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقا لخطط وبرامج محددة وتتمثل هذه الرعاية للعامل البشري في مساعدته على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف، وتزويد بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، وصقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد من واجبات ومسؤوليات.

ويعرف التدريب بأنه التطوير المنتظم للمعارف والمهارات والأفكار والاتجاهات اللازم تفرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصورة المطلوبة والتدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل مختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب وتشتمل التغيرات في أسلوب العاملين:

- تغيير المعارف والمعلومات.
- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات.
- تغيير المهارات والقدرات.

وتكون محصلة هذا التغيير هو تحقيق نتائج إدارية للمنظمة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل والنظام الإدراكي الأحسن الذي يؤدي إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح للمنظمة.

**ثانيا: التحفيز:** الحوافز هي مجموعة السياسات التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب لهذا فإن الحوافز نظام من العلاقات المتداخلة ضمن مجموعة من المتغيرات البيئية داخل وخارج المؤسسة، وهي بهذا مهمة شاقة ومعقدة إذ ليس من السهل أن تتوقع إمكانية إيجاد أجوبة سهلة وسريعة للمشاكل ذات العلاقة بالتحفيز. (1)

1- جهلان، فاروق، حمادي، عبد الحكيم. مرجع سابق. ص30.

من المُسلّم أن المؤسسة تعتمد على مدى التزام موظفيها والجهود التي يبذلونها لتحقيق غاياتها، لذلك نشط المدراء والباحثون في استنباط وسائل وطرق ونظريات تتعلق بكيفية تحفيز العاملين فهو يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمؤسسة فإن الغاية من توفير الحوافز هي خلق الدوافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المؤسسة، لذلك فإن مدى فاعلية الحوافز التي توفر للفرد في المؤسسة يمكن تبنيها من خلال سلوك العاملين ومدى التزامهم بسياسات وأنظمة المؤسسة ومعدلات الأداء التي يحققونها فعلى المؤسسة التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إنشائها، وذلك بتوفير الحوافز المناسبة، وقد تتنافس المؤسسات على توفير أفضل الحوافز في سبيل استقطاب الكفاءات وتنميتها والحرص على استمرارها وبقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة.

ثالثاً: الرضى الوظيفي: إن الرضى الوظيفي هو جزء من رضى الإنسان (العامل) عن حياته العامة، إذ أن طبيعة بيئة الفرد خارج العمل تؤثر على شعور اتجاه وظيفته أو عمله بالمقابل فإن رضى العامل عن عمله يؤثر على رضاه عن حياته بشكل عام لأن الوظيفة هي جزء مهم من الحياة العامة للعامل (الموظف) لذلك يمكن القول أن الرضا الوظيفي ينشأ من ذات المجموعة المعقدة من المتغيرات والظروف التي تنشأ عنها الحوافز. ليس هناك من يشك في وجود علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، إذ أنه كان هناك اعتقاد سائد بأن رضى الموظفين (العاملين) عن عملهم يجعلهم يؤدونه بشكل أفضل، أي أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا العالي والأداء المرتفع، لكن الافتراض لم يعد مقبولاً في الوقت الحاضر على نطاق واسع، إذ أن هناك عدد كبير من العاملين الراضين عن عملهم، ولكن أداءهم غير مرتفع وعليه يمكن القول بأن الرضا لوحده لا يكفي لأن يكون محفزاً قوياً للأداء ولكنه يجعل العاملين أكثر استعداداً للتأثير بالمحفزات الأخرى التي يحصلون عليها من البيئة التي يعملون فيها.<sup>(1)</sup>

1- جهلان، فاروق، حمادي، عبد الحكيم. مرجع سابق. ص 30 31.

## خلاصة الفصل:

يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي، والعمل الذي يؤديه هو الذي يجعل أداءه سواءً كان إدارياً أو تنفيذياً هو الأساس في أداء المكتبة ككل، كذلك هو مخزون استراتيجي مهم تملكه المكتبة للبقاء والنمو والازدهار والوقوف في وجه التحديات، وبهذا يمكن القول أن السبيل الوحيد للتفوق والتميز في المكتبة هو الأداء الجيد للعاملين، باعتبار العاملين هم الركيزة الأساسية التي تقوم عليها أي مكتبة وذلك من خلال ممارسة مختلف النشاطات من أجل بلوغ أهداف هذه الأخيرة، بحيث لا يمكن بلوغ أي هدف دون أن يكون هناك أي أداء حقيقي ينظر إليه.

# الفصل الرابع:

المكتبات الجامعية

مقدمة الفصل:

تعد المكتبات الجامعية من أهم المؤسسات التي تسهم في إرساء مجتمع المعلومات في مختلف بلدان العالم، وذلك بالنظر للدور الذي تلعبه في تجميع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتسخير أنجع الطرق وأحدث التكنولوجيات في استرجاعها تلبية للطلب المتزايد عليها في بيئة تتميز بالانفجار المعلوماتي والسرعة والدقة التي يستدعيها العمل في قطاع المعلومات، وهذا من شأنه أن يبرز أهمية المكتبة الجامعية في العملية التعليمية ويجعلها عنصرا محوريا في تفعيل وإنجاح التعليم العالي في الجزائر.



## المبحث الأول: ماهية المكتبات الجامعية وأنواعها

تعتبر المكتبات الجامعية الشريان الرئيسي الذي يغذي برامج وأهداف وأغراض الجامعة سواء عملية التدريس أو فيما يخص البحوث العلمية، وهي بذلك ملزمة بمتابعة المناهج الدراسية الجامعية ومواكبة تطوراتها المتلاحقة، وكذلك ملزمة بمتابعة برامج البحث العلمي حتى تتمكن من تنمية مجموعاتها في هذا الاتجاه وتسعى للسيطرة على مصادر المعرفة اللازمة، ونشر المطبوعات للتبادل كبحوث الأساتذة والرسائل الجامعية القيمة.

## 1- تعريف المكتبة الجامعية:

تعرف المكتبات الجامعية بعدة تعاريف كما يلي:

عرفت المكتبات الجامعية عند الكثير من المختصين في مجال المكتبات بتعاريف مختلفة كل حسب الزاوية التي يرى منها، في مجملها تصب في واد واحد والمكتبة الجامعية في تعريفها البسيط: "عبارة عن المكتبة الملحقة بالجامعة أو بمعهد عال، وظيفتها الأساسية تقديم المواد المكتبية من أجل البحث والدراسة وتقديم المعرفة في عدد كبير من الموضوعات المختلفة، وهي تستقبل روادها من مختلف التخصصات الأساسية في العلوم الانسانية، الاجتماعية، التطبيقية، البحثية والتاريخية وكافة التخصصات وذلك لأنه لا يمكن وضع حد نهائي مقرر لحجم موضوعاتها."

كما يعرفها حسن الحداد في كتابه: "خدمات المكتبات الجامعية السعودية" بأنها: "مؤسسة ثقافية علمية تعمل على خدمة مجتمع من الطلبة والأساتذة والباحثين، وذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في دراساتهم وأعمالهم من الكتب والدوريات والمطبوعات الأخرى، إضافة إلى المواد السمعية والبصرية وتسهيل استخدامهم"<sup>(1)</sup>

وعرفها المعجم الموسوعي للمصطلحات المكتبية والمعلومات بأنها: "مكتبة أو مجموعة أو نظام من المكتبات تنشئه وتدعمه وتديره جامعة لمقابلة الاحتياجات المعلوماتية للطلبة وهيئة التدريس كما تساند برامج التدريب والأبحاث والخدمات"<sup>(2)</sup>.

1- عميمور، سهام. المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل. رسالة ماجستير: علم المكتبات: جامعة منتوري قسنطينة، 2012. ص18.

2- مراد، كريم. مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية مدينة قسنطينة نموذجا. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات: جامعة منتوري قسنطينة، 2008. ص79. متاحة على الخط: (<http://ume.edu.dz>aker2413>) أطلع عليه يوم: 2018/03/11.

كما عرفت المكتبة الجامعية بأنها: "مؤسسة علمية ثقافية تربوية واجتماعية تهدف إلى جمع مصادر المعلومات وتنميتها بطرق مختلفة (شراء، إهداء، تبادل) وتنظيمها أي (فهرستها، تصنيفها وترتيبها على الرفوف) واسترجاعها بأقصر وقت ممكن وتقديمها إلى مجتمع المستفيدين من خلال مجموعة من الخدمات، كخدمات الإعارة والمراجع والتصوير بالإضافة إلى خدمات الإحاطة الجارية، البث الانتقائي للمعلومات".<sup>(1)</sup>

من خلال التعاريف يمكن القول أن المكتبة الجامعية أهم مؤسسات التعليم العالي والعصب المحرك لأي جامعة وهي أحد أهم المقومات لتقييم الجامعة فنجاح الجامعة يقاس بمدى نجاح المكتبة في تقديم خدماتها والقيام بوظائفها، فهي تؤدي دورا بارزا من أجل النهوض بالحركة الفكرية والثقافية وتعزيز البحث العلمي من خلال ما تقدمه من خدمات وبرامج وأنشطة مكتبية لجمهورها، معتمدة في ذلك على إمكانيات القوى العاملة وتسهر على تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.

## 2- خصائص المكتبات الجامعية:

تتميز المكتبة الجامعية بالخصائص التالية:

- ضخامة حجم المجموعات المكتبية وهناك عديد من المكتبات الجامعية التي تأتي بعد المكتبة الوطنية من حيث الحجم إن لم تكن تفوق عليها في بعض الأحيان.
- تنوع مصادر المعلومات التي تقتنيها بين مصادر إلكترونية وتقليدية.
- تعدد الموضوعات: فالمكتبة المركزية تقتني مصادر معلومات في مختلف موضوعات المعرفة البشرية ومكتبات الكليات والمعاهد تضم مصادر مختلفة وفقا للتخصصات.
- تنوع أغراض الاستخدام: فقد أدى تعدد فئات المستفيدين من طلبة المرحلة الجامعية الأولى للدراسات العليا، أعضاء هيئة التدريس، الموظفون إلى تنوع في غرض الاستخدام فهي بذلك تعمل على خدمة الأغراض التعليمية والبحثية فضلا عن الغرض الثقافي.<sup>(2)</sup>

1- زروق، سمير. تنظيم وتسيير المكتبة الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة كلية البوني - باجي مختار - عنابة. مذكرة ليسانس: علم المكتبات: جامعة باجي مختار: عنابة، 2012. ص 27.

2- بكرى، سعيدة، بن بوجمة، سعيدة، بوقشبية، ياسمين، وآخرون. تنظيم وتسيير مصادر المعلومات في المكتبات الجامعية: دراسة حالة الكتب بمكتبة كلية الآداب مجتمع بن باديس. مذكرة ليسانس: علم المكتبات والعلوم الوثائقية: جامعة باجي مختار عنابة، 2013. ص 16.

وبالتالي نستنتج من خلال هاته الخصائص التي تتميز بها المكتبات الجامعية، أنها تخدم المستفيد بشكل كبير من خلال تنوع المجموعات وتعددتها وأنها تسهر على تسهيل توفير المعلومات، وذلك بالعمل على التحسين من أدائها ووظائفها من أجل تحقيق رضا المستفيد خاصة، وتحقيق رسالة المكتبة الجامعية بالصورة التي تليق بها من أجل الدخول في المنافسة بين المكتبات الأخرى.

### 3- أهمية المكتبات الجامعية:

"تعتبر المكتبة الجامعية إطلالة على القيم للمعرفة البشرية الحالية ومسؤولة عن حفظها للأجيال القادمة وتدعيم البحث والبحث المتجدد، وقد تشترك بعض أنواع المكتبات الأخرى مع المكتبة الجامعية في وظيفة التعليم والحفظ ولكنها تنفرد عنها جميعا بوظيفة البحث، وهذا ما يعطي أهمية كبيرة للمكتبة الجامعية بحيث أنها لا تلعب دورها كمكتبة في التعليم الجامعي وتطوير البحث فحسب، بل عليها تدعيم هذه الوسائل بأن تزود بكل ما يناسب المناهج الدراسية والبحث بالجامعة أو عليها القيام بجذب القراء نحوها بمراعاة الأمور التنسيقية في المكتبة.

ويظهر ذلك في الديكور والتهوية والإضاءة وتناسق الأثاث وتوفير الهدوء والقاعات الملائمة لكل ذلك فالجامعة لها برامجها ومخططاتها، ومن هنا تبرز أهمية المكتبة الجامعية في توفير كل ما يلزم مثل هذه البرامج والمخططات لخدمة البحث والتعليم والقيام بوظائفها وأنشطتها على أكمل وجه وهنا يبرز الدور الأساسي للمكتبة الجامعية كموجه وقائد للعملية والمنظومة التعليمية للجامعة خاصة فيما يتعلق بتطوير ثقافات شخصيات الطلاب، فالمكتبة الجامعية من خلال ما يتوفر بها من رصيد هائل ومن خلال ما تقدمه من خدمات تساعد هؤلاء الطلاب على تحضير الدروس وإعداد البحوث، كما تساعد الأساتذة على تحضير الدروس وإعداد التقارير والبحوث لما سيقدمونه لطلابهم، كما لا بد من التذكير بالدور الذي يجد فيها الأرضية الصلبة لأعمالهم."<sup>(1)</sup>

ونلاحظ مما سبق ذكره حول أهمية ودور المكتبة الجامعية فنجد أنها تخدم مجتمع الجامعة لفائدة أغراض الجامعة وأهدافها، لكن يتطلب منها أن تعرف بنفسها وبإمكانياتها نظرا لان هناك الكثير من الطلبة يجهل المعنى الواضح للمكتبة ويجهل استخدامها.

1- كساسة، محي الدين. نظم التصنيف العالمية وتطبيقاتها في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبات الجامعة بقسنطينة. رسالة ماجستير: علم المكتبات: جامعة منتوري قسنطينة، 2007. ص 28 29. متاحة على الخط ([www.univ-constantine2.dz>opac-css](http://www.univ-constantine2.dz>opac-css)) أطلع عليه يوم

## 4- أهداف المكتبة الجامعية:

تعتبر المكتبة الجامعية القلب النابض بالنسبة للجامعة، وإذا كان التعليم والبحث هما من أهداف الجامعة، فإن المكتبة هي المحور التعليمي والبحث بالجامعة. إذا فإن رسالة المكتبة جزء لا يتجزأ من رسالة الجامعة، ويمكن حصر أهدافها فيما يلي:

- خدمة المناهج العلمية على الرغم من أن الجامعة تضم أجهزة كثيرة تخدم الأغراض التعليمية، إلا أنه ليس هناك جهاز أكثر ارتباطاً بالبرامج التعليمية مثل المكتبة.
- مساعدة الطلاب على تحضير أبحاثهم وكتابة رسائلهم وحلقات البحث التي يكلفون بها في جميع الموضوعات، أي عليها أن تقدم للطلاب ما يلزم من رصيدها الفكري والثقافي.
- مساعدة هيئة التدريس في إعداد بحوثهم ومحاضراتهم، التي يلقونها على الطالب في جميع موضوعات التخصص.
- تقديم المعلومات للأساتذة والطلاب والباحثين، التي تتعلق بالأبحاث المبتكرة التي تغني المعرفة البشرية وتشكل مساهمة جديدة في الاختصاص.
- المكتبة الجامعية مركز كبير ومهم من مراكز نشر وتوزيع الأبحاث التي يقوم بها الأساتذة والطلاب والباحثين.
- المكتبة الجامعية مركز لتبادل المعلومات والخدمات المكتبية مع جميع مكاتب البحث.
- مركز لنقل التراث العالمي من وإلى اللغة المحلية، مركز تدريب العاملين في حقل المكتبات من غير المختصين.
- تنمية التعليم الذاتي للطلبة.
- المكتبة الجامعية مركز إشعاع ومصدر من مصادر تطوير علم المكتبات نفسه.<sup>(1)</sup>

ومجمل هاته الأهداف نستطيع القول، بأن المكتبات الجامعية هي مؤسسات علمية تهدف إلى خدمة فئة كبيرة في المجتمع من الطلبة والأساتذة والموظفون داخل الجامعة، ومختلف الباحثين في مختلف كلياتها وأقسامها وفروعها، كما تهدف إلى تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات لتحقيق رضا المستفيد في أقل وقت ممكن وإشباع حاجاته المعرفية من خلال توفير المصادر والأرصدة التي تلبي احتياجاتهم، بالإضافة إلى مواكبتهم لكل جديد في المكتبة أو كل في مجال تخصصه.

1- بكرى، سعيدة، بوجمة، سعيدة. مرجع سابق. ص ص 14 15.

## 5- أنواع المكتبات الجامعية:

"5-1: المكتبة المركزية: وهي المكتبة الرئيسية للجامعة، وعادة ما يكون موقعها في وسط الجامعة وليس بأطرافها، وتقوم بمهام الإدارة العامة للمكتبات الجامعية حيث تتولى مهمة الإشراف على جميع أنواع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة، كونها هي التي توزدها بالوثائق والكتب ووسائط المعلومات المختلفة، ذلك لأن اقتناء مواد المعلومات يتم بشكل مركزي على مستوى هذه المكتبة، كما انها تتكفل بجانب التأطير أي توظيف المكتبيين وتوزيعهم على المكتبات الموجودة بالجامعة، بالإضافة إلى الجوانب الأخرى الفنية والتنظيمية والعلمية وغالبا ما تساهم المكتبة المركزية بشكل فعال في اقتراح الحلول الفنية ووضع النظم، وتحديد العلاقات بين المكتبة وإدارة الكليات والأقسام، تنظيم النشاطات العلمية المختلفة: ملتقيات، ندوات، محاضرات، ومعارض وغيرها بشكل عام. فإن المكتبة المركزية هي الواجهة الحقيقية لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالجامعة، وهمة الوصل ما بين هذه المؤسسات والإدارة من جهة.

5-2: مكتبات الكليات: وتكون داخل الكليات الجامعية وتتوجه بمجموعاتها وخدماتها للدارسين والأساتذة والموظفين العاملين في الكلية، وتكون كل مكتبة منها متخصصة بتخصص الكلية وتطور مجموعاتها في هذا الاتجاه، كما تشرف على مكتبات الأقسام والمعاهد التابعة للكلية.

وغالبا ما نجد هذه المكتبات مجهزة بأدوات ووسائل حديثة لاسترجاع المعلومات وخطوط الارتباط بشبكة الأنترنت، ورغم حداثة هذه المكتبات إلا أنها عملت في تخفيف الضغط على المكتبات المركزية سواء من حيث اتجاه الباحثين إلى استخدام أرصدها الوثائقية أو التكفل بجزء من الكتب والوثائق التي كانت تثقل كاهل المكتبات المركزية من جانب التنظيم والتخزين.

5-3: مكتبات الأقسام والمعاهد: ظهرت هذه المكتبات مع توسع الجامعة الجزائرية خلال سنوات السبعينيات وتعددت التخصصات العلمية. تقوم بخدمة الهيئة التدريسية والطلبة الدارسين في قسم أو معهد وتنمي مجموعاتها وخدماتها في خدمة تخصصات هذه الأقسام والمعاهد، وقد تطور العمل بين المكتبات الجامعية ليصبح على شكل مكتبات محلية والمشاركة في الشبكات الوطنية والدولية.<sup>(1)</sup>

1- عميمور، سهام. مرجع سابق. ص ص 23 24.

4-5: مكتبات مراكز البحث العلمي: وهي مكتبات تنشأ على مستوى الجامعة أو وحدات البحث وتوجه

لخدمة البحوث العلمية والعاملين على إعداد الدراسات، فتهيئ لهم المصادر والمراجع التي تساعدهم في تقديم بحوثهم وإجراء تجاربهم، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه المكتبات أصبحت لديها إمكانيات تكنولوجية هائلة وارتباطها بشبكة الأنترنت.<sup>(1)</sup>

هذا التنوع الذي تشهده المكتبات الجامعية وتقسيماتها يجعل منها منظومة مترابطة ومتكاملة، تعمل على تكملة مهام الجامعة في تقديم الرسالة لمجتمع الطلبة، باعتبار المكتبة جزء لا يتجزأ من الجامعة ومن أهم الأطراف المساعدة على تحقيق أهداف الجامعة بصفة عامة والمكتبة بصفة خاصة.

#### 6- وظائف المكتبات الجامعية:

##### 6-1: الوظائف الإدارية:

يقوم بها أمين المكتبة الجامعية بالإضافة إلى رؤساء الأقسام وهي تشمل على ما يلي:

- عمليات إعداد الميزانية وتوزيعها.
- تعيين الموظفين وتدريبهم والتخطيط لخدمات جديدة.
- تنظيم وحفظ السجلات.
- إعداد البرامج بالدراسات العليا والبحوث الأساسية الرامية لتنمية المعرفة البشرية.

##### 6-2: الوظائف الفنية:

- إختيار المواد المكتبية المختلفة والحصول عليها، وهذه المواد تشمل الكتب والدوريات والمخطوطات والأفلام والخرائط.
- فهرسة المجموعات.
- تجليد وصيانة المجموعات والحفاظ عليها من التلف وإعدادها للاستخدام.

##### 6-3: خدمة المستخدمين:

لا بد لأي مكتبة جامعية أن تبذل أقصى جهودها في تسهيل وصول المستخدمين إلى مقتنياتها، فيقوم بتشجيع وتقديم خدمات الإعارة بأنواعها وتقديم الخدمات الإرشادية للقراء لتسهيل الحصول على المواد التي يحتاجون إليها في أبحاثهم.<sup>(2)</sup>

1- عميمور، سهام. مرجع سابق. ص 24.

2- ليماي، خديجة، طاهر، جمعة، بوعيشة، ريم، وآخرون. تنمية مقتنيات المكتبة الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بعنابة. مذكرة ليسانس: علم المكتبات والعلوم الوثائقية: جامعة باجي مختار عنابة، 2013. ص 16.

## 7- خدمات المكتبات الجامعية:

تهدف المكتبة الجامعية إلى حفظ مصادر المعلومات ذات القيمة العلمية وإتاحتها دائما للاستخدام، وتتضمن تقديم الوثائق في قاعة المطالعة أو البحث داخل المكتبة الجامعية، وتقديم المعلومات من الوثائق نفسها وغيرها. ويمكن تحديد خدمات المعلومات في المكتبات بما يلي: (1)

- تسيير الإطلاع الداخلي.
- الخدمات المرجعية للمكتبة: خدمة إرشاد القراء.
- خدمة الترجمة.
- خدمة تحقيق ونشر الوثائق.
- خدمة الإحاطة الجارية والبت الانتقائي للمعلومات.
- إعداد القوائم والكشافات والمستخلصات.
- خدمة العرض.
- خدمة الاستنساخ والتصوير.
- خدمة الإعارة الداخلية والخارجية
- خدمة الإعارة بين المكتبات
- خدمة صيانة وترميم الوثائق.
- خدمة تدريب المستفيدين.
- إعداد الفهارس، الأدلة البيبليوغرافية... الخ

1- عبيد، حليلة، سوحة، هالة، أحمد، مالك بسمه، وآخرون. الكفاءة المهنية للعمل بالمكتبات الجامعية لخريجي قسم علم المكتبات: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية سيدي عمار جامعة باجي مختار عنابة. مذكرة ليسانس: علم المكتبات والعلوم الوثائقية: جامعة باجي مختار عنابة، 2013. ص 25.

المبحث الثاني: اتجاهات المكتبات الجامعية نحو التسيير الإلكتروني.

### 1- الاتجاهات الحديثة في المكتبات الجامعية:

دخول التكنولوجيا والحاسبات الإلكترونية عالم المكتبات وخدماتها وتطور الإتصالات عن بعد ولدت العديد من الاتجاهات الحديثة في المكتبات الجامعية ومن هذه الاتجاهات الاتجاه نحو ظهور مصادر معلومات إلكترونية منافسة لمصادر المعلومات التقليدية وذلك من خلال: (1)

أ- التعامل مع الحاسبات الإلكترونية والتي أدت إلى:

- أتمتة ترجمات اللغات.
- تحضير الوثائق عبر واقعات تعمل بواسطة الصوت

ب- التعامل مع قواعد البيانات والتي تقدم:

- معلومات فورية.
- إعطاء معلومات عن الكثير من الموضوعات.

ج- التعامل مع الأقراص المكتنزة وأقراص DVD

أصبحت المكتبات الجامعية أكثر تعاوناً مع بعضها البعض، بفضل ارتباطها بشبكة الأنترنت والإفادة من خدماتها من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- توفير واجهة للبحث عن المعلومات.
- سهولة استخدام المتصفح للوصول إلى كافة المعلومات من دون الاضطرار إلى تعلم استخدام برمجيات تقليدية.
- الاقتصاد في الكلفة.

هذه الاتجاهات سهلت على المكتبات الجامعية تقديم خدماتها للمستفيد بأفضل الطرق وذلك عن طريق الاقتصاد في التكلفة والوقت، هذا ما يسهل على الموظفين الخدمة المكتبية.

1- المدادحة، أحمد نافع، مطلق، حسن محمود. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014. ص33.



## 2- تحول المكتبات الجامعية إلى الإدارة الإلكترونية:

تسعى معظم الدول إلى تفعيل الإدارة الإلكترونية بمكتباتها الجامعية باعتبارها اتجاهها جديدا في الإدارة المعاصرة، حيث هر التوجه نحو استثمار كل التقنيات الحديثة لنظم المعلومات والاتصالات المستحدثة في تطوير أعمال المكتبات، وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستخدم شبكات المعلومات في إنجاز كل أعمالها ومعاملاتها الإدارية ووظائفها الفنية.

## 3- أهمية الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية:

في عصر قلّ مثيله هو عصر الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، عمل الإنسان على تطوير ذاته من خلال تحويل العديد من الأنشطة الإنسانية إلى أنشطة إلكترونية وتقنية، وبدأت مسيرة الأمم تنشط في العالم ليدخل النظام العالمي المحوسب داخل المصنع والمعمل والمشغل وحتى المؤسسات الخدمائية كالمكتبات الجامعية ومراكز المعلومات، وبدأت الأعمال تنتقل من الإنسان إلى التقنية عبر نوافذ المواقع والبوابات مما دفع الإنسان للانشغال في مسألة تطوير التكنولوجيا والثقافة للاستعاضة من الأعمال البشرية التي يحكم عليها أحيانا بالخطأ.

إن التقنية وتكنولوجيا المعلومات أسهمت بشكل واسع إلى تخفيف نسبة ورود الأخطاء في الأعمال الإنسانية، ولما كان على الإدارة مهام عديدة متمثلة في مجال التخطيط، التنظيم، تنمية الكفاءات البشرية، الرقابة، التوجيه، ولذلك فقد بدأت عملية برمجة هذه المهام ضمن الأنظمة المحوسبة بما يخدم العملية الإدارية ويهدم الحاجز أمام الأفراد للتواصل مع الإدارة ضمن هذا التوجه التقني عمل المبرمجون في العالم باستخدام أحدث التقنيات مع توفير الخدمات الإدارية والفنية، ضمن برمجة حاسوبية تكون بديل عن الإدارة البشرية، بحيث تمكن العاملين في قطاع المكتبات من تأدية وظائفهم بشكل أكثر كفاءة وسرعة وفعالية، كما أدى إدخال هذه التقنية على رفع مستوى الخدمات المقدمة للمستخدمين وجمهور المكتبة سواء داخل جدرانها أو الخدمات المقدمة عبر الشبكات والمنافذ الإلكترونية.

هذا وتقدم الإدارة الإلكترونية وجها آخر مغايراً لوجه الإدارة التقليدية، نظرا لسلاسة أدائها وإيقاعها السريع، وقد أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في مؤسساتهم أو مصالحهم الإدارية وحلما يتطلع إليه الإداريون الذين لم يحظوا بالانتقال إلى الإدارة الإلكترونية أو طبقوها جزئيا في بعض أنشطتهم، ولم يبلغوا الدرجة الكافية لإطلاق اسم الإدارة الإلكترونية على تعاملاتهم.<sup>(1)</sup>

1- سعيدي، سليمة. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية: دراسة حالة بالمكتبات الجامعية لولاية قسنطينة: أطروحة دكتوراه: علم المكتبات: جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مسهري، 2015. ص ص 74 82.

## 4- أدوات الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية:

تشكل المنظومات الإلكترونية اليوم قواعد العمل التي قامت عليها المنظمات في الماضي فلا يوجد جانب من جوانب المنظمة لم يتأثر بتكنولوجيا المعلومات. وتتضح أهمية نظم المعلومات في قدرتها على تحسين عمليات وأداء جميع أنواع وأحجام المنظمات كذلك ساندتها في عملية اتخاذ القرار بتدعيم الأعمال التعاونية بين فرق العمل، مما يؤدي إلى تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق الذي تعمل فيه، كما تزايدت مساهمة الأنترنت في تحقيق نجاح المنظمات الحديثة التي تعمل في ظل منافسة عالمية تتميز بالحدة وسرعة التغيير وعدم التأكد، وهناك العديد من الأدوات التي تدعم مسعى الإدارة الإلكترونية في المكتبات أهمها:

- نظم المعلومات الإلكترونية والمكتبية.
- شبكات المعلومات المكتبية.
- التكتلات المكتبية.
- بوابة أو موقع المكتبة على الخط.
- الرقمنة والمكتبات الرقمية.<sup>(1)</sup>

1- سعدي، سليمة. مرجع سابق. ص88.

## 5- الأدوار الجوهرية للمنظومة الإدارية الإلكترونية بالمكتبات الجامعية:

تعد التقنيات الإدارية الإلكترونية من أهم الاستثمارات في المكتبات الحالية، وذلك لما تلعبه من أدوار في غاية الأهمية لتدعيم العمل المكتبي وأهم هذه الأدوار ما يلي:

### 5-1: دور المنظومة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبة: تعتبر المعلومات الإستراتيجية أحد أسلحة

التنافس مع المؤسسات الأخرى في الوقت الراهن، لذل تحاول تكنولوجيا المعلومات والشبكات السيطرة على المعلومات وتنظيمها ومعالجتها بغرض تحقيق ميزة تنافسية متواصلة تفوق منافسيها، وبذلك تزايدت أهمية نظم الإدارة الإلكترونية لخلق بيئة تساعد على تحقيق ميزة تنافسية مرغوبة. إذ تساعد المكتبة على إنجاز أهدافها برفع المستوى التنظيمي لها من خلال:

- إحداث التوافق بين الأهداف الاستراتيجية ونظم الإدارة الإلكترونية.
- محاولة إيجاد ميزة تنافسية مستدامة.
- إعادة تصميم عمليات وأعمال المنشأ.

هذا ويعد التحكم الفاعل في البيانات شرطاً أساسياً للتعامل مع كل الضغوطات التي تواجه المكتبة والاستجابة على نحو يحقق الميزة التنافسية، ويسهم تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية في تحقيق ذلك من خلال المنافع التي يحققها، إذ لا يوجد أدنى شك في إمكانياتها وقدرتها على تقليص التكاليف وتحسين الرقابة على عملية الجدولة فضلاً عن إيجاد بيئة عمل مبدعة النوعية.

### 5-2: دور المنظومة الإلكترونية في تطوير أداء الأعمال:

تقوم الإدارة الإلكترونية بالعديد من الأدوار داخل المنشآت والمؤسسات الحديثة ومن بينها المكتبات وما جعلها من بين الخيرات الأكثر رواجاً لدى المدراء وصنّاع القرار. ويمكن تلخيص أهم الأدوار التي تلعبها الإدارة الإلكترونية في الشكل التالي: (1)

الجدول رقم (01): أهم الأدوار التي تلعبها الإدارة الإلكترونية

| تعزيز العمليات   | تشجيع الابتكار  | الاحتفاظ بالمستفيدين والموردين  |
|--|---|---|
| استخدام الإدارة الإلكترونية لتخفيض تكاليف العمليات وإحداث تحسينات في الجودة. | الاستثمار في تقنيات الإدارة الإلكترونية لتسهيل تقديم منتجات وخدمات جديدة. | استخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية للربط بين المكتبة والمستفيد ومختلف المتعاملين. |
| فوائدها: وفرة في التكاليف  | فوائدها: توفير فرص جديدة للنمو  | فوائدها: الحفاظ على العلاقات مع العاملين والموردين                                |

المصدر: سعدي، سليمة. مرجع سابق. ص 78 79.

1- سعدي، سليمة. مرجع سابق. ص 78 79.

## 6- عوامل نجاح المكتبة الجامعية:

تتضمن هذه الأسباب بعض العناصر اللازمة لنجاح أهداف المكتبة في خدمة التدريس والبحث ويمكن الإشارة إليها فيما يلي:

## أ- وجود مصادر معلومات لازمة للتعليم والبحث والإرشاد والتوعية:

إن وجود مصادر معلومات كافية لتحقيق أهداف الجامعة في التعليم والبحث وخدمة المجتمع، يعتبر عنصراً أساسياً من عناصر نجاح المكتبة نظراً لأن أهداف المكتبة تحدد بأهداف الجامعة ذاتها. وتتميز المكتبة الجامعية بأنها مكتبة مفتوحة النهايات، وهو تعبير يدل على أنه لا يمكن وضع حد نهائي لمقرر لحجم مجموعاتها وتقنياتها.

## ب- تكامل مصادر المكتبة من مصادر المعلومات مع شبكة المكتبات الوطنية والدولية:

لا تستطيع أي مكتبة جامعية مهما كانت ميزانيتها أن تحصل على جميع ما يصدر، أو له أهمية بالتدريس والبحث بالجامعة ومنها دخلت معظم مكتبات الجامعات في تكامل مع غيرها من مكتبات الجامعات والمكتبات المتنوعة الأخرى، خاصة منها المتخصصة التي وجب عليها أن تشارك في نظم وشبكات المعلومات على المستوى الدولي لأن استخدامها يقدم خدمات بيولوجية متبادلة، فضلاً عن الإعارة المتبادلة والنسخ والتصوير لمواد البحث وتدعيم الفهارس الموحدة ومراكز وبنوك المعلومات.

## ج- توفير ميزانية كافية للمكتبة الجامعية:

إن البرنامج المكتبي الناجح والفعال لن يتحقق إلا بتوفير ميزانية كافية لشراء المواد اللازمة للدراسة والبحث. ومن المعروف أن هنالك زيادة مستمرة في أثمان وتكاليف الحصول على المواد المكتبية المختلفة، من أسعار الكتب والبيبليوغرافيا وخدمات المعلومات كما أن هذه الميزانية ستساعد المكتبة في تعيين الموظفين ذوي الكفاءات العالية لإدارة مصادرها وخدماتها، فضلاً عن إمكانية التوسع في المباني التي تسع المواد المتعلقة بخدمة برامج الجامعة في التدريس والبحث.<sup>(1)</sup>

1- عبيد، حليلة، سوحة، هالة، أحمد، مالك بسمه، وآخرون. مرجع سابق. ص 27.

## د- وجود الهيئة الوظيفية القادرة:

إن نجاح أهداف المكتبة يتطلب توفر العنصر البشري ذو الكفاءة العلمية والمهنية العالية، ويسمح بتنظيم وإدارة مصادر المكتبة وتطويرها لخدمة التدريب والبحث والحفاظ عليها من الضياع، وينبغي أن يكون هنالك تناسب بين المبالغ التي يتفق عليه العاملون وعلى المواد والمصادر وهذه النسبة تختلف حسب عوامل عديدة منها مستوى المعيشة في الدولة، درجة كفاءة وتأهيل الأبناء المعنيين بالمكتبة واللوائح التي تنظم لوائحهم ودرجاتهم فضلاً عن أثمان وتكاليف الحصول على المواد والكتب والمصادر.

## هـ- تنظيم مواد المكتبة للاستخراج:

وهذه الوظيفة ليست بنفس الوضوح الذي يتميز به التزويد أو بناء المجموعات في أعضاء هيئة التدريس وبعض الأبناء، وذلك لأن عمليات التنظيم البيبليوغرافي أكثر تعقيداً من بقية العمليات ويتضمن هذا العنصر تنظيم بحيث تخدم بطريقة أفضل رواد المكتبة ويستفيدون من هذه المواد. فالكتب التي يستخدمها طلاب المرحلة الجامعية الأولى في الكلية يمكن أن تنظم بطريقة أبسط من تلك التي تستخدم مع مواد البحث، وتتضمن شؤون التنظيم أيضاً شمول الفهرس الموحد لجميع المقتنيات ذات الأهمية الموجودة بمكتبات الأقسام ومكتبات الكليات إن وجدت.

## و- القيام بخدمات مرجعية وخدمات معلومات متميزة:

أي التعدي من خدمات الإعارة والإرشاد إلى الخدمات البيبليوغرافية، وخدمات المعلومات الإلكترونية التي تستخدم قواعد المعلومات سواءً بواسطة الأقراص المكتنزة، أو القيام بالبحوث على الخط المباشر واستخدام شبكة الانترنت.<sup>(1)</sup>

1- عبيد، حليلة، سوحة، هالة، أحمد، مالك بسمه، وآخرون. مرجع سابق. ص 28.

### ز- توافر المباني والمساحات والتجهيزات الكافية التي تتلاءم مع استخدام المكتبة:

ويتصل هذا العنصر بالعناصر السابقة، ذلك أن التخطيط لمباني المكتبات الجامعية الحديثة يجب أن يعكس إمكانيات أداء الخدمات المكتبية على أعلى مستوى، دون ضياع الوقت أو جهد العاملين بالمكتبة أو المستخدمين لها، وينبغي بناء على ذلك أن تتوفر مساحات مناسبة لأعمال التزويد والفهرسة والمراجع والخدمات البيبليوغرافية وغيرها من الخدمات. وكذلك توفير قاعات إطلاع وغيرها من الخدمات لطلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس فضلا عن أماكن للحلقات الدراسية وللمكتبات الإدارية والمخازن ومخبر التصوير للمجموعات الخاصة والكتب النادرة لتكامل هذه المجموعة مع بعضها البعض.

### ح- علاقة إدارة سليمة بين المكتبة والإدارة العليا للجامعة:

إن التشغيل الفعال للمكتبة الرئيسية وفروعها في نظام المكتب الجامعي يتطلب علاقة إدارية سليمة بين المكتبة والإدارة العليا للجامعة، واللجان المتفاوتة بين المكتبة. وينبغي أن تكون هذه العلاقة واضحة ومحددة سواء فيما يتعلق بالتسلسل، التوظيف بين مدير الجامعة وبين مدير المكتبة الفرعية في هذه الكليات والمكتبة الجامعية، وتتطلب إدارة المكتبة الناجحة تحديد العلاقات مع إدارة الجامعة العليا، وضع السياسة التي تتفق معها ومتابعتها لتطوير الخدمات المكتبية.

### ط- التشكيل والتنظيم والمكتبة التي تتفق من طرف الجامعة الأم:

هناك اعتبارات تتصل بالتشكيل أو التنظيم بصفة عامة أنه منتصف القرن العشرين كانت المكتبة تضم جميع أنواع المعرفة أيا كان التنظيم الذي تختاره الجامعة لنفسها، فهو يعكس برنامج المكتبة الذي يساند ويدعم خطة الجامعة في التعلم والبحث العلمي لأن الجامعة لديها رسالة وأهداف تسعى إلى تحقيقها وأنها في سبيل تحقيق هذه الأهداف تعتمد على عدة أجهزة، وأن المكتبة هي من أهم هذه الأجهزة الأكاديمية لأن المكتبة الجامعية لها وظائف وبرنامج يستمد اسمه من أهداف الجامعة التي تقوم بخدماها.<sup>(1)</sup>

1- عبيد، حليلة، سوحة، هالة، أحمد، مالك بسمه، وآخرون. مرجع سابق. ص ص 29 30.

## خلاصة الفصل:

وفي الأخير يمكن القول أن المكتبة الجامعية لها دور جوهري ووظيفة أساسية هي خدمة المجتمع والبحث العلمي، وكل فئات المجتمع الأكاديمي من باحثين وطلبة وأساتذة. كما أن دخول البيئة الإلكترونية أضفى طابعا فعالا في تقديم مختلف الخدمات وبالتالي فهما يكملان بعضهما البعض، وقد حاولنا من خلال هذا الفصل أن نربط موضوع الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها والتي حاولنا أن تكون حوصلة لما تطرقنا إليه في الجانب الميداني

# الفصل الخامس:

الإطار الميداني



مقدمة الفصل:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية للموضوع والتعرف على مختلف مداخلها لكل من الإدارة الإلكترونية وتطوير أداء العاملين، سنتناول في هذا الفصل من خلال التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي وذلك بالاعتماد على الإجراءات المنهجية من حيث منهج الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأخيرا أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والتأكد من صحة الفرضيات وقد تضمنت ما يلي:

- تقديم مكان الدراسة.
- مجالات الدراسة.
- منهج الدراسة.
- مجتمع وعينة الدراسة.
- أدوات جمع البيانات.
- تحليل البيانات وتفسير النتائج.
- اقتراحات الدراسة.

## المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية:

## 1- تقديم مكان الدراسة:

## 1-1: نبذة تاريخية عن جامعة أم البواقي:

شهدت عملية تأسيس جامعة أم البواقي سلسلة من المراحل التاريخية التي كانت بدايتها المرسوم التنفيذي رقم 83/314 بتاريخ: 1983/05/07. ثم ألغي بقرار: 84/204 يوم: 1984/08/18، وتم بناء عليه تأسيس المعهد الوطني العالي في الميكانيك بالمرسوم التنفيذي رقم 84/205 في نفس التاريخ.

- تأسيس المركز الجامعي لأم البواقي بناء على المرسوم التنفيذي رقم 97/185 بتاريخ 1997/05/10 تكون من أربع معاهد وهي: معهد العلوم الدقيقة، معهد علوم الطبيعة، معهد الميكانيك، معهد الإلكترونيات، وبدء من أول نوفمبر 1999. أصبح المركز يحمل إسم الشهيد العربي بن مهيدي.
- تأسيس جامعة أم البواقي المكونة من 5 كليات ومعهد بناء على المرسوم التنفيذي رقم 06/09 بتاريخ 2009/01/04، وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 164/13 بتاريخ 2013/04/15، المعدل والمكمل للمرسوم السابق أصبحت جامعة أم البواقي تحتوي على 7 كليات و 3 معاهد وهي: كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم والتطبيقات، كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، كلية علوم الأرض والهندسة المعمارية، معهد تسيير التقنيات الحضارية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد التكنولوجيا.

## 2-1: المكتبة الجامعية المركزية (العربي بن مهيدي) :

- تقديم المكتبة: هي المكتبة الرئيسية للجامعة تم افتتاحها بتاريخ 2008/05/09 تقع مقابل المدخل الرئيسي للجامعة مباشرة، تتولى مهمة الإشراف على جميع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة، كما أنها تتكفل بجانب التأطير للمكتبيين وتوزيعهم على المكتبات الموجودة التابعة لها، بالإضافة إلى الجوانب الفنية والتنظيمية والعلمية، وغالبا ما تساهم المكتبة المركزية بشكل فعال في اقتراح الحلول الفنية، ووضع النظم وتحديد العلاقة بين المكتبة وإدارة الكليات والأقسام، وتنظيم النشاطات العلمية المختلفة: ملتقيات، ندوات، معارض، وغيرها، وقد اختارت المكتبة نظام مفتوح للإطلاع على الأرصدة، ويبلغ العدد الإجمالي لمصادر المعلومات بها 52604 من الكتب والأطروحات والدوريات.

● إمكانات المكتبة الجامعية: (العربي بن مهدي)

تتكون المكتبة من طابق سفلي وثلاث طوابق علوية نوضحها كما يلي:

- الطابق السفلي: حيث يشمل هذا الطابق على جناح خاص بالأطروحات والرسائل والمذكرات وجناح خاص بالسمعي البصري.
- الطابق الأول: حيث يشمل هذا الطابق على الإدارة بما فيها مكتب المديرية والأمانة العامة، ومكتب مهندسة الإعلام الآلي، إضافة إلى مكتب الاستقبال والتوجيه، فضاء تكنولوجيا المعلومات والاتصال، قسم برأي، جناح خاص بالمعارض والإستراحة.

- الطابق الثاني: حيث يشمل هذا الطابق على قاعة المطالعة الداخلية وفيها جناح المعالجة الفنية (وصفية وتحليلية)، وجناح البحث البيليوغرافي وجناح خاص بنظام التعريف بالتردد

اللاسلكي (RFID) Radio Frekquency Identification

- الطابق الثالث: حيث يشمل هذا الطابق على قاعة للعمل الجماعي، إضافة إلى قاعة الأوعية المرجعية (الدوريات، القواميس، الموسوعات).

ويمكننا توضيح اهم ما تحتويه كافة المصالح والأقسام التي تتضمنها المكتبة من أجهزة والمعدات والخدمات التي

تقدمها للمستخدمين خلال ما يلي:

## الجدول رقم (02): الإمكانيات المادية للمكتبة

| الرقم   | القاعة                            | الخدمات  | عدد الأجهزة والمعدات |              |                         |            |          |            |               |       |
|---------|-----------------------------------|--|----------------------|--------------|-------------------------|------------|----------|------------|---------------|-------|
|         |                                   |  | أجهزة الكمبيوتر      | طابعات براري | تلفزيون بشاشة عرض كبيرة | جهاز إسقاط | قارئ DVD | جهاز تلفاز | جهاز الإستماع | مقاعد |
| 01      | الاستقبال والتوجيه                | - توجيه المستفيد إلى المكان المرغوب فيه حسب تخصصه أو رغبته   | 02                   | /            | /                       | /          | /        | /          | /             | /     |
| 02      | فضاء تكنولوجيا المعلومات والاتصال | - استقبال وتوجيه المستفيدين<br>- فتح حساب لطلبة ما بعد التدرج والأساتذة في برنامج SNDL.<br>- استخراج بطاقة القارئ المغناطيسية  | 40                   | /            | /                       | /          | /        | /          | /             | /     |
| 03      | قسم براري                         | - توجيهه ومساعدة المستفيدين ذوي الاحتياجات الخاصة  | 5                    | 02           | /                       | /          | /        | /          | /             | /     |
| 04      | جناح المعارض والاستراحة           | - تصفح الجرائد باللغة العربية والفرنسية.<br>- التعرف على المقتنيات الجديدة بخدمة الإحاطة الجارية لمدة 15 يوم مع إضافة كل جديد. | /                    | /            | 01                      | /          | /        | /          | /             | /     |
| 05      | جناح الأطروحات والرسائل والملكرات | - استقبال وتوجيه المستفيدين.<br>- الإطلاع على جميع المصادر المتاحة.  | 2                    | /            | /                       | /          | /        | /          | /             | 80    |
| 06      | جناح سمعي بصري                    | - الإطلاع على الأشرطة المكتملة للمحاضرات في جميع التخصصات  | /                    | /            | /                       | 01         | /        | /          | /             | 15    |
| 07      | قاعة المطالعة الداخلية            | - المعالجة الفنية (الوصفية والتحليلية).<br>- نظام التعريف بالتردد اللاسلكي [RFID].<br>- جناح المطالعة الداخلية                 | 6                    | /            | /                       | /          | /        | /          | /             | 488   |
| 08      | جناح البحث البيبليوغرافي          | - فهرس إلكتروني ذو واجهة بحث OPAC  | 15                   | /            | /                       | /          | /        | /          | /             | /     |
| المجموع |                                   |  | 70                   | 02           | 01                      | 01         | 15       | 15         | 15            | 568   |

المصدر: وثيقة داخلية للمكتبة محل الدراسة

## 2- مجالات الدراسة:

لكل دراسة مجالات وحدود معينة توضح المعالم الأساسية لها وتمثل هذه الحدود في:

- أ- **المجال الموضوعي:** يعد المجال الموضوعي ركيزة أية دراسة أو بحث علمي، حيث تعالج هذه الدراسة موضوع تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية.
- ب- **المجال البشري:** وهم المعنيين بالدراسة ولهم علاقة بموضوع البحث، وعليه فقد شملت هذه الدراسة جميع العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي الذين بلغ عددهم 70 عاملاً.
- ت- **المجال الزمني:** وهي المدة الزمنية التي استغرقتها هذه الدراسة والمتمثلة في الفترة الزمنية الممتدة من شهر فيفري 2018 إلى جوان 2018. بداية من اختيار الموضوع وصولاً إلى تحليل النتائج وتفسيرها.
- ث- **المجال المكاني:** وهو المكان أو المحيط الذي أجريت فيه عينة الدراسة، والمتمثل أساساً في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي، فهي تعتبر من المكتبات الجامعية الأقرب إلى تبني مثل هذه التحولات وهذا ما نرجعه كذلك إلى اعتمادها الكبير على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها للقيام بمختلف الأعمال الإدارية.

## 3- منهج الدراسة:

يعرف منهج الدراسة بأنه الطريقة لوصف الموضوع المراد دراسته، من خلال منهجية علمية صحيحة وتطوير النتائج التي يتم التوصل إليها والتي يمكن تفسيرها.<sup>(1)</sup>

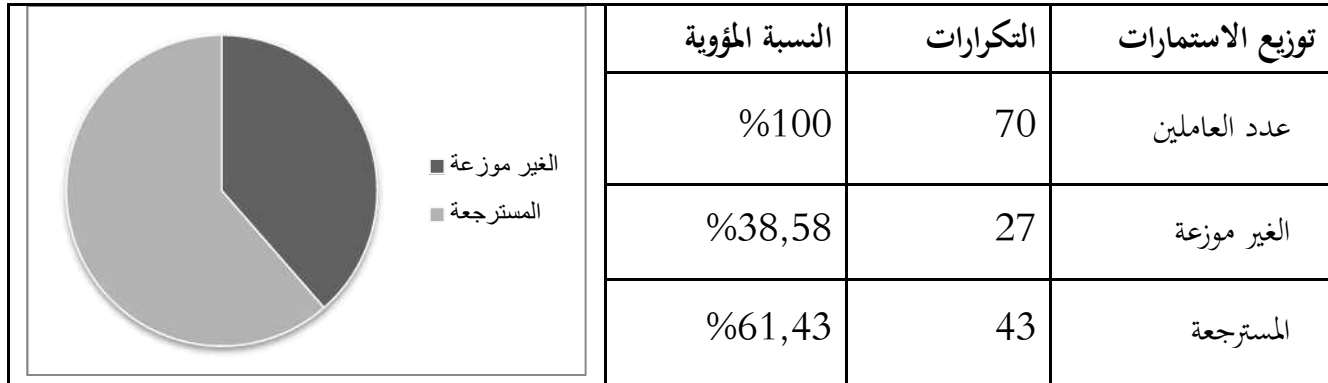
من أجل تحقيق أهداف الدراسة سابقاً، تم استخدام المنهج المسحي لكونه المنهج المناسب لاستخدام هذه الدراسة وباعتباره طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، بهدف استخلاص النتائج العلمية الدقيقة التي من شأنها الإسهام في توضيح الموضوع بكافة جوانبه.

1- عبيدات، م، أوغضار، مبيضين، ع. منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر، 1997. ص4.

## 4- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في المكتبات الجامعية لجامعة أم البواقي، وقد تم اختيار المكتبة المركزية لتكون محل هذه الدراسة لكونها تمثل مركز الإشراف والتسيير لجميع مكتبات كليات التابعة للجامعة، أما عينة الدراسة فهي عينة مسحية بحيث تمثل جميع العاملين بها والبالغ عددهم 70 عامل. غير أنه لم توزع 27 استمارة بسبب رفض بعض العاملين للإجابة على هذه الاستمارة وغياب البعض الآخر لظروف مختلفة، وبالتالي تم استرجاع 43 من أصل 70 استمارة استبيان والتي تقدر بنسبة 61,43% كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (03): يوضح الإطار العام لعينة الدراسة شكل رقم (05): يوضح توزيع الاستمارات



المصدر: من إعداد الباحثين

## 5- أدوات جمع البيانات:

يكون اختيار أدوات جمع البيانات تبعاً لطبيعة موضوع الدراسة وما يتطلبه للإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، ومنه فقد تم الاعتماد على استمارة الاستبيان.

● **وثيقة الاستبيان:** استخدمنا استمارة الاستبيان وذلك لمساعدتنا على معالجة الجانب الميداني للموضوع وكان ذلك عبر ما يلي:

إعداد وثيقة الاستبيان وذلك من أجل جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة ثم مناقشتها مع المشرف للتأكد من مدى ملائمة مضمونها لجمع بيانات الدراسة، بعد ذلك تعديلها وتصحيحها. من خلال إجراء كل هذه الخطوات توجب علينا زيارة المكتبة محل الدراسة والحصول على موافقة توزيع الاستمارات على الأفراد العاملين بها، ثم توزيع وثيقة الاستبيان على الأفراد العاملين بالمكتبة المكونين لعينة الدراسة، حيث تكونت هذه الاستمارة من خمسة -5- محاور رئيسية.

قمنا بعد ذلك بتحديد مكونات وثيقة الاستبيان، حيث تتكون من محورين رئيسيين هما:

- المحور الأول: خصص المحور الأول للتعرف على البيانات الشخصية لأفراد العينة مثل: (الجنس، المستوى العلمي، التخصص، الخبرة)
- المحور الثاني: وقد خصص للتعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبة الجامعية محل الدراسة ودورها في تطوير أداء العاملين، وينقسم إلى أربعة محاور أساسية حيث يشمل كل محور على مجموعة من العبارات الموضحة وفق الجدول أدناه:

#### الجدول رقم (04): محاور القسم الثاني للاستبيان

| رقم المحور    | عنوان المحور   | عدد العبارات | الرمز        |
|---------------|--|--------------|--------------|
| المحور الثاني | مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى العاملين بالمكتبة                                | 07           | من 01 إلى 07 |
| المحور الثالث | المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية                                   | 13           | من 01 إلى 13 |
| المحور الرابع | أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية                   | 09           | من 01 إلى 09 |
| المحور الخامس | معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية | 15           | من 01 إلى 15 |

المصدر: من إعداد الباحثين

ولتسيير معالجة بيانات المحور 02، 03، 04، 05 كانت الإجابات وفق مقياس ليكرت الذي يعتمد على مجموع الإجابات المحصلة حول "فقرات ليكرت" وهي جملة تحدد سلوكية مع درجة الموافقة، حيث قسم إلى 05 فئات لتسهيل عملية التحليل، وهي موضحة كالتالي:

|                |           |       |       |            |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|

## • أساليب المعالجة الإحصائية:

تم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لمعالجة البيانات وذلك عن طريق وصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة والذي يتضمن:

- النسب المئوية: وذلك لاستنباط اتجاهات البيانات المئوية حسب كل فقرة من فقرات الدراسة وهذا لتدعيم صحة الفرضيات الأساسية أو عدم صحتها.
- جدول التوزيع التكراري: الذي يعكس مدى تركيز الإجابات لصالح أو لغير صالح فرضية معينة.

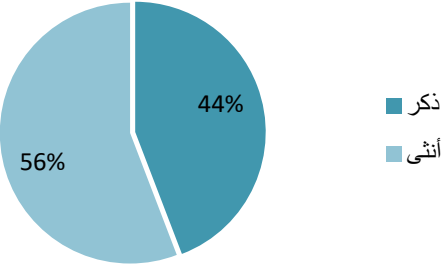
## المبحث الثاني: تحليل البيانات وتفسير النتائج

## 1- تحليل البيانات

## المحور الأول: بيانات خاصة بالمبحوث

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس الشكل رقم (06): جنس أفراد العينة

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر     | 19      | 44,19%         |
| أنثى    | 24      | 55,81%         |
| المجموع | 43      | 100%           |

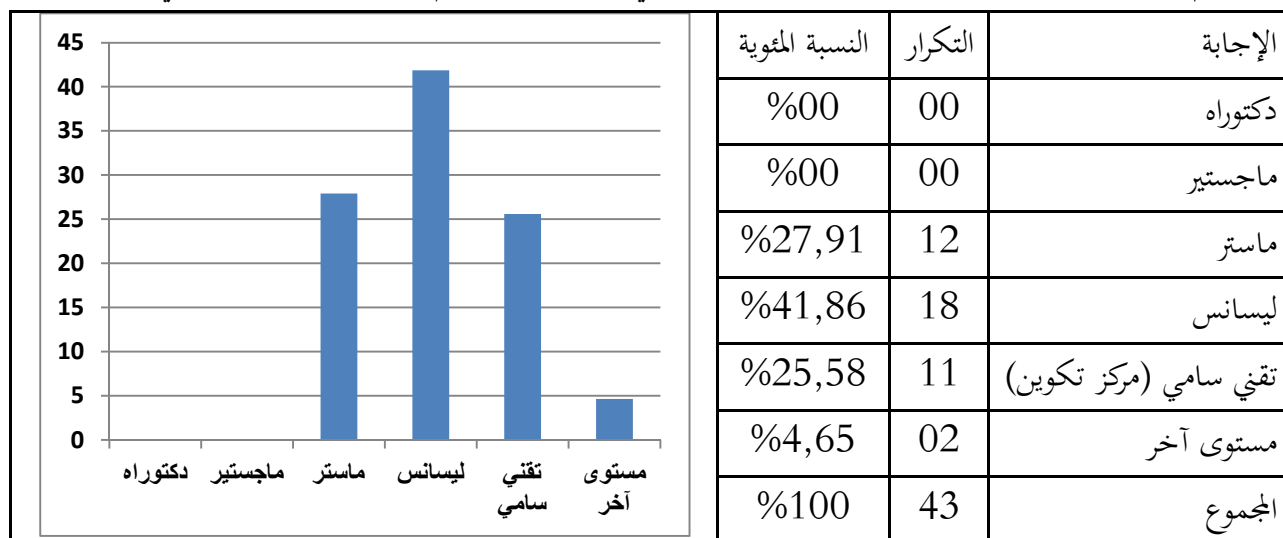


المصدر: من إعداد الباحثين

يتبين من خلال الجدول رقم (05) أن أغلبية أفراد العينة من الإناث، وهذا ما تمثله نسبة 55,81% من المجموع الكلي، في حين أن فئة الذكور بنسبة 44,19%، وهذا راجع إلى أن أغلب المتخصصين في علم المكتبات هم من فئة الإناث وهذه النسبة تمثل الواقع الموجود فعلا في المكتبة الجامعية لأم البواقي.



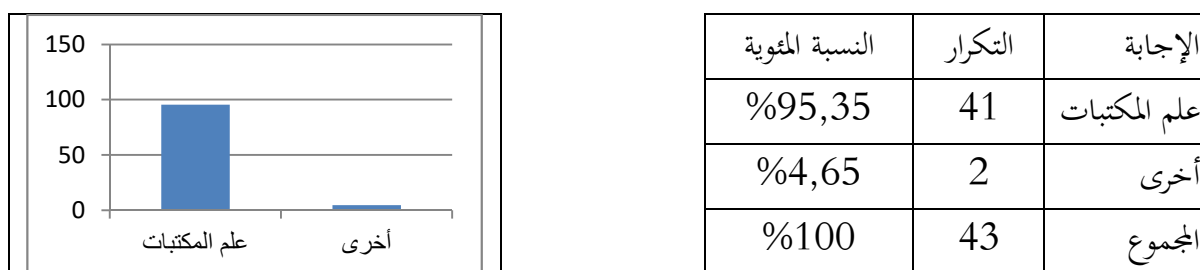
الجدول رقم (06): عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي الشكل رقم (07): المستوى التعليمي لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الباحثين

تبين من خلال الجدول رقم (06) أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى ليسانس بنسبة %41,86 يليها مباشرة مستوى ماستر بـ: %27,91 من العدد الإجمالي، كما نلاحظ أن نسبة الموظفين لمستوى التقني سامي متقاربة لنسبة الماستر وذلك بـ: %25,58 من عدد الموظفين. وعليه نستنتج أن أغلبية الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي يحملون شهادة ليسانس وماستر في علم المكتبات والتي تأهلهم بدرجة علمية كافية للعمل داخل المكتبة الجامعية، وشهادة التقني السامي نسبة فرضت نفسها في المكتبات الجامعية والسبب راجع إلى الكفاءات العملية التي تحصلوا عليها وذلك من خلال قيامهم بتربصات عملية على مستوى المراكز التكوينية.

جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للتخصص العلمي شكل رقم (08): التخصص العلمي لأفراد العينة

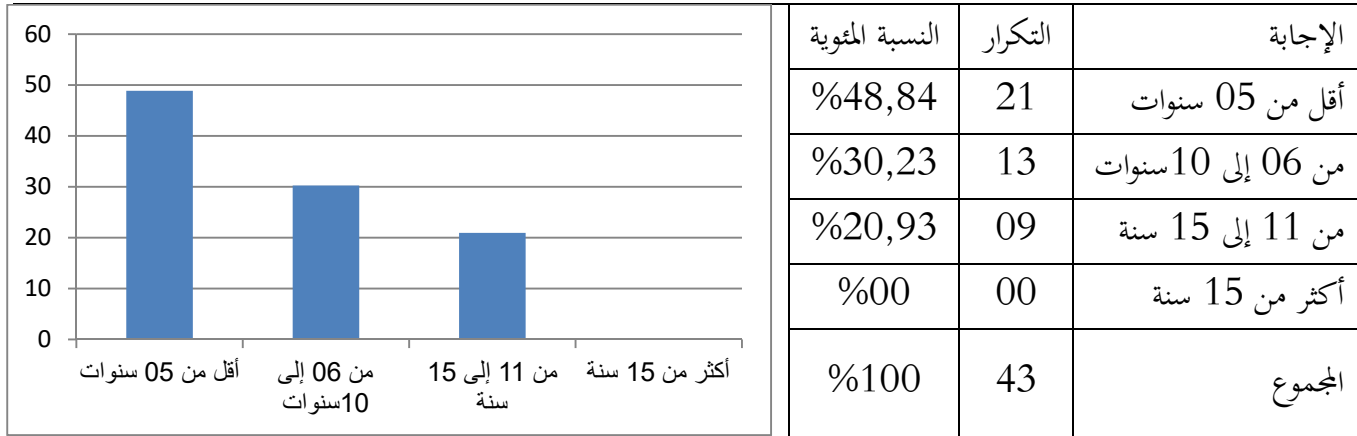


المصدر: من إعداد الباحثين.

يبين الجدول رقم (07) أن غالبية أفراد العينة متخصصين في علم المكتبات والمعلومات، وهذا ما تعكسه نسبة %95,35 وهذا ما يتوافق مع متطلبات الجامعة والذي يعد من أسباب نجاح أي مكتبة جامعية هو توفير متخصصين مؤهلين في المجال، في حين نجد نسبة %4,65 من العاملين خارج التخصص وهي نسبة ضئيلة جدا بالمقارنة بالعدد الإجمالي للعاملين في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي.

جدول رقم(08): توزيع أفراد العينة وفقا للخبرة

شكل رقم (09): مدة الخبرة لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الباحثين.

يبين الجدول رقم (08): أن معظم أفراد العينة حديثي التوظيف والذين تنحصر خبرتهم في أقل من 5 سنوات بنسبة %48,84 وبالتالي تكون لديهم الرغبة والقدرة على تنمية المكتبة وتحقيق أهدافها واستغلال هاته القدرات أحسن استغلال. ثم فئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة %30,23 وهي نسبة معتبرة يمكن للمكتبة وحتى العاملين الجدد الاستفادة من خبراتهم في العمل، ثم فئة أفراد العينة من 11 إلى 15 سنة التي تمثل نسبة %20,93، أما فئة أفراد العينة التي تفوق 15 سنة فهي منعدمة وبالتالي نستنتج أن الفئة الموظفة لا تتعدى 15 سنة وهذا ما يبين أن أغلب الموظفين جدد في المكتبة.

## الخور الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى العاملين بالمكتبة

## جدول رقم (09) يوضح مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى العاملين بالمكتبة

| الرقم | العبارات   | موافق بشدة | موافق  | محايد  | لا أوافق | لا أوافق مطلقاً | المجموع |
|-------|--|------------|--------|--------|----------|-----------------|---------|
| 01    | أدرك وأعي مفهوم الإدارة الإلكترونية  | 13         | 28     | 01     | 01       | 00              | 43      |
|       |  | %30,23     | %65,11 | %2,33  | %2,33    | %00             | %100    |
| 02    | الإدارة الإلكترونية هي إدارة شاملة من الموارد المادية والبشرية وتقنيات البرمجة الحديثة           | 17         | 23     | 02     | 01       | 00              | 43      |
|       |  | %39,53     | %53,49 | %4,65  | %2,33    | %00             | %100    |
| 03    | أعتقد أن الإدارة الإلكترونية هي خيار ضروري لا بد منه من أجل توفير الجهد لدى العاملين             | 20         | 23     | 00     | 00       | 00              | 43      |
|       |  | %46,51     | %53,49 | %00    | %00      | %00             | %100    |
| 04    | كل الخدمات التي تقدمها المكتبة تكون بطريقة آلية من خلال شبكة الأنترنت والحاسوب                   | 18         | 19     | 03     | 03       | 00              | 43      |
|       |  | %41,86     | %44,19 | %6,98  | %6,98    | %00             | %100    |
| 05    | دخول نظام الإدارة الإلكترونية ساعد في إنجاز عدة وظائف لتقوية أعمال المكتبة كالتهيئة الإلكترونية  | 12         | 28     | 01     | 02       | 00              | 43      |
|       |  | %27,91     | %65,12 | %2,33  | %4,65    | %00             | %100    |
| 06    | تتواصل المكتبة مع الناشرين والموردين باستخدام تقنيات الاتصال والوسائل التكنولوجية                | 09         | 26     | 06     | 01       | 01              | 43      |
|       |  | %20,93     | %60,47 | %13,95 | %2,33    | %2,33           | %100    |
| 07    | بعد إدخال الحواسيب لم يعد هناك استعمال لنفس كمية الورق وذلك من خلال تقديم كل الخدمات بطريقة آلية | 08         | 17     | 11     | 07       | 00              | 43      |
|       |  | %18,60     | %39,53 | %25,58 | %16,28   | %00             | %100    |

المصدر: من إعداد الباحثين.

تبين لنا نتائج الجدول رقم (09) اتجاه إجابات أفراد العينة في فهم ماهية الإدارة الإلكترونية لدى العاملين بالمكتبة

محل الدراسة ولقد جاءت الإجابة على العبارات من طرف أفراد العينة كالتالي:

### 1- "إدراك ووعي العاملين بمفهوم الإدارة الإلكترونية": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق

بنسبة 65,11% وموافق بشدة ب 30,23% من العدد الإجمالي للعاملين، مما يمكن تفسيره أن غالبية العاملين يدركون

مفهوم الإدارة الإلكترونية مما يجعلهم يساهمون في تطبيقها ودعمها، وتبنيها بشكل فعال على مستوى المكتبة محل الدراسة.

2- " الإدارة الإلكترونية هي إدارة شاملة من الموارد المادية والبشرية وتقنيات البرمجة الحديثة " : والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بنسبة 53,49% وموافق بشدة بـ 39,53% من العدد الإجمالي للعاملين، مما يدل على موافقة العاملين بأن الإدارة الإلكترونية تشمل توفير مختلف الموارد المادية والبشرية وتقنيات البرمجة الحديثة لتشكيل إدارة شاملة، وهذا ما تعمل عليه المكتبة المركزية لأم البواقي، حيث تتوفر على مختلف المؤهلات والإمكانات لمواكبة نمط الإدارة الإلكترونية.

3- " الإدارة الإلكترونية هي خيار ضروري لا بد منه من أجل توفير الجهد لدى العاملين " : والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بنسبة 53,49% وموافق بشدة بـ 46,51% من العدد الإجمالي للعاملين، وهذا ما يمكن تفسيره على أن العاملين لديهم اهتمام كبير وواضح نحو الإدارة الإلكترونية بأنها خيار ضروري لا بد منه وذلك من أجل توفير الجهد والوقت لدى العاملين وسعيهم للعمل بها داخل المكتبة.

4-: " كل الخدمات التي تقدمها المكتبة تكون بطريقة آلية من خلال شبكة الأنترنت والحواسيب " : والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بشدة بنسبة 41,86% وموافق بـ 44,19% من العدد الإجمالي للعاملين، وبالتالي نجد أن المكتبة المركزية تواكب نمط الإدارة الإلكترونية وتعمل على تقديم خدماتها بطريقة آلية من خلال توفير شبكة الأنترنت وعدد كبير من الحواسيب، وذلك للعمل على تطوير الخدمات داخل المكتبة وتسهيل وتوفير مصادر المعلومات للمستفيدين التي يحرص عليها العاملون بالمكتبة.

5-: " دخول نظام الإدارة الإلكترونية ساعد في إنجاز عدة وظائف لتقوية أعمال المكتبة كالتخطيط الإلكتروني " والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بنسبة 65,12% من العدد الإجمالي للعاملين، هذا ما يمكن تفسيره أن هنالك مجموعة من الخطط والبرامج على مستوى البيئة الإلكترونية والتي ساعدت على فعالية الوظائف الأخرى بالمكتبة.

6- " تتواصل المكتبة مع الناشرين والموردين باستخدام تقنيات الاتصال والوسائل التكنولوجية " : والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بنسبة 60,47% ومحاييد بنسبة: 13,95% من العدد الإجمالي للعاملين، وهذا ما يدل على أن المكتبة تتواصل مع الناشرين بطرق مختلفة سواء بالطرق التقليدية أو باستخدام تقنيات الإتصال من الأجهزة والوسائل التكنولوجية كالبريد الإلكتروني وموقع المكتبة على الأنترنت.

7- " بعد إدخال الحواسيب لم يعد هناك استعمال لنفس كمية الورق وذلك من خلال تقديم كل الخدمات بطريقة آلية " : والتي اختلفت الإجابة عليه من طرف أفراد العينة بين الفئات الأربعة (موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق) ولكن أعلاهم نسبة كانت موافق بـ: 39,53%، هذا ما يدل على أن الإدارة الإلكترونية تعمل على استخدام الحواسيب في تقديم خدماتها وهذا ما يوفر الجهد والوقت للعاملين، في حين عبرت فئة محايد بنسبة 25,58% على ضرورة التنويع في الأساليب لتقديم الخدمات، أما بالنسبة لفئة لا أوافق المتمثلة في 16,28% أظهرت عدم ثقتها في الوسائل الإلكترونية واكتفائها بالمعاملات الورقية.

وانطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات أفراد العينة كانت إيجابية فيما يتعلق بمفهوم الإدارة الإلكترونية لدى العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي وهذا ما يبرز وعيهم بالموضوع في ظل مواكبة المكتبة للتطورات الإلكترونية الحاصلة ورغبتهم في تبني مشروع الإدارة الإلكترونية.

### المحور الثالث: المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

#### جدول رقم (10): المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

| الرقم | العبارات   | موافق بشدة | موافق  | محايد  | لا أوافق | لا أوافق مطلقاً | المجموع |
|-------|--|------------|--------|--------|----------|-----------------|---------|
| 01    | نمط الإدارة الإلكترونية هو الأجدر بتحسين سير العمل في مكتبكم | 13         | 29     | 01     | 00       | 00              | 43      |
|       |  | %30,23     | %67,44 | %2,33  | %00      | %00             | %100    |
| 02    | وضع برامج وخطط مبدئية لتطبيق الإدارة الإلكترونية             | 18         | 20     | 3      | 2        | 00              | 43      |
|       |  | %41,86     | %46,51 | %6,98  | %4,65    | %00             | %100    |
| 03    | تدعم إدارة المكتبة استخدام واستغلال تقنيات حديثة             | 15         | 28     | 00     | 00       | 00              | 43      |
|       |  | %34,88     | %56,12 | %00    | %00      | %00             | %100    |
| 04    | تنظيم دورات تكوينية في مجال الإدارة الإلكترونية              | 15         | 20     | 05     | 03       | 00              | 43      |
|       |  | %34,88     | %46,51 | %11,63 | 6,98     | %00             | %100    |

المصدر: من إعداد الباحثين.

تبين لنا نتائج الجدول رقم(10) اتجاه إجابات أفراد العينة بالموافقة على المتطلبات الإدارية في المكتبة محل الدراسة ولقد جاءت الإجابة على العبارات من طرف أفراد العينة كالتالي:

1- "نمط الإدارة الإلكترونية هو الأجدر بتحسين سير العمل في مكتبتكم": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بنسبة 67,44% وموافق بشدة بـ 30,23% مما يدل على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تقديم الأعمال بسرعة ودقة عالية ومرونة وبالتالي ينظم فإن نمط الإدارة الإلكترونية هو المناسب للمكتبة لأنه يعمل على تنظيم سير العمل داخلها.

2- "وضع برامج وخطط مبدئية لتطبيق الإدارة الإلكترونية": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بنسبة 46,51%، ما يدل على أن العاملين لديهم الرغبة في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال وضع برامج وخطط مبدئية للشروع فيها.

3- "تدعم إدارة المكتبة استخدام واستغلال تقنيات حديثة": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بنسبة 56,12% وموافق بشدة بـ 34,88%، مما يعني أن كل العاملين لهم قناعة واهتمام كافي للاعتماد على التقنيات الحديثة في المكتبة من أجل تقديم خدمات أفضل.

4- "تنظيم دورات تكوينية في مجال الإدارة الإلكترونية": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بنسبة 46,51%، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المكتبة تعمل على تنظيم برامج تدريبية وتعليمية لجميع العاملين وذلك للاستفادة من المعارف المكتسبة من هاته البرامج والتي تدعم تبني الإدارة الإلكترونية.

وانطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات أفراد العينة كانت إيجابية فيما يتعلق بالمتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي وهذا ما يبرز الحاجة إلى توفيرها لمواكبة هذا التحول.

#### جدول رقم (11): المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

| الرقم | العبارات   | موافق بشدة | موافق  | محايد | لا أوافق | لا أوافق مطلقاً | المجموع |
|-------|--|------------|--------|-------|----------|-----------------|---------|
| 01    | ضرورة تحديث الأجهزة والمعدات                                       | 29         | 12     | 02    | 00       | 00              | 43      |
|       |  | %67,44     | %27,91 | %4,65 | %00      | %00             | %100    |
| 02    | توفير برمجيات تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المكتبة             | 23         | 17     | 3     | 00       | 00              | 43      |
|       |  | %53,49     | %39,53 | %6,98 | %00      | %00             | %100    |
| 03    | اتصال أجهزة الحاسوب فيما بينها داخل المكتبة باستخدام شبكة الانترنت | 27         | 13     | 03    | 00       | 00              | 43      |
|       |  | %62,79     | %30,23 | %6,98 | %00      | %00             | %100    |

المصدر: من إعداد الباحثين.

تبين لنا نتائج الجدول رقم(11) اتجاه إجابات أفراد العينة بالموافقة على المتطلبات التقنية في المكتبة محل الدراسة ولقد جاءت الإجابة على العبارات من طرف أفراد العينة كالتالي:

1- " ضرورة تحديث الأجهزة والمعدات ": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بشدة بنسبة 67,44% وموافق بـ 27,91% ، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة إلى ضرورة مواكبة التطورات الحديثة من خلال تحديث الأجهزة الإلكترونية والمعدات لإنجاز مختلف الأعمال داخل المكتبة، مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

2- "توفير برمجيات تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المكتبة": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بشدة بنسبة 53,49% وموافق بـ 39,53%، ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن البرمجيات الفعالة والمناسبة، داخل المكتبة تسهل القيام بالأعمال المكتبية في ظل البيئة الإلكترونية.

3- "اتصال أجهزة الحاسوب فيما بينها داخل المكتبة باستخدام شبكة الأنترنت": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بشدة، بنسبة 62,79%، وما يمكن تفسيره أن شبكة الأنترنت متوفرة ومتصلة بجميع أجهزة الحاسوب داخل المكتبة وهذا ما أضفى فعالية في تقديم الخدمات.

وانطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات أفراد العينة كانت إيجابية فيما يتعلق بالمتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي وهذا ما يدل على حاجة العاملين إلى توفير هذه المتطلبات.

### جدول رقم (12): المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

| الرقم | العبارات   | موافق بشدة | موافق  | محايد | لا أوافق | لا أوافق مطلقاً | المجموع |
|-------|--|------------|--------|-------|----------|-----------------|---------|
| 01    | زيادة رغبة العاملين في التغيير نحو الإدارة الإلكترونية                           | 22         | 18     | 03    | 00       | 00              | 43      |
|       |  | %51,16     | %41,86 | %6,98 | %00      | %00             | %100    |
| 02    | الحرص على التنوع في أساليب وتدريب وتطوير العاملين                                | 20         | 22     | 00    | 01       | 00              | 43      |
|       |  | %46,51     | %51,16 | %00   | %2,33    | %00             | %100    |
| 03    | توفير موظفين متخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية والتعامل مع الوثائق الإلكترونية | 22         | 20     | 01    | 00       | 00              | 43      |
|       |  | %51,16     | %46,51 | %2,33 | %00      | %00             | %100    |

المصدر: من إعداد الباحثين.

تبين لنا نتائج الجدول رقم(12) اتجاه إجابات أفراد العينة بالموافقة على المتطلبات البشرية في المكتبة محل الدراسة ولقد جاءت الإجابة على العبارات من طرف أفراد العينة كالتالي:

1- "زيادة رغبة العاملين في التغيير نحو الإدارة الإلكترونية": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بشدة بنسبة 51,16% وموافق بـ 41,86% من العدد الكلي، مما يدل على رغبة العاملين وقابليتهم لتبني الإدارة الإلكترونية وتوظيف قدراتهم ومهارتهم لتطبيقها.

2- "الحرص على التنوع في أساليب وتدريب وتطوير العاملين": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة متقاربة بين موافق وموافق بشدة حيث قدرت أعلى نسبة في فئة موافق بـ 51,16% هذا ما يفسره موافقة العاملين على توفير أساليب التدريب وتطوير العاملين الذي يساعدهم على اكتساب مهارات جديدة والاستفادة من القدرات المكتسبة مع الحرص على التنوع في مختلف المواضيع ليكون العامل شامل ومحيط لمختلف المجالات.

3- "توفير موظفين متخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية والتعامل مع الوثائق الإلكترونية": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بشدة بنسبة 51,16%، وهذا ما يعني أن وجود متخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية والتعامل مع الوثائق الإلكترونية ساعد المكتبة على المزيد من الدقة والمرونة في تقديم الخدمات، كذا العاملين في الاستفادة من معرفة المتخصصين وخبرتهم في هذا المجال.

وانطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات أفراد العينة كانت إيجابية فيما يتعلق بالمتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي ووجوب الأخذ بعين الاعتبار مساهمة العاملين في نجاح المكتبة.

الجدول رقم (13): المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

| الرقم | العبارات                                       | موافق بشدة | موافق  | محايد  | لا أوافق | لا أوافق مطلقاً | المجموع |
|-------|--|------------|--------|--------|----------|-----------------|---------|
| 01    | تخصيص ميزانية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية | 21         | 17     | 05     | 00       | 00              | 43      |
|       |  | %48,84     | %39,53 | %11,63 | %00      | %00             | %100    |
| 02    | تخصيص ميزانية محكمة لتدريب العاملين            | 18         | 20     | 05     | 00       | 00              | 43      |
|       |  | %41,86     | %46,51 | %11,63 | %00      | %00             | %100    |
| 03    | تخصيص حوافز مادية للعاملين                     | 20         | 20     | 00     | 03       | 00              | 43      |
|       |  | %46,51     | %46,51 | %00    | %6,98    | %00             | %100    |

المصدر: من إعداد الباحثين.



تبين لنا نتائج الجدول رقم (13) اتجاه إجابات أفراد العينة بالموافقة على المتطلبات المالية في المكتبة محل الدراسة ولقد جاءت الإجابة على العبارات من طرف أفراد العينة كالتالي:

1- " تخصيص ميزانية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية ": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بشدة بنسبة 48,84% هذا يرجع إلى موافقة العاملين على تخصيص ميزانية لتطبيق هذا المشروع في حين أظهرت نسبة 11,63% في فئة محايدة على عدم تدخلها في الميزانية وأنها تخص المسؤول فقط.

2- " تخصيص ميزانية محكمة لتدريب العاملين ": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بنسبة 46,51% هذا ما يمكن إرجاعه إلى أن الاهتمام بتدريب العاملين وتخصيص ميزانية محكمة لهم من أهم المتطلبات التي الواجب أخذها بعين الاعتبار، كون العامل عنصر فعال داخل المكتبة.

3- " تخصيص حوافز مادية للعاملين ": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بشدة بنسبة 46,51% وموافق بـ 46,51% من العدد الكلي، مما يدل على رغبة العاملين في تخصيص حوافز مالية لهم من طرف المكتبة هذا ما يساعدهم من تقديم الخدمات بفعالية ودقة أفضل.

وانطلاقاً من الجدول أعلاه يتضح لنا ان إجابات أفراد العينة اتجاه المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية إيجابية والتي تدل على الاختيار الذي يتراوح ما بين موافق وموافق بشدة وهذا يعني أن المكتبة محل الدراسة واعية بمدى ضرورة توفير هذه المتطلبات للتحويل نحو العمل في البيئة الإلكترونية

## الخور الرابع: أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية

## جدول رقم (14): أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية

| الرقم | العبارات   | موافق بشدة | موافق  | محايد  | لا أوافق | لا أوافق مطلقاً | المجموع |
|-------|--|------------|--------|--------|----------|-----------------|---------|
| 01    | تساعد الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة بمرونة                                     | 19         | 20     | 04     | 00       | 00              | 43      |
|       |  | %44,19     | %46,51 | %9,30  | %00      | %00             | %100    |
| 02    | تتيح الإدارة الإلكترونية مزيداً من المرونة في مطابقة موارد تكنولوجيا المعلومات       | 14         | 25     | 03     | 01       | 00              | 43      |
|       |  | %32,56     | %58,14 | %6,98  | %2,33    | %00             | %100    |
| 03    | تقلل الإدارة الإلكترونية من وظائف العمل التي كانت تعتمد على أساليب الإدارة التقليدية | 19         | 17     | 06     | 01       | 00              | 43      |
|       |  | %44,19     | %39,53 | %13,95 | %2,33    | %00             | %100    |
| 04    | تعزز الإدارة الإلكترونية إمكانية الربط بين عدة خدمات إلكترونية                       | 14         | 20     | 07     | 00       | 02              | 43      |
|       |  | %32,56     | %46,51 | %16,28 | %00      | %4,65           | %100    |
| 05    | تقدم الإدارة الإلكترونية إمكانية الربط بين عدة خدمات إلكترونية                       | 16         | 25     | 02     | 00       | 00              | 43      |
|       |  | %37,21     | %58,14 | %4,65  | %00      | %00             | %100    |
| 06    | تقلل الإدارة الإلكترونية من تكلفة أخطاء العاملين                                     | 08         | 22     | 09     | 04       | 00              | 43      |
|       |  | %18,60     | %51,16 | %20,93 | %9,30    | %00             | %100    |
| 07    | تساعد الإدارة الإلكترونية العاملين على تأدية أعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة     | 16         | 23     | 04     | 00       | 00              | 43      |
|       |  | %37,21     | %53,49 | %9,30  | %00      | %00             | %100    |
| 08    | الإدارة الإلكترونية تساعد العاملين في ضمان جودة تقديم الخدمات.                       | 15         | 24     | 04     | 00       | 00              | 43      |
|       |  | %34,88     | %55,81 | %9,30  | %00      | %00             | %100    |
| 09    | تساعد الإدارة الإلكترونية في تدفق المعلومات بسهولة                                   | 16         | 22     | 04     | 01       | 00              | 43      |
|       |  | %37,21     | %51,16 | %9,30  | %2,33    | %00             | %100    |

المصدر: من إعداد الباحثين.

تبين لنا نتائج الجدول رقم (14) اتجاه إجابات أفراد العينة لأثر الإدارة الإلكترونية على العاملين بالمكتبة الجامعية

محل الدراسة ولقد جاءت الإجابة على العبارات من طرف أفراد العينة كالتالي:

1- " تساعد الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة بمرونة ": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة

موافق بـ %46,51 و موافق بشدة بـ %46,51 وهذا ما يعكس الدور الذي لعبته الإدارة الإلكترونية في تقديم

الخدمات بمرونة وفعالية داخل المكتبة.

2- " تتيح الإدارة الإلكترونية مزيداً من المرونة في مطابقة موارد تكنولوجيا المعلومات " : والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة بفترة موافق بنسبة 58,14% ، وهذا ما يدل على المرونة العالية التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي تتماشى وتكنولوجيا المعلومات .

3- " تقلل الإدارة الإلكترونية من وظائف العمل التي كانت تعتمد على أساليب الإدارة التقليدية " : والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بشدة بنسبة 58,14% ومحيد بنسبة 13,95%، هذا ما يمكن إرجاعه إلى الدور الذي لعبته الإدارة الإلكترونية في التخفيف من أعباء وأساليب العمل التقليدية وهذا ما يبين رغبة العاملين في التوجه نحو العمل في البيئة الإلكترونية، أما فئة محيد فقد أظهرت أن سير العمل يكون أحسن بدمج الأسلوبين معا (تقليدي وإلكتروني).

4- " تعزز الإدارة الإلكترونية إمكانية الربط بين عدة خدمات إلكترونية " : والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة بموافق بنسبة 46,51%، هذا ما يمكن تفسيره أن الإدارة الإلكترونية وحدت الأعمال المكتبية من خلال تعزيز مشاركة مصادر المعلومات، إمكانية الإطلاع عليها والاستفادة منها في جميع المكاتب الفرعية التابعة لها.

5- " تقدم الإدارة الإلكترونية إمكانية الربط بين عدة خدمات إلكترونية " : والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة فئة موافق بنسبة 58,14%، ويمكن إرجاع هاته النتيجة إلى مدى قدرة الإدارة الإلكترونية على ربط الخدمات ببعضها البعض باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الإتصال التي تساهم في دعم فعالية الخدمات وبالتالي تحقيق أهداف المكتبة.

6- " تقلل الإدارة الإلكترونية من تكلفة أخطاء العاملين " : والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة فئة موافق بنسبة 51,16% وهذا راجع إلى مجموعة الأخطاء التي كانت تظهر عند استخدام الأساليب التقليدية والتحول إلى أساليب إلكترونية التي تمتاز بالفعالية والدقة إضافة إلى إمكانيات العاملين في تسيير مختلف الأعمال المكتبية.

7- " تساعد الإدارة الإلكترونية العاملين على تأدية أعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة " : والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة فئة موافق بنسبة 53,49%، هذا ما تفسره الفعالية والتنظيم والدقة في تقديم الخدمات من - طرف العاملين والذي جاءت به الإدارة الإلكترونية للتخلص من أعباء الأعمال التقليدية.

8- " الإدارة الإلكترونية تساعد العاملين في ضمان جودة تقديم الخدمات ": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة فئة موافق بنسبة 55,81%، وهذا ما يمكن إرجاعه إلى جودة الخدمات داخل المكتبة والتي ساعدت العاملين على الفعالية في تقديم الخدمات في ظل البيئة الإلكترونية.

9- " تساعد الإدارة الإلكترونية في تدفق المعلومات بسهولة ": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة فئة موافق بنسبة 51,16%، وهذا ما يمكن إرجاعه إلى أن عملية الاتصال بين مختلف العاملين باستخدام تقنيات مختلفة في البيئة الإلكترونية تساعد في تدفق وانتشار المعلومات بسهولة وأكثر فعالية

وانطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات أفراد العينة كانت إيجابية، تتأرجح بين فئتي: موافق وموافق - بشدة فيما يتعلق بأثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين، وهذا ما يبرز الدور الذي لعبته الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في ظل بيئة إلكترونية حديثة

#### المحور الخامس: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (15): المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تطوير أداء العاملين

| الرقم | العبارات   | موافق بشدة | موافق  | محايد  | لا أوافق | لا أوافق مطلقاً | المجموع |
|-------|--|------------|--------|--------|----------|-----------------|---------|
| 01    | ضعف التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية   | 8          | 30     | 03     | 02       | 00              | 43      |
|       |  | %18,60     | %69,77 | %6,98  | %4,65    | %00             | %100    |
| 02    | غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية          | 12         | 21     | 07     | 03       | 00              | 43      |
|       |  | %27,91     | %48,84 | %16,98 | %6,98    | %00             | %100    |
| 03    | نقص الدورات التدريبية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية | 18         | 19     | 04     | 02       | 00              | 43      |
|       |  | %41,86     | %44,19 | %9,30  | %4,65    | %00             | %100    |

المصدر: من إعداد الباحثين.

تبين لنا نتائج الجدول رقم (15) اتجاه إجابات أفراد بالموافقة على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبة الجامعية محل الدراسة ولقد جاءت الإجابة على العبارات من طرف أفراد العينة كالتالي:

1- " ضعف التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية ": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بشدة بـ 69,77% هذا راجع إلى عدم وجود تخطيط إلكتروني سليم تسيير عليه المكتبة.

2- " غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بـ 48,84% ، هذا ما يفسره أن المكتبة تسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل غموض الرؤية لمدى نجاحها وتبنيها بشكل كلي.

3- " نقص الدورات التدريبية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية ": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بـ 44,19% ، وهذا يعني أن المكتبة لا تزال قيد تطبيق الإدارة الإلكترونية، والدورات التدريبية في هذا المجال ستكون مبرمجة مع التعمق أكثر بالعمل في البيئة الإلكترونية.

وانطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات أفراد العينة كانت إيجابية، تتأرجح بين فئتي: موافق وموافق بشدة فيما يتعلق بالمعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تطوير أداء العاملين.

جدول رقم (16): المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تطوير أداء العاملين

| الرقم | العبارات  | موافق بشدة | موافق  | محايد  | لا أوافق | لا أوافق مطلقاً | المجموع |
|-------|---|------------|--------|--------|----------|-----------------|---------|
| 01    | ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية | 13         | 21     | 08     | 01       | 00              | 43      |
|       |   | %30,23     | %48,84 | %18,60 | %2,33    | %00             | %100    |
| 02    | التغيير المستمر في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسيرتها       | 08         | 23     | 07     | 07       | 00              | 43      |
|       |   | %18,60     | %53,49 | %16,98 | %16,98   | %00             | %100    |
| 03    | عدم القدرة على اقتناء الأجهزة والمعدات                      | 04         | 18     | 12     | 12       | 00              | 43      |
|       |   | %09,30     | %41,86 | %27,91 | %27,91   | %00             | %100    |

المصدر: من إعداد الباحثين.

تبين لنا نتائج الجدول رقم(16) اتجاه إجابات أفراد بالموافقة على المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبة الجامعية محل الدراسة ولقد جاءت الإجابة على العبارات من طرف أفراد العينة كالتالي:

1- " ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بـ 48,84% وهذا راجع إلى وجود نقائص في التقنيات والوسائل التي تتكون منها البنية التحتية حيث تعتبر أهم عائق لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبة،

2- " التغيير المستمر في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسيرتها ": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد

العينة موافق بـ 53,49% وهذا راجع إلى عدم مسايرة هذه التكنولوجيا نظرًا لتجدها بصفة مستمرة.

3- " عدم القدرة على اقتناء الأجهزة والمعدات ": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بـ

41,81% وهذا ما يمكن تفسيره على عدم قدرة المكتبة على اقتناء الأجهزة والمعدات والاعتماد على الأجهزة المتوفرة بالمكتبة، هذا راجع إلى ضعف الميزانية وصعوبة مسايرة تكنولوجيا المعلومات. في حين فسرت كل من فئتي محايد ولا أوافق بنسبة 27,91% على أن المكتبة قادرة على اقتناء الأجهزة والمعدات وأن الميزانية كافية لمسايرة تكنولوجيا المعلومات.

وانطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات أفراد العينة كانت إيجابية إلى حد ما، فيما يتعلق بالمعوقات

التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تطوير أداء العاملين.

الجدول رقم (17): المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تطوير أداء العاملين

| الرقم | العبارات  | موافق بشدة | موافق  | محايد  | لا أوافق | لا أوافق مطلقاً | المجموع |
|-------|---|------------|--------|--------|----------|-----------------|---------|
| 01    | ضعف ثقة العاملين بقدرتهم على استخدام الإدارة الإلكترونية  | 07         | 14     | 9      | 13       | 00              | 43      |
|       |   | %16,28     | %32,56 | %20,93 | %30,23   | %00             | %100    |
| 02    | عدم وجود موظفين متخصصين في المجال                         | 07         | 18     | 11     | 07       | 00              | 43      |
|       |   | %16,28     | %41,86 | %25,58 | %16,28   | %00             | %100    |
| 03    | عدم توفر دورات تدريبية متخصصة في مجال الإدارة الإلكترونية | 18         | 13     | 04     | 10       | 00              | 43      |
|       |   | %41,86     | %30,23 | %09,30 | %23,26   | %00             | %100    |

المصدر: من إعداد الباحثين.

تبين لنا نتائج الجدول رقم (17) اتجاه إجابات أفراد بالموافقة على المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

بالمكتبة الجامعية محل الدراسة ولقد جاءت الإجابة على العبارات من طرف أفراد العينة كالتالي:

1- " ضعف ثقة العاملين بقدرتهم على استخدام الإدارة الإلكترونية ": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل

أفراد العينة موافق بـ 32,56% وهذا ما يفسر على أن العاملين ليس لديهم خبرة كافية في استخدام الإدارة الإلكترونية ولا أوافق بنسبة 30,23% التي نفت ضعف قدرات العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية.

2- " عدم وجود موظفين متخصصين في المجال ": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بـ 41,86%، ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن عدم وجود موظفين متخصصين في المجال بالمكتبة يقلل من وجود دعم العاملين لتطبيق الإدارة الإلكترونية من جهة، ويزيد من أخطاء التطبيق مع صعوبة إيجاد الحلول لمواجهتها من جهة أخرى. وبالتالي عدم القدرة على توظيفها والاستفادة من مميزاتا لتطوير وتحسين أداء العاملين.

3- " عدم توفر دورات تدريبية متخصصة في مجال الإدارة الإلكترونية ": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بشدة بـ 41,86%، ويمكن إرجاع هاته النتيجة إلى غياب التنظيم الفعلي لبرامج دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين أداء العاملين.

وانطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات أفراد العينة كانت تؤكد على وجود معوقات بشرية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تطوير أداء العاملين.

#### الجدول (18): المعوقات المالية والتي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية

| الرقم | العبارات  | موافق بشدة | موافق  | محايد  | لا أوافق | لا أوافق مطلقاً | المجموع |
|-------|---|------------|--------|--------|----------|-----------------|---------|
| 01    | نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية | 09         | 21     | 08     | 05       | 00              | 43      |
|       |   | %20,93     | %48,84 | %18,60 | %11,63   | %00             | %100    |
| 02    | ارتفاع أسعار الأجهزة والمعدات الإلكترونية                 | 07         | 14     | 14     | 08       | 00              | 43      |
|       |   | %16,28     | %32,55 | %32,55 | %18,60   | %00             | %100    |
| 03    | ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية                        | 08         | 18     | 10     | 04       | 03              | 43      |
|       |   | %18,60     | %41,86 | %23,26 | %09,30   | %6,98           | %100    |

المصدر: من إعداد الباحثين.

تبين لنا نتائج الجدول رقم (18) اتجاه إجابات أفراد العينة بالموافقة على المعوقات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبة الجامعية محل الدراسة ولقد جاءت الإجابة على العبارات من طرف أفراد العينة كالتالي:

1- " نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بـ 48,84%، ويمكن إرجاع النتيجة إلى نقص الإمكانيات المالية التي تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تعيق السير الحسن للعمل داخل المكتبة.

2- " ارتفاع أسعار الأجهزة والمعدات الإلكترونية ": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة متعادلة بين فئتي موافق ومحايد بنسبة 32,55%، وهذا ما يفسر أن من أكبر المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية هو ارتفاع الأجهزة والمعدات المستخدمة في المكتبة أما فئة محايد فقد فسرت أن ارتفاع الأسعار ليس سببا كافيا لجعل المكتبة تمتنع عن اقتناء الأجهزة.

3- " ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية ": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بـ 41,86%، وهذا ما يفسر أن المكتبة ليست قادرة على اقتناء البرمجيات وذلك لغلاء وارتفاع أسعارها وبالتالي الاعتماد على البرمجية الحالية إلى حين اقتناء برمجيات جديدة أخرى.

وانطلاقا من نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات أفراد العينة كانت تؤكد على وجود معوقات مالية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة ملائمة

الجدول (19): يوضح المعوقات الأمنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تطوير أداء العاملين

| الرقم | العبارات   | موافق بشدة | موافق  | محايد  | لا أوافق | لا أوافق مطلقا | المجموع |
|-------|--|------------|--------|--------|----------|----------------|---------|
| 01    | غياب القوانين للحماية من السطو الإلكتروني                                | 06         | 28     | 08     | 00       | 01             | 43      |
|       |  | %13,95     | %65,12 | %18,60 | %00      | %2,33          | %100    |
| 02    | ضعف برامج حماية البيانات والمعلومات داخل الأجهزة من شأنه تعريضها للقرصنة | 06         | 28     | 08     | 00       | 01             | 43      |
|       |  | %13,95     | %65,12 | %18,60 | %00      | %2,33          | %100    |
| 03    | عدم وجود سوق وطنية لتقنية وأمن المعلومات                                 | 09         | 19     | 15     | 00       | 00             | 43      |
|       |  | %20,93     | %44,19 | %43,88 | %00      | %00            | %100    |

المصدر: من إعداد الباحثين.

تبين لنا نتائج الجدول رقم (19) اتجاه إجابات أفراد بالموافقة على المعوقات الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبة الجامعية محل الدراسة ولقد جاءت الإجابة على العبارات من طرف أفراد العينة كالتالي:

1- " غياب القوانين للحماية من السطو الإلكتروني ": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بـ 65,12%، وهذا راجع أن العمل في البيئة الإلكترونية يحتاج إلى قوانين محكمة لحماية المعلومات من عملية السطو المعرضة والتي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبة.



2- " ضعف برامج حماية البيانات والمعلومات داخل الاجهزة من شأنه تعريضها للقرصنة ": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بنسبة 65,12%، وهذا من شأنه أن يعيق سير هذه البرامج وبالتالي العبث بمحتوى الوثائق الإلكترونية وتعريضها لمخاطر القرصنة والسرقة المعلوماتية.

3- " عدم وجود سوق وطنية لتقنية وأمن المعلومات ": والتي كان اتجاه الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بـ 44,19%، يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن عدم توفير سوق وطنية لتقنية وأمن المعلومات سيعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية ويزيد من نسبة أخطائها.

وانطلاقاً من هذه النتائج يتضح لنا أن إجابات أفراد العينة كانت متجانسة في الموافقة على وجود معوقات بالجملة تحد من توجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبة.

## 2- نتائج الدراسة

## 2-1: النتائج على ضوء الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** "تعتبر الإدارة الإلكترونية بالنسبة للعاملين بالمكتبة المركزية بجامعة أم البواقي مفهوما حديثا للمهنة المكتبية قد يكون من أسبابه التطور السريع في أنظمة وشبكات الإتصال والمعلومات".

من خلال نتائج الدراسة تم إثبات ان الفرضية الاولى محققة نسبيا وهذا ما أجمع عليه أفراد العينة من خلال نتائج المحور الأول حيث أجمعت نسبة 65,11% على وعي وإدراك العاملين لمفهوم الإدارة الإلكترونية، فنجد أن العاملين وافقوا بشكل كلي ما بين فئتي موافق وموافق بشدة على ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية وظهر ذلك بنسبة 65,12% من العاملين الذين أجمعوا على أن دخول نظام الإدارة الإلكترونية ساعد في إنجاز عدة وظائف لتقوية أعمال المكتبة كالتخطيط الإلكتروني.

**الفرضية الثانية:** "تقوم الإدارة الإلكترونية على عدة متطلبات لا يمكن للمكتبة أن تستغني عنها"

من خلال نتائج الدراسة تبين أن الفرضية الثانية محققة إلى حد ما وهذا ما أجمع عليه أفراد العينة من خلال نتائج المحور الثاني، حيث أجمعت نسبة 67,44% في المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية "أن نمط الإدارة الإلكترونية هو الاجدر لتحسين سير العمل داخل المكتبة"، في حين أجمعت نسبة 67,44% في المتطلبات التقنية على ضرورة تحديث الأجهزة والمعدات. وحققت المتطلبات البشرية نسبة 51,16% في كل من زيادة رغبة العاملين في التغيير نحو الإدارة الإلكترونية، وحرص الإدارة على التنوع في أساليب تدريب وتطوير العاملين، كذلك توفير موظفين متخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية والتعامل مع الوثائق الإلكترونية.

**الفرضية الثالثة:** "تؤثر الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة على العاملين وذلك من خلال عصرنة الإدارة التقليدية بمختلف عملياتها ووسائلها".

من خلال نتائج الدراسة تبين ان الفرضية الثالثة محققة وهذا ما اجمع عليه أفراد العينة من خلال نتائج المحور الثالث فقد انحصرت إجاباتهم بين فئتي الموافق والموافق بشدة على التأثير الإدارة الإلكترونية على العاملين بالمكتبات الجامعية، حيث أجمعت نسبة 58,14% على ان الإدارة الإلكترونية أتاحت مزيداً من المرونة في مطابقة مواد التكنولوجيا.

الفرضية الرابعة: توجد جملة من المعوقات تحيل دون تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تعيق سير العمل داخل المكتبة.

من خلال نتائج الدراسة تبين أن الفرضية الرابعة محققة وهو ما أجمع عليه أفراد العينة من خلال نتائج المحور الخامس، حيث أجمعت نسبة 69,77% من المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية أن: (ضعف التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية) من أكبر العوائق التي تواجه المكتبة.

في حين أظهرت نسبة 53,49% من المعوقات التقنية أن التغيير المستمر في التكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها يولد صعوبة في تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال.

ونجد نسبة 41,86% من المعوقات البشرية وذلك راجع إلى عدم توفر دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى عدم وجود موظفين متخصصين في المجال.

بالإضافة إلى هذا توضح نسبة 48,84% من المعوقات المالية، أن السبب راجع إلى نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وأظهرت نسبة 48,84% من المعوقات الأمنية أن غياب القوانين للحماية من السطو الإلكتروني من أهم الأسباب التي تحيل دون تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق أداء العاملين.

## 2-2: النتائج العامة:

من خلال ما تطرقنا له في هذه الدراسة من خلال المحاور، يمكن أن نجمع على أهم النتائج فيما يخص الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين في المكتبة الجامعية "لأم البواقي" والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- 1- اعتماد المكتبة على التكنولوجيات الحديثة التي تفتح المجال نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبة، وهذا ما يعكس حرصها على تحسين سير العمل وتوفير الجهد والوقت.
- 2- أن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي تعيق مسيرة العمل داخل المكتبة مثل: (الوقت، حواجز المكان والزمان)
- 3- رغبة العاملين بالمكتبة في التحول نحو العمل في البيئة الإلكترونية، وذلك لتنمية القدرات وزيادة الكفاءة والفعالية سواء للفرد أو بالنسبة للإدارة
- 4- أن الإدارة الإلكترونية تقلل من وظائف العمل التي كانت تمارس في الإدارة التقليدية.
- 5- أن المكتبة تعمل على استخدام الحاسب الآلي في تقديم الخدمات وتحقيق الربط الإلكتروني بين جميع المصالح.
- 6- اعتماد المكتبة على شبكة الأنترنت لتطوير أساليب العمل مما يساهم في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبة.
- 7- أن إدارة المكتبة تدعم استخدام واستغلال تقنيات حديثة كتقنية (RFID)
- 8- رغبة العاملين في توفير جميع المتطلبات اللازمة التي يقوم عليها التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 9- أن المكتبة تعمل على توفير برامج ودورات تكوينية للعاملين مما يزيد القدرة على تحسين أدائهم داخل المكتبة.
- 10- غياب التخطيط الاستراتيجي للتوجه نحو الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى عدم التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية في المكتبة.
- 11- نقص الدعم المادي للعاملين، بالإضافة إلى غياب التشريعات والقوانين التي تدعم مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من مزاياها لتحسين وتطوير أداء العاملين بالمكتبة.

## 3- إقتراحات الدراسة:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، قمنا بصياغة مجموعة من الاقتراحات والمتمثلة في:

- توضيح الرؤية لدى المسؤولين والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية، بناء على وعي العاملين بضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبة الجامعية.
- تدريب وتكوين المكتبيين على مختلف التقنيات الحديثة، وتوعيتهم بضرورة التوجه نحو تبني مشروع الإدارة الإلكترونية.
- العمل على تدعيم إدارة المكتبة باستخدام واستغلال تقنيات حديثة التي تتناسب ونمط الإدارة الإلكترونية.
- تعزيز البنية التحتية المتكاملة واللازمة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية.
- ضرورة تخصيص ميزانية منفصلة عن ميزانية المكتبة تخص تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة اهتمام المشرع الجزائري بمثل هذه المشاريع وذلك من خلال صياغة قوانين وبرامج لحماية البيانات والمعلومات، من شأنه العمل على تسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية.

## خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية للمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي فقد لاحظنا بأن هذه المكتبة تعتمد في أداء خدماتها على مجموعة من التقنيات الحديثة، وهذا دليل على أنها تسير في طريق الإنجاز والتطوير ومحاولة ضم مشروع الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها، ومن هنا يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية في الجزائر تشهد تطور ملحوظا في المكتبات باعتبارها خطوة أولى إنطلاقا من مشروع الحكومة الإلكترونية.

# القائمة البيليوغرافية

1- الصرايره، خالد عبده. الكافي في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2010.

## الكتب:

2- العياط، جمعة إسماعيل. الإدارة الإلكترونية E.management. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2014.

3- المدادحة، أحمد نافع، مطلق، حسن محمود. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014.

4- النجار، فايز جمعة. اساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي. عمان، 2008.

5- بدر، أحمد. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. ط4. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة، 2011.

6- بشار، الوليد. المفاهيم الإدارية الحديثة. ط2. عمان: دار الرابحة للنشر والتوزيع، 2014.

7- حامد، فداء. الإدارة الإلكترونية (الأسس النظرية والتطبيقية). عمان: دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2015.

8- دحمان، مجيد. الإدارة الحديثة للمكتبات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

9- عبيدات، م، أوغضار، مبيضين، ع. منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر، 1997.

10- عليان، ربحي مصطفى، غنيم، عثمان مُجَّد. مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000.

11- نجم، عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية، الوظائف، المجالات): E.managment Knowledge(strategy, fonctions,Fields). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.



- 12- براهيمية، ندى، صوالة، حفيظة. دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء العاملين في المحاكم الإدارية: دراسة ميدانية بالمحكمة الإدارية لولاية قلمة، مذكرة ماستر: تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمجتمع: جامعة 8 ماي 1945 بقلمة، 2013.
- 13- بكري، سعيدة، بن بوجعة، سعيدة، بوقشبية، ياسمين، وآخرون. تنظيم وتسيير مصادر المعلومات في المكتبات الجامعية: دراسة حالة الكتب بمكتبة كلية الآداب مجتمع بن باديس. مذكرة ليسانس: علم المكتبات والعلوم الوثائقية: جامعة باجي مختار عنابة، 2013.
- 14- بوشارب، سهيلة الحميد. الإدارة الإلكترونية بالجامعات ودور الأنترنت في تفعيلها. مذكرة ماستر: التكنولوجيا الجديدة وأنظمة المعلومات: جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
- 15- حيمورة، أحلام، زروق، أحلام. نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية الجامعية العربي بن مهدي أم البواقي. مذكرة ماستر: إدارة المؤسسات الوثائقية: جامعة 8 ماي 1945 قلمة، 2017.
- 16- خدقي، سهام، داود، نجاة. الإدارة الإلكترونية لخدمات المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة المدرسة العليا للأساتذة قسنطينة. مذكرة ماستر: مكتبات ومراكز المعلومات: جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
- 17- زروق، سمير. تنظيم وتسيير المكتبة الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة كلية البوني- باجي مختار- عنابة. مذكرة ليسانس: علم المكتبات: جامعة باجي مختار: عنابة، 2012.
- 18- سعدي، سليمة. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية: دراسة حالة بالمكتبات الجامعية لولاية قسنطينة: أطروحة دكتوراه: علم المكتبات: جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مسهري، 2015.
- 19- شنيقل، نزار. موقع المكتبات الجامعية ضمن مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة جيجل. رسالة ماجستير: المعلومات الالكترونية: الافتراضية وإستراتيجية البحث عن المعلومات: جامعة منتوري بقسنطينة، 2012.
- 20- عبید، حلیمة، سوحة، هالة، أحمد، مالك بسمه، وآخرون. الكفاءة المهنية للعمل بالمكتبات الجامعية لخريجي قسم علم المكتبات: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية سيدي عمار جامعة باجي مختار عنابة. مذكرة ليسانس: علم المكتبات والعلوم الوثائقية: جامعة باجي مختار عنابة، 2013.
- 21- عميمور، سهام. المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل. رسالة ماجستير: علم المكتبات: جامعة منتوري قسنطينة، 2012.

22- ليماني، خديجة، طاهر، جمعة، بوعيشة، ريم، وآخرون. تنمية مقتنيات المكتبة الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بعنابة. مذكرة ليسانس: علم المكتبات والعلوم الوثائقية: جامعة باجي مختار عنابة، 2013.

## الوابوغرافية:

## الرسائل الجامعية:

- 23- أبو شرح، نادر، حامد، عبد الرزاق. تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير: إدارة الأعمال: جامعة الأزهر بغزة، 2016. متاحة على الخط: ([www.alazhar.edu.ps](http://www.alazhar.edu.ps)>attachedfile)
- 24- المعشر، إبراهيم عيسى. أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير: إدارة أعمال: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009. متاحة على الخط: (<http://new.edu.jo,library-Theses>)
- 25- برباح، مُجد الأمين، موساوي، يحيى. تأثير الرضى الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية. مذكرة ماستر: إدارة أعمال الموارد البشرية: جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، 2006. متاحة على الخط: ([despace.univ.telemcen.dz](http://despace.univ.telemcen.dz)>bitstream)
- 26- بن عيشي، عمار. دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة-. رسالة ماجستير: علوم تجارية: جامعة مُجد بوضياف بالمسيلة، 2006. متاحة على الخط: (<http://hrdiscussion.com>)
- 27- بو مجان، عادل. تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل. أطروحة دكتوراه: علوم التسيير: جامعة مُجد خيضر بسكرة، 2015. متاحة على الخط: ([Thesis.univ-biskra.dz](http://Thesis.univ-biskra.dz)>gest-d10-2015)
- 28- بوعطيط، جلال الدين. الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونالغاز عنابة. رسالة ماجستير: علم النفس عمل وتنظيم: جامعة منتوري بقسنطينة، 2009. متاحة على الخط: (<http://bu-umc.edz>>Abou3008)
- 29- بوكفوس، هشام. أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرجيوة. رسالة ماجستير: تنمية الموارد البشرية: جامعة الإخوة منتوري بقسنطينة، 2007. متاحة على الخط: (<http://www.mthakirat-ta.com>>pdf)

- 30- تارقي، يونس. دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية أولاد عيسى بأدرار. مذكرة ماستر: علوم التسيير: جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2017. متاحة على الخط: (<http://despace.univ-ouargla.dz>>bitstream)
- 31- الجساسي، مُجّد، عبد الله. أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011. متاحة على الخط: ([www.abahe.couk](http://www.abahe.couk)>research>papers)
- 32- جعفر حجاج، خليل، سليم الأغا، مروان. العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير: إدارة الأعمال: جامعة الأزهر بغزة، 2011. متاحة على الخط: ([www.alazhar.edu.ps](http://www.alazhar.edu.ps)>attachefile)
- 33- جهلان، فاروق، حميمي، عبد الحكيم. أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين: دراسة حالة: مؤسسة ليندغاز الجزائر وحدة ورقلة. مذكرة ليسانس: إدارة أعمال: جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2013. متاحة على الخط: (<http://dspace.univ-ourgla.dz>>handle)
- 34- خلوف، إيمان حسن مصطفى. واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات. رسالة ماجستير: الإدارة التربوية: جامعة النجاح الوطنية بفلسطين، 2010. متاحة على الخط: (<http://drhussein.net>>pdfs)
- 35- درة، عمر مُجّد. مدخل إلى الإدارة: Approche to Management. رسالة ماجستير: إدارة الأعمال: جامعة عين شمس، 2009. ص 17. متاحة على الخط: (<http://www.researchgot.net>.linqs>approch to management,PD)
- 36- شاطري، مُجّد. دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. مذكرة ماستر: تسيير الموارد البشرية: جامعة مُجّد خيضر ببسكرة، 2016. متاحة على الخط: ([despase-univ-biskra.dz](http://despase-univ-biskra.dz)>jspui)
- 37- شلي، جمانة عبد الوهاب. واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي. رسالة ماجستير: إدارة الأعمال: الجامعة الإسلامية بغزة، 2006. متاحة على الخط: ([www.library.iugaze.edu.ps](http://www.library.iugaze.edu.ps).thesis)
- 38- طياب، خالدة. الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة د. أحمد عروة. مذكرة ماستر: تكنولوجيا جديدة وأنظمة معلومات وثائقية: جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة، 2015. متاحة على الخط ([www.univ\\_constantine2.dz](http://www.univ_constantine2.dz)>opac)

- 39- عبّان، عبد القادر. تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر: دراسة سيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة. أطروحة دكتوراه: إدارة وعمل: جامعة مُجّد خيضر بيسكرة، 2016. متاحة على الخط: (<http://core.ac.uk/download/pdf>)
- 40- عشور، عبد الكريم. دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر. رسالة ماجستير: الديمقراطية والرشادة: جامعة منتوري بقسنطينة، 2010. متاحة على الخط: (<http://bu.unc.edu.dz/AACH3147>)
- 41- عيشوش، خيرة. التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك. رسالة ماجستير: مالية دولية: جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، 2011. متاحة على الخط: (<despace.univ-telemcen.dz/bitstream/Aichouch>)
- 42- كساسة، محي الدين. نظم التصنيف العالمية وتطبيقاتها في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبات الجامعية بقسنطينة. رسالة ماجستير: علم المكتبات: جامعة منتوري قسنطينة، 2007. متاحة على الخط: ([www.univ-constantine2.dz/opac-css](http://www.univ-constantine2.dz/opac-css))
- 43- مختار، حماد. تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، رسالة ماجستير: العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007. متاحة على الخط: ([biblio.unive-alger.dz/jespui/bitstream](http://biblio.unive-alger.dz/jespui/bitstream))
- 44- مراد، كريم. مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية بمدينة قسنطينة نموذجا. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات: جامعة منتوري قسنطينة، 2008. متاحة على الخط: (<http://www.univ-saida.dz/doc-num>)
- 45- ميلودي، أسماء، حمادي، وفاء. الحوافز وتأثيرها على مستوى أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة في المؤسسة إتصالات الجزائر. مذكرة ماستر: إدارة المشاريع: جامعة د-الطاهر مولاي بسعيدة، 2016. متاحة على الخط: (<http://www.univ.saida.dz/doc-num>)
- 46- نبشي، إسراء. دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية. مذكرة ماستر: علوم التسيير: جامعة مُجّد خيضر بيسكرة، 2013. متاحة على الخط: ([despace-unive-biskra.dz:8080](http://despace-unive-biskra.dz:8080))
- 47- هروم، عز الدين. واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب الحجارف والرافعات (CPG). رسالة ماجستير: علوم التسيير: جامعة منتوري بقسنطينة، 2008. متاحة على الخط: (<http://bu.unc.2du.dz/AHAR2579>)

48- ولد سيدن، باباه. دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء: دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية  
BCMI. رسالة ماجستير: إدارة أعمال: جامعة أبي بكر بلقايد، 2010. متاحة على الخط:  
(despace.univ.tlemcen.dz>bitstream>oueldsidna-babh)

49- يوسف أبو أمونة، يوسف مُجَّد. واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية  
النظامية -قطاع غزة-. رسالة ماجستير: إدارة أعمال: الجامعة الإسلامية بغزة، 2009. متاحة على  
الخط: (library.iugaze.edu.ps>thesis)

#### مقالات الدوريات:

50- المغربي، عبد الحميد. دور الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة مؤسسات الأعمال. [على الخط]، متاحة على  
العنوان: (dgeomagazine.oe> العدد21)

51- بارك، نعيمة. تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية- مجلة إقتصاديات  
شمال إفريقيا، ع7، الجزائر. متاحة على الخط: (www.univ-chlef.dz)

52- رحمان، سناء، رحمان، موسى. دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل عملية التخطيط: دراسة ميدانية لمؤسسة  
كوندور برج بوعرييج. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية. ع4. متاحة على الخط:  
(http://www.asjp.cerist.dz>article)

53- زروقي، نسرين. الإدارة الإلكترونية كأحد إفرازات عالم تكنولوجيا الانترنت والتجارة الإلكترونية. مجلة  
الإقتصاد الجديد. مجلد 02. ع15، 2016. متاحة على الخط:  
(http://www.asjp.cerist.dz>article)

54- شواي، أحلام مُجَّد. الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه. مجلة جامعة بابل. المجلد  
24. ع. 4. 2016. متاحة على الخط: (www.uobjournal.com)

55- عبد الناصر، موسى، قريشي، مُجَّد. مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم  
العالي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا -بسكرة - الجزائر. مجلة الباحث. ع9، 2011. متاحة  
على الخط (rcweb.luedld.net)

56- فرطاس، فتيحة. عصنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين  
خدمة المواطنين. مجلة الاقتصاد الجديد. المجلد 02، ع. 15، 2016. متاحة على الخط:  
(http://www.asjp.cerist.dz>article)

57- قدوري، سحر. الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة. مجلة المنصورة.  
ع14/خاص/(الجزء الأول)، 2010. متاحة على الخط: (http://www.iasj.net>iasj) أطلع  
عليه يوم: 2018/03/30.

58- مصطفى أبو عاشور، خليفة، النمري، ديانا جميل. مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. مجلد 9. ع2، 2013. متاحة على الخط: (repository.ju.edu.jo>bitstream>handle)

مواقع الويب:

59- الأمانة، أحمد عبد الحسين. الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقها: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة. [على الخط]. متاحة على العنوان: (www.scribd.com)

60- رضوان، رأفت. الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة. [على الخط]. متاحة على العنوان: (www.scribd.com)

الملاحق

# دليل الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

## استمارة استبيان

في إطار تحضير مذكرة ماستر في علم المكتبات تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات تحت عنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي. نرجو منكم ملء هذه الاستمارة علما أن المعلومات المقدمة ستستخدم لغرض البحث العلمي.

إشراف:

د. عيواز محند الزين

إعداد الطالبين:

- زريق إيمان

- بهلول آمنة

السنة الجامعية:

2018/2017

المحور الأول: بيانات شخصية عن المبحوث

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- المستوى العلمي:  دكتوراه  ماجستير  ماستر  ليسانس  تقني سامي

مستوى آخر.....

- 3- التخصص: .....
- 4- الخبرة (الأقدمية): أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى العاملين بالمكتبة

| الرقم | العبارات   | موافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق مطلقا |
|-------|--|------------|-------|-------|----------|----------------|
| 01    | أدرك وأعي مفهوم الإدارة الإلكترونية  |            |       |       |          |                |
| 02    | الإدارة الإلكترونية هي إدارة شاملة من الموارد المادية والبشرية وتقنيات البرمجة الحديثة           |            |       |       |          |                |
| 03    | أعتقد أن الإدارة الإلكترونية هي خيار ضروري لا بد منه من أجل توفير الجهد لدى العاملين             |            |       |       |          |                |
| 04    | كل الخدمات التي تقدمها المكتبة تكون بطريقة آلية من خلال شبكة الأنترنت والحواسيب                  |            |       |       |          |                |
| 05    | دخول نظام الإدارة الإلكترونية ساعد في إنجاز عدة وظائف لتقوية أعمال المكتبة كالتهيئة الإلكترونية  |            |       |       |          |                |
| 06    | تتواصل المكتبة مع الناشرين والموردين باستخدام تقنيات الاتصال والوسائل التكنولوجية                |            |       |       |          |                |
| 07    | بعد إدخال الحواسيب لم يعد هناك استعمال لنفس كمية الورق وذلك من خلال تقديم كل الخدمات بطريقة آلية |            |       |       |          |                |

**المحور الثالث: المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية**  
**المتطلبات الإدارية:**

| الرقم | العبارات   | موافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق مطلقا |
|-------|--|------------|-------|-------|----------|----------------|
| 01    | نمط الإدارة الإلكترونية هو الأجدر بتحسين سير العمل في مكتبكم |            |       |       |          |                |
| 02    | وضع برامج وخطط مبدئية لتطبيق الإدارة الإلكترونية             |            |       |       |          |                |
| 03    | تدعم إدارة المكتبة استخدام واستغلال تقنيات حديثة             |            |       |       |          |                |
| 04    | تنظيم دورات تكوينية في مجال الإدارة الإلكترونية              |            |       |       |          |                |

**المتطلبات التقنية:**

| الرقم | العبارات   | موافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق مطلقا |
|-------|--|------------|-------|-------|----------|----------------|
| 01    | ضرورة تحديث الأجهزة والمعدات                                       |            |       |       |          |                |
| 02    | توفير برمجيات تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المكتبة             |            |       |       |          |                |
| 03    | اتصال أجهزة الحاسوب فيما بينها داخل المكتبة باستخدام شبكة الأنترنت |            |       |       |          |                |

**المتطلبات البشرية:**

| الرقم | العبارات   | موافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق مطلقا |
|-------|--|------------|-------|-------|----------|----------------|
| 01    | زيادة رغبة العاملين في التغيير نحو الإدارة الإلكترونية                           |            |       |       |          |                |
| 02    | الحرص على التنوع في أساليب وتدريب وتطوير العاملين                                |            |       |       |          |                |
| 03    | توفير موظفين متخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية والتعامل مع الوثائق الإلكترونية |            |       |       |          |                |

**المتطلبات المالية:**

| الرقم | العبارات                                       | موافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق مطلقا |
|-------|--|------------|-------|-------|----------|----------------|
| 01    | تخصيص ميزانية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية |            |       |       |          |                |
| 02    | تخصيص ميزانية محكمة لتدريب العاملين            |            |       |       |          |                |
| 03    | تخصيص حوافز مادية للعاملين                     |            |       |       |          |                |

## المحور الرابع: أثر الإدارة الإلكترونية على العاملين بالمكتبات الجامعية

| الرقم | العبارات   | موافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق | لا مطلقا |
|-------|--|------------|-------|-------|----------|----------|
| 01    | تساعد الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة بمرونة                                     |            |       |       |          |          |
| 02    | تتيح الإدارة الإلكترونية مزيدا من المرونة في مطابقة موارد تكنولوجيا المعلومات        |            |       |       |          |          |
| 03    | تقلل الإدارة الإلكترونية من وظائف العمل التي كانت تعتمد على أساليب الإدارة التقليدية |            |       |       |          |          |
| 04    | تعزز الإدارة الإلكترونية من مشاركة مصادر المعلومات                                   |            |       |       |          |          |
| 05    | تقدم الإدارة الإلكترونية إمكانية الربط بين عدة خدمات إلكترونية                       |            |       |       |          |          |
| 06    | تقلل الإدارة الإلكترونية من تكلفة أخطاء العاملين                                     |            |       |       |          |          |
| 07    | تساعد الإدارة الإلكترونية العاملين على تأدية أعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة     |            |       |       |          |          |
| 08    | الإدارة الإلكترونية تساعد العاملين في ضمان جودة تقديم الخدمات                        |            |       |       |          |          |
| 09    | تساعد الإدارة الإلكترونية في تدفق المعلومات بسهولة                                   |            |       |       |          |          |

المحور الخامس: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية:

**معوقات إدارية:** والتي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تطوير أداء العاملين:

| الرقم | العبارات   | موافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق | لا مطلقا |
|-------|--|------------|-------|-------|----------|----------|
| 01    | ضعف التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية   |            |       |       |          |          |
| 02    | غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية          |            |       |       |          |          |
| 03    | نقص الدورات التدريبية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية |            |       |       |          |          |

## معوقات تقنية: والتي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تطوير أداء العاملين

| الرقم | العبارات  | موافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق مطلقا |
|-------|---|------------|-------|-------|----------|----------------|
| 01    | ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية |            |       |       |          |                |
| 02    | التغير المستمر في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها       |            |       |       |          |                |
| 03    | عدم القدرة على اقتناء الأجهزة والمعدات                      |            |       |       |          |                |

## معوقات بشرية: والتي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تطوير أداء العاملين:

| الرقم | العبارات  | موافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق مطلقا |
|-------|---|------------|-------|-------|----------|----------------|
| 01    | ضعف ثقة العاملين بقدرتهم على استخدام الإدارة الإلكترونية        |            |       |       |          |                |
| 02    | عدم وجود موظفين متخصصين في المجال                               |            |       |       |          |                |
| 03    | عدم توفر دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية |            |       |       |          |                |

## معوقات مالية: والتي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تطوير أداء العاملين:

| الرقم | العبارات  | موافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق مطلقا |
|-------|---|------------|-------|-------|----------|----------------|
| 01    | نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية |            |       |       |          |                |
| 02    | ارتفاع أسعار الأجهزة والمعدات الإلكترونية                 |            |       |       |          |                |
| 03    | ارتفاع أسعار البرمجيات الإلكترونية                        |            |       |       |          |                |

## معوقات أمنية: والتي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تطوير أداء العاملين:

| الرقم | العبارات   | موافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق مطلقا |
|-------|--|------------|-------|-------|----------|----------------|
| 01    | غياب القوانين للحماية من السطو الإلكتروني                                |            |       |       |          |                |
| 02    | ضعف برامج حماية البيانات والمعلومات داخل الأجهزة من شأنه تعريضها للقرصنة |            |       |       |          |                |
| 03    | عدم وجود سوق وطنية لتقنية وأمن المعلومات                                 |            |       |       |          |                |

## الملخص:

تناولنا في هذه الدراسة موضوع "الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية"، حيث تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

بداية تم تناول الموضوع من الجانب النظري، وذلك من خلال التطرق إلى جميع العناصر التي تخدم موضوع الدراسة بالمكتبة الجامعية. في حين تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى المكتبة الجامعية بولاية أم البواقي، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على استمارة الاستبيان الموزعة على العاملين كأداة من بين الأدوات لجمع البيانات وتحليلها والحصول على نتائج التي وضحت مدى تطبيق المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي للإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تطوير أداء العاملين وتحسينه.

وقد خلصت دراستنا بمجموعة من الاستنتاجات والاقتراحات حول ضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات، من أجل ترسيخ نمط الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية.

## الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإلكترونية؛ أداء العاملين؛ المكتبات الجامعية؛ جامعة أم البواقي؛ الجزائر

**Résumé :**

Le but de cette étude est de démontrer l'impact de l'administration électronique sur le développement de la performance des employés des bibliothèques universitaires à travers une étude de terrain au sein de la bibliothèque central de l'université–El Arbi BEN MHIDI d'Oum El Bouaghi. La première partie de notre travail consiste en un aspect théorique traitant le sujet de l'administration électronique et sa relation avec la performance des employés en général et ceux des bibliothèques en particulier. La seconde partie de notre travail consiste en une enquête de terrain dont le but est d'identifier l'existence de l'E-Administration, son appropriation dans la bibliothèque centrale de l'université d'Oum El Bouaghi ainsi que sa contribution au développement et à l'amélioration des performances des employés de cette même bibliothèque. A cet effet, une enquête par questionnaire a été réalisée auprès du personnels de la bibliothèque afin de collecter les données nécessaires à notre étude qui a permis d'apporter des éclairages sur la nécessité d'adopter des technologies modernes de l'information et de la communication afin de consolider ce nouveau mode de gestion à travers les bibliothèques universitaires.

**Mots - Clés :**

Administration électronique ; Performance des bibliothécaires ; Bibliothèque universitaire ; Université Oum El Bouaghi ; Algérie