الفصل الأول ـــــ الإطار العام للبحث

المبحث الأول

منهجية البحث

1/1/1 المقدمة:

إن التطوّر الكبير الحاصل في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال و الذي امتد تأثيره إلى كافة جوانب الحياة العامة أحدث تغييرا جوهريا في شكل ودور الإدارات والأجهزة الحكومية وعلاقاتها مع بعضها البعض ومع المواطنين، وظهرت العديد من المصطلحات الجديدة كالتجارة الالكترونية، الإدارة الالكترونية، الصحة الإلكترونية، التعليم الإلكتروني وغيرها، هذه التطورات المتسارعة في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال أدت إلى ظهور الحكومة الالكترونية كبديل عن الحكومة التقليدية، مما سمح بظهور مفهوم جديد للخدمة العامة.

لقد أدى تطور صناعة الحاسوب و البرمجيات إلى انتشار تكنولوجيا المعلومات ، ليخرج الكومبيوتر من الغرف الكبيرة المغلقة و يصبح في متناول معظم الشركات و المؤسسات بعدما كان حكرا على بعض القطاعات، كما أدى التطور الحاصل في تكنولوجيا الاتصال إلى ظهور الانترنت و التي هي شبكة ضخمة تربط أجهزة الكومبيوتر مع بعضها البعض، هذا الانتشار الواسع لشبكة الانترنت وارتباط المواطنين بها أوجد نوعا من العلاقات و المفاهيم الجديدة في المجتمع.

استفادت الحكومات و الشركات من تكنولوجيا المعلومات في أنشطتها حيث وظفتها في انجاز العمليات الإحصائية و الجغرافية مما ساعدها على اتخاذ القرارات في السياسات العامة، وهذا التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال جعل الحكومات تفكر في تقديم خدماتها للمواطنين بالاعتماد على هذه التكنولوجيا، فظهر مفهوم الإدارة الالكترونية.

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات أداة فاعلة وهامة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تأثيرها المباشر على الطريقة التي يتم بموجبها تنفيذ الأعمال في المؤسسة، وذلك من خلال تقليل الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة في العملية الإدارية وتقصير المسافات الجغرافية وزيادة الترابط والتكامل بين أجزاء المنظمة وخلق ذاكرة ومخزون معلوماتي يساعد على التطوير المستمر لأعمالها.

يعود تاريخ استخدام الحاسبات في معظم الدول العربية إلى الستينات أي بعد عشر سنوات من بدء إستخدامها في الدول الصناعية المتقدمة، غير أن هذا الفاصل الزمني لم يتقلص مع الزمن وإنما ازداد وبسرعة كبيرة نظرا للتقدم الهائل للدول الصناعية الكبرى في هذا المجال، وحتى استخدامات الحاسب الآلي في الجزائر لم ترقى إلى المستوى المطلوب بالإستثمار الأمثل لهذه التكنولوجيا التي حولته في العديد من الإدارات إلى آلة رقن متطورة ليس إلاّ رغم ما للحاسب من استخدامات متعددة ومتنوعة.

2/1/1 اشكالية البحث:

عرفت الإدارة العمومية جملة من التغييرات من أجل الإرتقاء بها والسعي لتطويرها، وقد شهدت جملة من البرامج تحمل في مضامينها سعيا حثيثا نحو التطور ومواكبة التقدم الحاصل في شتى بقاع العالم.

إذا تتبعنا مسيرة الإدارة الجزائرية نجد بعض المحطات بها لعل أبرزها الإصلاح الإداري، مرورا بترشيد الخدمة العمومية وصولا لتحسين الخدمة العمومية، وهي محطات كان لها أثر على المؤسسة العمومية لا يمكن أن نغفله أو نتجاهله.

ومع تكنلوجيات المعلومات والإتصالات وما أحدثته من ثورة رقمية في شتى المجالات فقد كان للمؤسسات العمومية نصيب من هذه التغييرات الحاصلة سواء فيما يخص الحاسبات، الشبكات، قواعد البيانات، البرمجيات.... وغيرها، إلا أن الإستفادة منها لا ترقى إلى الطموحات المنشودة والتغييرات المنتظرة.

تسعى هذه الدراسة لمعرفة دورالإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسات ومعرفة تأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي، وهذا بالتعرف على متطلبات الإدارة الإلكترونية وما يصاحبها من تطوير للموارد البشرية والأداء وتعديلات على الهياكل التنظيمية، لذلك تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو دور الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة العمومية، وما هي العوامل المؤثرة في التطوير التنظيمي؟

وقصد ضبط الموضوع والتحكم في مساره فإننا سنرتكز على طرح التساؤلات التالية:

- ما هي الإدارة الإلكترونية، وما هو التطوير التنظيمي؟
- ما هو دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة؟
- ما هي اسهامات الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة؟

3/1/1 أهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتطرق إلى موضوع أصبح يلامس احتياجات الأفراد كطالبين لخدمات المرافق العمومية، فالتطورات الحاصلة في تكنلوجيا المعلومات والإتصالات غيرت نظرة الفرد إلى نوعية الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة العمومية، وأصبح الفرد أو المتعامل يتطلع إلى التطوير والتحديث من أجل التحسين المستمر.

كما تسعى الدراسة إلى توضيح وإبراز دور الإدارة الإلكترونية على دوام السير الحسن للمرفق العام وعلى أداء موظفيه، حيث تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحسين قدرات المنظمة على استيعاب التجديدات ومواكبة التطورات لحل المشكلات التي تقف أمام السير الحسن للمرافق العامة من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية واستيعاب الثقافة التنظيمية، وإعادة صياغتها والاعتماد على البحوث والدراسات وخبراء استخدام الإدارة الإلكترونية لوضع الخطط ومتابعة تنفيذها.

إن الإدارة الحديثة علم وتطبيق، ومن الممكن اكتسابها والحصول على الخبرة والمهارة أثناء تطبيقها ولمس نتائجها المحققة، كما أن الإدارة الحديثة تعتمد على الإبداع والابتكار والذكاء وقدرة التصور، فالإدارة علم وفن، فهي فن استخدام العلم.

وبالرغم من قدم فكرة الإدارة الإلكترونية على المستوى النظري إلاّ أنها من الأفكار الجديدة على المستوى التطبيقي، لذا نأمل في إلقاء نظرة عن قرب لواقع الإدارة الإلكترونية وهي لا تزال في بداياتها، ومشروعها لا يزال قائما لتوضيح الرؤى و الحصول على حقائق مجردة عن هذا الموضوع، والتوصل إلى نتائج و توصيات بهذا الشأن يمكن الاستفادة منها في المستقبل أو بناء دراسات جديدة تغطي جوانب أخرى للموضوع

4/1/1 أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية كمصطلح جديد افرزه التطور البشري كمرحلة جديدة في ميدان الإدارة و التسيير.
- التعرف على مفهوم التطوير التنظيمي وأهم السياسات المتخذة من أجل إحداث التغيير في العمل الإداري بالمؤسسة العمومية.
- التعرف على أهداف الإدارة الالكترونية بالمؤسسة العمومية.
- للوقوف على أهم تطبيقات الإدارة الالكترونية من خلال التقرب من بعض مؤسسات الخدمة العامة.
- معرفة مدى اسهام الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة العمومية.

5/1/1 فرضيات البحث:

تحقيقا لأهداف البحث ولقياس العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي، فقد قام هذا البحث على فرضية رئيسية انبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية والموضحة على النحو التالي:

- **الفرضية الرئيسية:** تنص هذه الفرضية بصيغتها العدمية على ما يلي:

H_0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- **الفرضيات الفرعية:** تنص هذه الفرضيات الفرعية بصيغتها العدمية على ما يلي:
  - **الفرضية الفرعية الأولى (الحاسب الآلي):**

H_0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للحاسب الآلي في التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

  - **الفرضية الفرعية الثانية (الشبكات):**

H_0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للشبكات في التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

  - **الفرضية الفرعية الثالثة (قواعد البيانات):**

H_0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات في التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

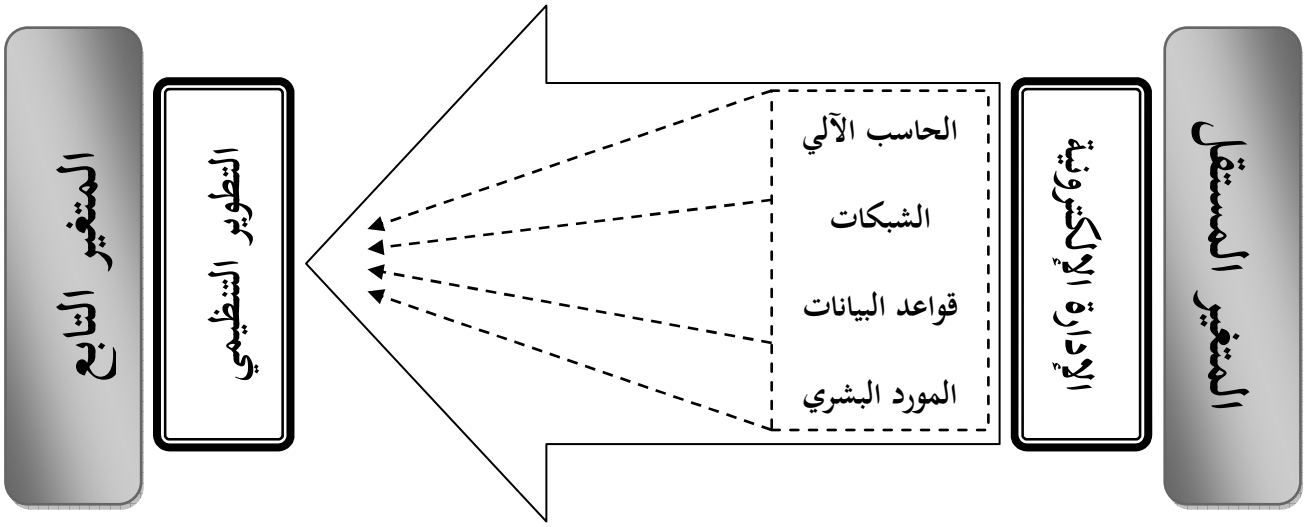
  - **الفرضية الفرعية الرابعة (المورد البشري):**

H_0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمورد البشري في التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

6/1/1 متغيرات البحث ونموذجه:

للبحث متغيرين احدهما مستقل هو الإدارة الإلكترونية ومتغير تابع هو التطوير التنظيمي، وللمتغير المستقل أربعة (04) أبعاد تتمثل في: الحاسب الآلي، الشبكات، قواعد البيانات والمورد البشري وقد تم تصميم نموذج افتراضي من أجل معالجة مشكلة البحث وهو كما في الشكل التالي:

شكل رقم (01): نموذج إفتراضي للبحث



المصدر: من إعداد الطالب

6/1/1 حدود البحث ومنهجه:

تكونت حدود البحث على النحو التالي:

الحدود البشرية: الموظفون الإداريون للإدارة المحلية.

الحدود المكانية: بلدية أولاد جلال، الدائرة والمقاطعة الإدارية أولاد جلال.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت الدراسة وهي من الفترة 15 /2017/01 إلى غاية 2017/05/25.

أما منهجية البحث فهي تقوم على استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات وتحليلها، حيث يعتبر منهجا مناسبا لطبيعة الدراسة الميدانية، كما انه يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويعبر عنها تعبيرا باعطاء وصف واضح ودقيق كما يساعد على تحليل البيانات وقياسها والوصول إلى وصف المشكلة ونتائجها، كما تم استخدام السواليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى العديد من المعلومات سواء في الإحصاء الوصفي التي تصف عينة البحث، أو في الإحصاء الإستدلالي لإختبار فرضيات البحث.

7/1/1 التعريفات الإجرائية:

- **الإدارة الإلكترونية:** التحول للعمل الإلكتروني لتطوير الأداء وجودة الخدمات من خلال توظيف المؤسسة التقنية الحديثة للإتصالات والمعلومات للقيام بأنشطتها وتحقيق الأهداف بأقل جهد ووقت وتكلفة.

- **التطوير التنظيمي:** قدرة المؤسسة على إحداث تغييرات تقنية، إجرائية، سلوكية وتنظيمية لتحسين بيئة العمل والتأقلم مع المتغيرات وتنمية القدرات والمهارات لتحسين الأداء ورفع الكفاءة.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث، حيث تم الإطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تعرضت لدور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي ذات العلاقة بأهداف الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات.

أولا: مجال الإدارة الإلكترونية.

1. دراسة (حماد مختار، 2007) بعنوان "**تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**". هدفت الدراسة إلى إبراز وتوضيح تأثير الإدارة الإلكترونية على السير الحسن للمرفق العام وأداء موظفيه من خلال تحديد الإمكانيات المادية والبشرية والمتطلبات المختلفة لتطبيق الإدارة الإلكترونية مع ذكر العوائق التي تقف في سبيل تحقيق تطبق الإدارة الإلكترونية، وأهم توصيات الدراسة التركيز على الإدارة العامة الإلكترونية في البدء بتطبيق الإدارة الإلكترونية، الإعداد العلمي لعملية التحول والتحول على مراحل مخطط لها تخطيطا جيدا مع الإهتمام بإعداد البنية الأساسية السليمة.

2. دراسة (حمد قبلان آل فطيح، 2008) بعنوان "**دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية**". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي لشرطة المنطقة الشرقية من خلال مدى معرفة ضباط الشرطة بمزايا الإدارة الإلكترونية وبمزايا التطوير التنظيمي، ومعرفة دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بشرطة المنطقة الشرقية، تكونت عينة الدراسة من (356) ظابطا وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المزايا التي تترتب على تطبيقات الإدارة الإلكترونية تتمثل في توفير المعلومات إلكترونيا لجميع المستويات الإدارية، تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية، وضوح الإختصاصات للعاملين، توفير الوقت والجهد والتكلفة، التوافق مع المستجدات التكنلوجية، السرعة والدقة في انجاز العمل، توفير نظام أمني لحماية البيانات والمعلومات والحد من المنازعات والصراعات بين العاملين.

3. دراسة (إيمان حسن مصطفى خلوف، 2010) بعنوان "**واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات**". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات بالإضافة إلى بيان اثر متغيرات الدراسة (الجنس، الخبر ة الإدارية، المؤهل العلمي، مجال التخصص، الموقع الجغرافي، موقع المحافظة وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية) في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (652) مديرًا ومديرة، وتكونت عينة

الدراسة من (322) مديرًا ومديرة، أي ما يقارب (49.4 %) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك واقع منخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وجود فروق في واقع تطبيق الإدارة تعزى إلى الجنس، المؤهل العلمي، الموقع الجغرافي وعدد الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية ومن أهم التوصيات تكثيف التدريب وربط المدارس بشبكة الإنترنت.

4. دراسة (رشاد خضير وحيد الدايني، 2010) بعنوان "**أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين**" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، تكونت عينة الدراسة من (214) فرد، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها ارتفاع مستوى الأهمية للمضمون التكنلوجي للإدارة الإلكترونية، وارتفاع مستوى الأهمية لتطوير الموارد البشرية، ومن توصيات الدراسة استقطاب كوادر متخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الإلكترونية وتعزيز فاعلية قاعدة المعلومات.

5. دراسة (حرز الله فؤاد، 2013) بعنوان "**الحكومة الإلكترونية في الجزائر، دراسة في امكانية التطبيق**" هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الحكومة الإلكترونية في ميدان الإدارة والتسيير، التعرف على أهداف الحكومة الإلكترونية في الجزائر والبيئة التي أعدت لمشروع الحكومة الإلكترونية مع الوقوف على أهم تطبيقات الحكومة الإلكترونية في الجزائر، ومن أهم التوصيات تكثيف الجهود نحو القضاء على الأمية في المجتمع، حل المشاكل المرتبطة بالأمن المعلوماتي، تعميم استخدام الإنترنت ذات التدفق السريع، الإهتمام بالعنصر البشري باعتباره الأداة التي تسهم في تنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية.

ثانيا: مجال التطوير التنظيمي.

دراسة (محمد بن باني القحطاني، 2007) بعنوان "**معوقات التطوير التنظيمي وحلولها دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض**" هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم معوقات التطوير التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية إضافة إلى الوقوف على أفضل الحلول لتجاوز تلك المعوقات، تمت الدراسة على عينة مكونة من (337) موظفا، وكانت أهم نتائج الدراسة التوصل إلى معوقات التطوير التنظيمي ككثرت الخطوات الإجرائية للمعاملات، ضعف الإهتمام بالحوافز المعنوية، قلة دعم وتشجيع الموظفين على تقديم أفكارهم والتعبير عن آرائهم وأهم نتيجة هي أن تطبيق الحكومة الإلكترونية والإهتمام بمواكبة التقنيات التكنلوجية الحديثة من أفضل الحلول لتجاوز معوقات التطوير التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها إنشاء مركز للدراسات التطويرية، الإهتمام بتطوير الجوانب الإدارية في الأجهزة الحكومية، الإهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية.

دراسة (عبد الله بن سعيد آل دحوان، 2008) بعنوان "**دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع**". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قيام إدارة التطوير الإداري بالدور المنوط بها في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تهيئة بيئة العمل من خلال تثقيف العاملين بالجانب الثقافي الإلكتروني اللازم وتوفير المتطلبات التنظيمية، وقدمت الدراسة جملة من التوصيات اهمها أن تعمل الإدارة العليا على مساعدة إدارة التطوير التنظيمي القيام بدورها من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

دراسة (سوفي نبيل، 2011) بعنوان "**دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل**" تهدف الدراسة إلى تحليل إتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي من خلال معرفة المزايا والمكاسب التي يتطلع إليها موظفي الخزينة ومدى مساهمة التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية لديهم، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن مفاتيح التغيير التنظيمي هو العنصر البشري، وأن الأفراد يتطلعون إلى التغيير بحثا عن الإنصاف والعدالة وخلق القيم الإيجابية، وقد اوصت الدراسة بتوصيات جاء منها تطبيق الهيكل التنظيمي الجديد، تدعيم الحوافز الماديةالتي جاء بها التغيير التنظيمي.

يتناول هذا الفصل الإطار النظري الذي يمثل المنطلقات الفكرية والمفاهيم والأساس العلمي والنظري للبحث.

ويشمل الإطار النظري على ثلاث مباحث أساسية، حيث يتناول المبحث الأول عنصرين للإدارة الإلكترونية من حيث ماهيتها، حيث نذكر فيه نشأة الإدارة الإلكترونية، مفهومها، أهدافها ومزاياها أما العنصر الثاني فهو عن بنية وأساسيات الإدارة الإلكترونية تناولنا فيه البناء الشبكي، العناصر والوظائف، المتطلبات، والمعوقات للإدارة الإلكترونية.

أما المبحث الثاني فخصص للتطوير التنظيمي تناول هو الآخر عنصرين العنصر الأول لماهية التطوير التنظيمي حيث تكلمنا عن النشأة، المفهوم، المصطلحات ذات الصلة، وأهداف التطوير التنظيمي، أما العنصر الثاني فهو عن استراتجيات وأساليب التطوير التنظيمي شمل كلا من المداخل،التقنيات والأساليب، المتطلبات ومعوقات التطوير.

المبحث الثالث والأخير يتناول مساهمة الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة العمومية تكلمنا عن المؤسسة العمومية من ناحية مقهومها، خصائصها وأنواعها، كما تناولنا الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي بالمؤسسة العمومية واسهامات الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي.

المبحث الأول

الإدارة الإلكترونية

أولا/ ماهية الإدارة الإلكترونية:

إن عدم الإتفاق على مصطلح محدد وإختلاف التعريفات حوله يحتم علينا التنقيب عن البدايات الأولى له والعودة تاريخيا إلى استخداماته، فرغم الإهتمام لدى العديد من المفكرين العرب بالإدارة الإلكترونية وبالفكر الإداري الحديث يلفت أنظارنا أنّ معظم المعلومات المتوافرة حوله تتحدث عن "**الحكومة الالكترونية**".

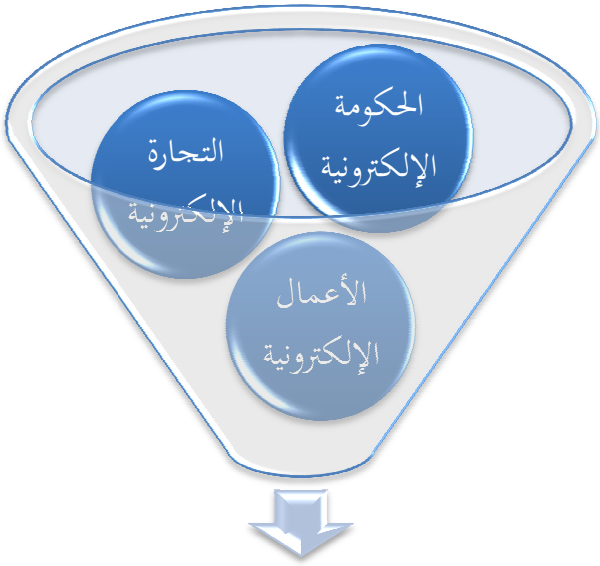
إن التدقيق الذي أجراه البعض في هذا المصطلح، وجد أنّ أصل هذا المصطلح مشتق من الكلمة الإنكليزية *(E-Government)* لكن خلال نقل هذا المصطلح إلى العربية لم يتم مراعاة المعنى، فترجم هذا المصطلح بحذافيره أي بشكل جامد، ما حذا بالبعض إلى استخدام مصطلح "**الإدارة الالكترونية** *(E-management)* بدلا من مصطلح "**الحكومة الالكترونية**" خاصة في منطقتنا العربية و الإقليمية لعدة أسباب منها:

I. أنه عند ذكر مصطلح "**الحكومة**" يتبادر إلى ذهن المستمع العمل السياسي على الرغم من أنّ عمل الحكومة لا يقتصر على العمل السياسي و إنما الإداري أيضا، و لكن الغالب يبقى السياسي، و هذا لا يتوافق مع شمولية المصطلح، لذلك من الأفضل و الأسلم استخدام مصطلح "**الإدارة**".

II. أنّ تعبير الحكومة هو تعبير محدود بحد ذاته (سواء بنفسه أو بعلاقاته) لأنّه يعبّر عن مجموعة من الأشخاص و العلاقة لا تكون مع جميع الناس و إنما مع مؤسسات و هيئات محددة و معلومة على عكس مصطلح الإدارة الذي يعبّر عن إطار مفتوح و واسع يطال جميع المستويات في الدولة و يشمل جميع الناس في علاقاته.

III. أن الإدارة الالكترونية هي المظلة الكبيرة التي يتفرع عنها تطبيقات مختلفة مثل التجارة الالكترونية *(E-commerce)* والأعمال الالكترونية *(E-Business)* والحكومة الإلكترونية *(E-Government)* وبالتالي نجد أن الإدارة الالكترونية أعم وأشمل.

شكل رقم (02): مكونات الإدارة الإلكترونية.



الإدارة الإلكترونية

المصدر: تصميم الطالب بناءا على الفروقات المحددة أعلاه لمصطلح الإدارة الإلكترونية

1/1/1/2 نشأة الإدارة الإلكترونية:

يُرجع البعض إلى أن بدايات الإدارة الإلكترونية (أتمتة المكاتب) بدأت منذ سنة 1960 م عندما ابتكرت شركة *IBM* مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظرالإدارة في المكاتب إلى انتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (*Word Processing*)، وأن أول برهان على أهمية ماطرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 م عندما انتجت هذه الشركة جهازا طرحته في الأسواق أطلقت عليه اسم (*MT/ST*)[1] (الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار)، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم خزن الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل اليه، وعند النظر لهذه الرسالة نجدها مطبوعة بشكل جيد وواضح وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهدا كبيرا وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة الى عدد كبير من المرسل إليهم.[2]

توالى من بعد هذا ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولا الى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء إجتهدنا في حصرها كالتالي:

- استخدم مصطلح المكتب اللاورقي (*Paperless Office*) لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (*Digital*).
- في عام 1974 أخذت مؤسسة (**زيروكس**) تروّج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل.
- في سنة 1996 كانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جدا.
- في نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية، وأعتمد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد.

هذا ويشير البعض من المفكرين والكتاب إلى أنه من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن:

1. إمتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المختصون في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداء بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية،

1- *MT/ST: Magnetic Tap/ Seletric Typewrite*

2- علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2008، ص (32)

وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية ، وفي منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية.

2. الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل إلى الإنترنت وشبكات الأعمال.
3. أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد.[1]
4. انتقال من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي، ففي السابق كانت المشكلة في كيفية مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي تحد من التفاعل الإنساني، كبعد المسافات وصعوبة الإتصال. لكن مع الإنترنت وشبكات الأعمال فإن التفاعل يمكن أن يبلغ مداه تنظيميا وجغرافيا وفنيا وزمنيا، فالإنترنت تجعل الإتصال ممكنا الآن في كل مكان باعتمادية عالية وأقل ما يمكن من الضوضاء مهما كانت المسافات، وبالتالي يصبح التفاعل آلي حاسوبي.[2]

2/1/1/2 مفهوم الإدارة الإلكترونية:

ينطلق تعريف الإدارة الإلكترونية من خلال ما عرضته الأدبيات الحديثة في الإدارة ذات الصلة بتطور التقنيات الإلكترونية في الإدارة، إذ يعد تناول مفهوم الإدارة الإلكترونية مدخلا مهما لتعريفها وفق المفاهيم المرادفة لها كالحكومة الرقمية، التسويق الإلكتروني، التجارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية، المكاتب الإلكترونية وغيرها.

وعلى الرغم من حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية، فإن جهودا مهمة بذلت لتطوير شامل لهذا الموضوع، إذ يشير مصطلح الإدارة الإلكترونية إلى مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات المقدمة إلى المواطنين باستخدام التكنولوجيا، وفي الغالب يكون مرتبطا باستخدام وتيسير تكنولوجيا المعلومات.

كما أن مفهوم الإدارة الإلكترونية أوسع من كونه وجود حواسيب وبرمجيات وإنترنت وغيرها من التقنيات، إذ أنها إدارة شاملة لمختلف أوجه العمليات اللوجستية والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وإدارة الإمداد وإدارة العلاقات العامة، وعرض التكنولوجيات الخاصة بخدمات الخدمة العامة وضبط طلبات الحصول على الخدمات وتلبية حاجات عميل الإدارة وهو المواطن وتنظيم العلاقة بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والهيئات الرسمية وغيرالرسمية.

---

1 - عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين عباس: نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص (250).

2 – حمد قبلان آل فطيح: دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص (21).

كما نشير إلى وجود العديد من التعريفات لهذا المفهوم منها ما هو مبسط ومنها ما هو مركب وأكثر عمقا، ولعل من أهم هذه التعريفات **للإدارة الإلكترونية:**

1. استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة، والمعلومات في تيسير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية *(Teleservices)* ذات القيمة، والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة.[1]
2. القدرة على استخدام الحاسبات الآلية في تنفيذ الأعمال الإلكترونية والأنشطة الإدارية عبر الإنترنت والشبكات، وتقديم الخدمات آليا في أي مكان وزمان مما يؤدي إلى جودة وتحسين الأداء وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة وتوحيد وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات بشكل سليم.[2]
3. الإستغناء عن المعاملات الورقية واحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الإستخدام الواسع لتكنلوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى اجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا.[3]
4. 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، ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة.[4] ويأتي هذا التعريف في الإطار الإرشادي للبنك الدولي في نشر مبادئ الحكم الراشد باعتبار أن الإدارة الإلكترونية هي إحدى وسائل تطبيقه.
5. أما التعريف المتبنى من قبل الإتحاد الأوربي للإدارة الإلكترونية فهو: حكومة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقدم للمواطنين وقطاع الأعمال الفرصة للتعامل والتواصل مع الحكومة باستخدام الطرق المختلفة للاتصال مثل :الهواتف، الفاكس، البطاقات الذكية، الأكشاك، البريد الإلكتروني والإنترنت، وهي تتعلق بكيفية تنظيم الحكومة نفسها في الإدارة والقوانين والتنظيم ووضع إطار لتحسين وتنسيق طرق إيصال الخدمات وتحقيق التكامل بين الإجراءات.[5]

ومما سبق يمكننا أن نخلص إلى تعريف للإدارة الإلكترونية يجمع بين التعريفات السابقة (وهو التعريف الأقرب للدراسة):

---

1 - هيم الفيلكاوي: الحكومة الإلكترونية ، مجلة الحرس الوطني ، العدد 19، الكويت، 2002، ص (50).

2 - رشاد خضير وحيد الدايني: أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2008، ص (15).

3 - علاء عبد الرزاق السالمي: مرجع سابق. ص (37)

4 - غنية نزلي : دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 12، جامعة الوادي، الجزائر، 2016 ، ص (178).

5 – حماد مختار: تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص (07).

الإدارة الإلكترونية هي: عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالإعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات.[1]

ويقوم مفهوم الإدارة الإلكترونية على ثلاث ركائز وهي:

أ- تجميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية والتبادلية في موضع واحد هو موقع الحكومة الرسمي على شبكة الإنترنت في نشاط أشبه ما يكون بمجمعات الدوائر الحكومية.

ب- تحقيق حالة اتصال دائم بالجمهور (24 ساعة في اليوم ، 7 أيام في الأسبوع، 365 يوم في السنة) مع القدرة على تأمين كافة الاحتياجات الاستعلامية والخدمية للمواطنين.

ت- تحقيق سرعة وفعالية الربط والأداء والإنجاز بين الدوائر الحكومية ذاتها ولكل منها على حده من أجل تحقيق التواصل الدائم.

3/1/1/2 أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن فلسفة الادارة الإلكترونية ترتبط بالادارة 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 تغييراً جوهرياً في ثقافة تنفيذ الخدمات والمعاملات الادارية ونظرة الزبائن والأعمال تجاهها. والهدف الاستراتيجي للادارة الإلكترونية يتمثل في دعم وتبسيط الخدمات الادارية لكل الأطراف المعنية: الحكومة، المواطنين ومؤسسات الأعمال، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساعد في ربط الأطراف الثلاثة معاً وتدعيم الأنشطة والعمليات. أي أنه في الادارة الإلكترونية تساند الوسائل الإلكترونية وتسهم في تدعيم جودة الأعمال التي تقدمها للأطراف الثلاثة المعنية.

إن الأهداف العامة للإدارة الإلكترونية عديدة ويمكن تصنيف أهم هذه الأهداف على النحو التالي:

1. أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين والعملاء الداخليين والخارجيين للمنظمة وهي:

- التقليل من التعقيدات الإدارية.
- تحقيق الإفادة القصوى لعملاء المنظمة.
- تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين والإستغلال الأمثل للموارد.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.
- التعليم المستمر وبناء المعرفة.

1 علاء عبد الرزاق السالمي: مرجع سابق، ص (34).

2. أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري وهي:

- تحسين مستوى الخدمات.
- تخفيض التكاليف.
- الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
- استمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة وأداء العاملين للعمل عن بعد.
- التقليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية وتحويلها إلى أداء المهام الأساسية للمنظمة.

3. أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفعالية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية وهي:

- المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد.
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية لمتخذي القرار وتسهيل الحصول على الخدمات في أي زمان ومكان وبشكل آلي.
- تجميع البيانات من مصادرها الأجنبية بأسلوب موحد.
- تقليل معوقات اتخاذ القرار.

4. أهداف تتعلق بزيادة قدرة المنظمة التنافسية محليا وعالميا وهي:

- التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني بقوة.
- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها.
- الحد من الفساد الإداري.
- تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المنظمة باتباعها أسلوبا موحدا في تقديم الخدمات مما يؤدي إلى التقليل من الوساطة والمحسوبية.
- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الأعمال.[1]

4/1/1/2 مزايا الإدارة الإلكترونية:

هناك العديد من المزايا للإدارة الإلكترونية ويمكن تصنيف أهم هذه المزايا على النحو التالي:

1- رشاد خضير وحيد الدايني: مرجع سابق، ص ص: (17- 18)

1. مزايا الإدارة الإلكترونية للمنظمة:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.
- الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال.
- زيادة الإنتاجية الإدارية.
- توفير المعلومات اللازمة إلكترونيًا لجميع المستويات الإدارية.
- زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمة.
- تقليل مخالفة الأنظمة.

2. مزايا الإدارة الإلكترونية للمتعاملين مع المنظمة:

- الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات من المنظمة.
- إمكانية التواصل مع المنظمة في أي مكان وزمان.
- سرعة الحصول على الخدمات.
- المشاركة في رسم سياسة المنظمة من خلال التغذية العكسية.
- وصول الخدمات للمتعاملين مع ضمان سرية وأمن المعلومات.
- إتاحة الخيارات المتعددة للمتعاملين في نوعية الخدمة المطلوبة وفقًا لرغباتهم وإمكاناتهم.

3. مزايا الإدارة الإلكترونية للعاملين بالمنظمة:

- وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية.
- تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية.
- سهولة أداء الأعمال لتوحيد نماذج إجراءات العمل الإلكتروني.
- استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية.
- تحقيق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء المهام بيسر وسهولة.
- سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل من خلال الأرشيف الإلكتروني للمنظمة.
- التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف ما يحفزهم للإبداع والتميز.[1]

ثانيا/ بنية وأساسيات الإدارة الإلكترونية:

1 حمد قبلان آل فطيح: مرجع سابق، ص ص (25- 26)

ينطوي نموذج الإدارة الالكترونية على عدد من المرتكزات تمثل بناء شبكي متماسك وأنظمة الكترونية تمكنها من أداء وظائفها المختلفة ، فبلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الالكترونية إنما يقتضي بالأساس ضرورة توفير البنى التحتية ومختلف الدعامات الرئيسية لهذا النموذج.

1/2/1/2 البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية[1]:

يقدم البناء الشبكي للإدارة الالكترونية تنوعا من الشبكات الالكترونية تأخذ أشكالا مختلفة تبعا لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها والتي تشمل غالبا الشبكات التالية:

1. **شبكة الإنترنت *(Internet)***: وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية مكونة بذلك شبكة من حواسيب آلية مختلفة، تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة بحيث تبدوا وكأنها قطعة واحدة أو نظام واحد.

ومن أهم الخدمات التي تقدمها الانترنت للإدارة الالكترونية يمكن أن نذكر:

- **خدمة منتديات الحوار *(News Group)*** : والتي تشمل خدمة تدعم كثيرا من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت.
- **خدمة بروتكول نقل الملفات *(File Transfer Protocol)*** : وتقدم خدمات تبادل الملفات.
- **خدمة المحادثات *(Chating)***: إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، وتقدم خدمة التخاطب مجانا وفق أنماط ثلاثة:
  - **خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة.**
  - **خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالبا مع الطباعة.**
  - **المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات (يشاهد كل طرف الآخر).**

كما توفر الانترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الالكترونية والتي منها:

- **خدمة الاتصال عن بعد *(Telecommunication network)***: حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، الميكروويف، بواسطة الأقمار الصناعية.
- **خدمة البريد الالكتروني *(E-mail)*** : هو أحد أوجه استخدام الانترنت، فالرسالة الالكترونية المنقولة عبر البريد الالكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقعة من العالم، وتأخذ رسائل البريد الالكتروني أشكال متعددة، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب، أو ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التحاور والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الالكتروني.

---

1 عشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010، ص ص (26- 28)

- **خدمة شبكة الويب *(World Wide Web/ 3W)***: إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب مزود تتقاسم ملكيتها جامعات، دور نشر وشركات كبرى، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة(نصوص، صور، أصوات) وهي مبوبة بطريقة يسهل الوصول إليها وبواسطة نقر مفتاح الماوس يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا إلى آخر في نيوزيلندا وبالتالي لعبت شبكة الانترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الالكترونية، وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة، وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارةالتقليدية.

2. **الشبكة الداخلية للمنظمة "الانترانت" *(Intranet)*** : هي شبكة الشركة الخاصة *(Privat)* وتعتمد على تقنية الانترانت، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة ولا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة ، وتُقدم لشبكة الانترانت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات بواسطة ما يطلق عليه جدران النار *(Fire Wales)*.

3. **الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء "الإكسترانت" *(Extraranet)*** : هي عبارة عن شبكات انترانت داخلية توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين مخولين من داخل المنظمة الداخلية، والإكسترانت تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة ، أو الشركة ، أو ا?هزين ، أو الشركات إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الاكسترانت تقديم كلمة المرور (*Pass word*) لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس، بقدر ما أن استخدامها مخصص لفئة معينة.

مما سبق يمكن القول أن الشبكات الثلاث: الانترنت، الانترانت والاكسترانت هي شبكات تعمل بالتوازي، وتتوفر على عنصر التكامل فشبكة الانترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية، كما أن شبكة الانترانت تعتبر حجر الأساس ونقطة الانطلاق الأساسية إلى شبكة المنظمة الخارجية، ومن شبكتي الانترنت والإكسترانت يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الالكترونية، سواء في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية وبالتالي تظهر أهمية البناء الشبكي للإدارة الالكترونية من حيث ما يوفره من غطاء يمثل روابط اتصال متناسقة تتحد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية، والتي تتيح التواصل وتقديم الخدمات على الخط مباشرة مع الاختلاف في ما يمكن أن تقدمه الشبكات الثلاث لواقع الإدارة الالكترونية.

2/2/1/2 عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية:

يتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال الكترونية وتخلق وظائف تندرج ضمن سياق التحول الالكتروني في الإدارة التقليدية ، والتي يمكن توضيحها وفق التالي:

أ- **عناصر الإدارة الإلكترونية:** تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية هي : عتاد الحاسوب، البرمجيات، وشبكة الاتصالات *(Communication Network)* ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

- **عتاد الحاسوب:** يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعوا العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:
  - توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.
  - ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

- **البرمجيات والشبكات:** البرمجيات هي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة بينما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترانت، الإكسترانت، وشبكة الإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية.

- **صناع المعرفة:** وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية (*Leaderships Digital*)، والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.[1]

شكل رقم (03): نموذج صناع المعرفة

1 موسي عبد الناصر ومحمد قريشي: مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص ص (89-90).

المصدر: موسي عبد الناصر ومحمد قريشي: مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، ص (90).

ب- **وظائف الإدارة الإلكترونية**[1]:

تؤدي الإدارة الالكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

1. **التخطيط الإلكتروني** *(E- Planing)*: يختلف التخطيط الالكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:
   - أن التخطيط الالكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، المرنة، الآنية وقصيرة الأمد القابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل.
   - أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
   - أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل مكان وزمان.

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الالكتروني انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق، والمنتجات ، والخدمات غير الموجودة ، وهذا ما يعطي ميزة ، وأفضلية لعملية التخطيط الالكتروني على حساب الشكل التقليدي.

2. **التنظيم الإلكتروني** *(E- Organizing)*: في ظل التحول الالكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي ، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة ، والشركات دون هيكل تنظيمي ، كما حدث التغير في مكونات التنظيم.

1 عشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص ص (30-32)

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلط.

3. **الرقابة الالكترونية** *(E- controlling)*: إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، العاملين، الموردين والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية والولاء الالكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.
4. **القيادة الالكترونية**: أدى التغير في بيئة الأعمال الالكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

- **القيادة التقنية العملية**: حيث ترتكز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة (*Technology sense*)، وتمكن القائد الالكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، البرمجيات، الشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الالكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، الاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.
- **القيادة البشرية الناعمة**: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن ، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم ، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة والوصول إلى السوق وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.
- **القيادة الذاتية**: ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على انجاز المهمات والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

إن التحول في وظائف الإدارة الالكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة ، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية والتخلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر

بين المرتفقين وأجهزة الإدارة ، وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب، خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة ولها ما يمثلها (مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم).

3/2/1/2 متطلبات الإدارة الإلكترونية[1]:

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي.

I. **المتطلبات الإدارية**: وتتمثل فيما يلي:

1. **وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس**: ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.
2. **القيادة والدعم الإداري**: من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.
3. **الهيكل التنظيمي**: أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة غير ملائم لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات، ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغيرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أودمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة

1 موسي عبد الناصر ومحمد قريشي: مرجع سابق، ص ص (90-92).

الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية.

4. **تعليم وتدريب العاملين، توعية وتثقيف المتعاملين:** تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغيرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

5. **وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات:** أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصداقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

II. المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري، فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم :المديرون والوكلاء والمساعدون، المبرمجون، ضابط البيانات، والمشغل أو المحرر.

III. المتطلبات التقنية: وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن، وعلى العموم فان البنية التحتية التقنية تنقسم إلى:

- **البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية:** وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونيا.

- **البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية:** وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية
- **شبكات الاتصال:** أهم هذه الشبكات: شبكة الإنترنت، الشبكة الداخلية (الإنترانت) والشبكة الخارجية (الإكسترانت) وقد سبق تعريفها.

رابعا/ المتطلبات الأمنية: تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونيا، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجرى حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفر الأمن الالكتروني والسرية الالكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الالكتروني من أي عبث والتركيز على أمن الدولة أو الأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البرتوكول للشبكة أو باستخدام التوقيع الالكتروني أو بكلمة مرور.

ولتحقيق أمن المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فإن الإدارة الالكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.
- تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الالكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الالكترونية.

وهناك عدة متطلبات أخرى لحماية أمن نظم المعلومات وهي:

- يجب على الإدارة العليا في المؤسسة دعم أمن نظم المعلومات لديها، وأن تُكل هذه المسؤولية لأشخاص محددين.
- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.
- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط .

4/2/1/2 معوقات الإدارة الإلكترونية[1]:

يجابه تطبيق الإدارة الالكترونية 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 الالكترونية فيما يلي:

1 عشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص ص (38-40)

I. **المعوقات الإدارية:** تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الالكترونية وترجعها إلى الأسباب الآتية:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.

II. **المعوقات السياسية والقانونية** : تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الالكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني ، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته.
- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية ، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الالكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الالكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الالكترونية و صعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية في التعاملات الالكترونية.

III. **المعوقات المالية والتقنية** : حيث تتمحور حول:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية ، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الالكتروني.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.

- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

IV. المعوقات البشرية : ويمكن تحديدها في الآتي:

- الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الالكترونية.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى الى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها) أدى إلى ازدياد حدة التفرق، و أضعف مشاريع الإدارة الالكترونية.
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الالكترونية ، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.

V. المهددات الأمنية :تتمثل هذه المهددات في التخوف من التقنية وعدم الإقتناع بالتعاملات الالكترونية خوفا مما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية، و يمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية مثل التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

- العنصر المادي: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
- العنصر التقني: باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
- العنصر البشري: بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات و خبرات العاملين في هذا المجال.

لكن الإشكال الذي يحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق والانسجام بين هذه العناصر في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها، خاصة أمام مشكل الفجوة الرقمية وضعف مؤشرات الجاهزية، وتباين مستوى التقدم التقني بين دول متقدمة وأخرى نامية.

المبحث الثاني

التطوير التنظيمي

أولا/ ماهية التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمى أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمى وسمة أساسية للمنظمات الناجحة، ويهتم التطوير التنظيمى بالتغييرات المخططة فى المنظمات بما يتواكب مع سرعة التغيير والظروف والعوامل في البيئة الداخلية متمثلة في طرق وأساليب العمل ونوعيات العمالة وعناصر المناخ التنظيمي السائد والبيئة الخارجية متمثلة في المستهلكين والمنافسين والموارد والاتفاقيات الدولية التى تختلف مشاكلها من وقت لآخر مما يتطلب إدارة واعية تتفهم اثر هذه المتغيرات على أدائها وتستشرف معالمها وتجيد التخطيط لإحداث التغيير وإنجاحه والتكيف معه، إدارة لا تخشى التغيير تحسبا لنتائجه ومخاطره ولا تتمسك بالقديم المألوف، إدارة تأخذ بمفاهيم ومناهج ومداخل التغيير وإتباع سياسة التطوير التنظيمى الذي يقوم عليه العمل الإداري والتشخيص المستمر لواقع المنظمة ووضع خطط التوافق والتطوير ثم تحريك الموارد للتغيير وذلك لمواجهه تحديات لامثيل لها وستزداد يوما بعد يوم حدتها في السنوات المقبلة خاصة مع تصاعد الكم الهائل من المعارف العملية وتكنولوجيا الأداء فى العالم.

1/1/2/2 نشأة التطوير التنظيمي[1]:

يمكن القول أن البذرة الأولى لحركة التطوير التنظيمي ترجع إلى جهود عدد من الرواد الذين أرسوا في عام 1946 برنامجًا لمختبر تدريبي في كلية العلوم بولاية كنتاكي الأمريكية بالتعاون مع بحوث ديناميكية الجماعات، ثم أعقبته الجهود التي بذلها مركز ماسيشوسس للتكنولوجيا في هذا المجال وقد تكون الفريق الموجه لهذه التجربة من كورت لوين، كينث بيني، ليلاند براد فورد، وروالند لبيت *(Lewin, Benne, Bradford and Lippitt)* ونتيجة لهذه التجربة أسس المختبر القومي لتدريب وتنمية الجماعات بأمريكا في عام 1947 م، وقد استفاد هذا المختبر من النتائج التي تمخضت عنها دراسات علماء الاجتماع، وعلماء النفس السلوكيين من أمثال دوجلاس ماكجريجور ، هربرت شبرد وروبرت بلاك ، وفي عام 1957 طرح ماكجريجور *(Mecregor)* وجهة النظر السلوكية بشأن مشكلة التحول وإدخال التغيير من نطاق الجماعات إلى نطاق المنظمات وقد تعاون مع عدد من الزملاء ومنهم جونيس *(Jones)* ومايسون *(Mason)* لتأسيس جماعة صغيرة سميت جماعة التطوير التنظيمي *(O.D)*.

في عام 1958- 1959 م استطاع هربرت شبرد من خلال عمله كباحث مشارك في إحدى الشركات أن ينجز ثلاث تجارب في هذه الشركة ابتدأها بمقابلات استطلاعية، وتشخيصية مع القيادات وأنهاها بثلاثة أيام لمختبر تجريبي حضره جميع المتدربين. وقد حذا حذوه كل من باول بوشانن *(Buchanan)* مستخدمًا نفس الطريقة، كما أعقبهم روبرت بلاك في تجاربه التي حاول من خلالها الجمع بين دراسة الحالات وطريقة المختبر.

ومن ثمار هذه التجارب جميعها تبلورت فكرتان أساسيتان من بين الأفكار التي ساهمت في تطوير حركة التطوير التنظيمي *(O.D)* وهما:

1 - حمد قبلان آل فطيح: مرجع سابق، ص ص (47- 51)

- الحاجة إلى المشاركة الفعالة من قبل الإدارة العليا في قيادة البرنامج.
- أهمية التدريب أثناء العمل وتطبيق الأفكار خلال الممارسة.

وهكذا أسهمت حركة التدريب للجماعات الصغيرة والتدريب عن طريق المختبرات وما أضيف لها من أفكار وطرق لاحقة في بلورة حركة التطوير التنظيمي.

وتعد محاولات بلاك وماوتن في جامعة تكساس التي انتهت بالشبكة الإدارية منفذًا هامًا لتوسيع هذا التوجه وتعميقه.

ثم جاءت جهود الآخرين المركزة على بناء وتطوير الفرق وعلى الاستشارات، وحل الخلافات والتناقضات بين الأفراد والجماعات، بمثابة لبنات إضافية للربط بين الأجزاء والتنسيق بين المناهج المتعددة لتصبح جميعها ضمن حركة التطوير التنظيمي.

ولا يمكن أن نتجاهل المصب الثاني الذي أسهم في تكون هذا المجرى الفكري، وهو ما يسمى ببحوث المسح والتغذية العكسية *(Survey research and feedback)* الذي بدأته جامعة ميتشغان، وقد أسهم في إنشاء المركز المتخصص لهذه البحوث رنيسيس ليكرت بالتعاون مع آخرين من رواد هذه الحركة.

وفي عام 1971 أنشأت الأكاديمية الإدارية التي تضم أكثر من 600 من الأساتذة المتخصصين في الإدارة بالولايات المتحدة الأمريكية وحدها ضمن هيكلها لتعنى بالتطوير التنظيمي كما أسهمت الجمعية الأمريكية لعلم النفس بتبني هذا المدخل.

أما أول برنامج للدكتوراه يكرس لتدريس وتعليم التطوير التنظيمي *(O.D)* فقد أنشأه هربرت شبرد عام 1960.

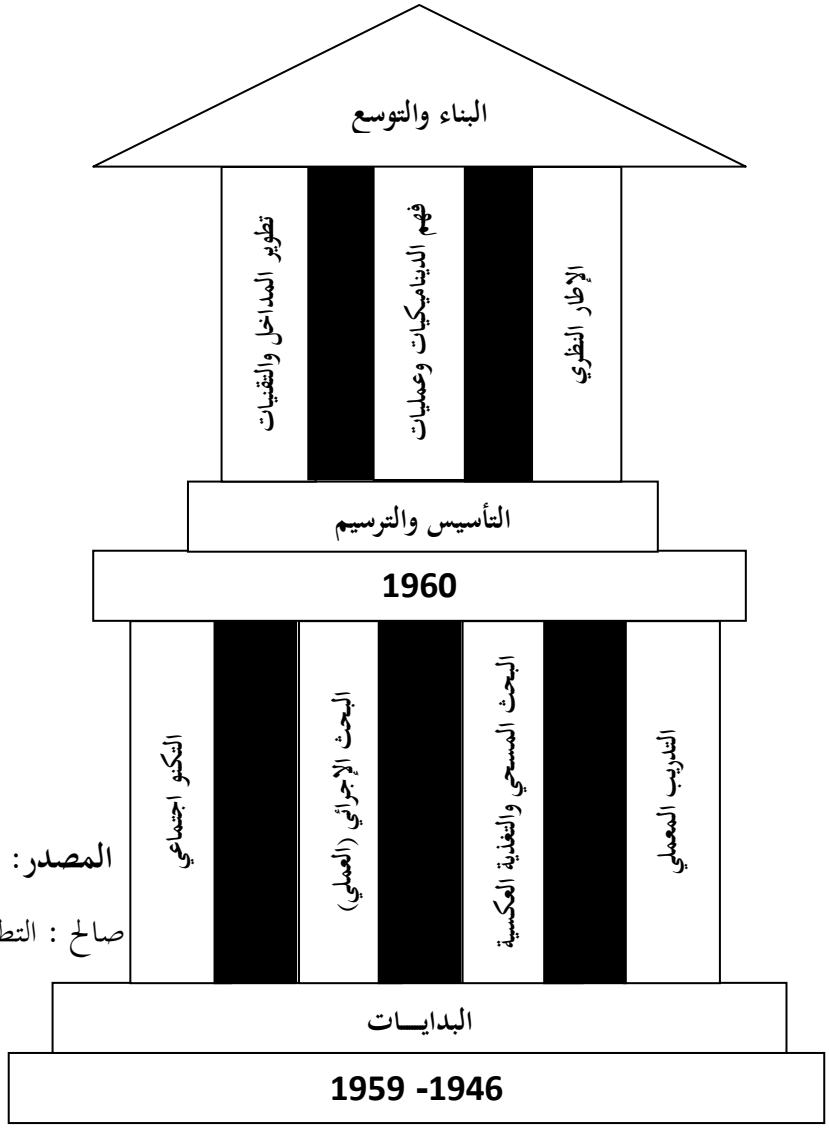
أما شهادة الماجستير في مجال التطوير التنظيمي *(O.D)* فإنها تمنح حاليًا من جامعات عالمية متعددة منها جامعة هارفرد، وويل، وجنوب شرق كاليفورنيا، وواشنطن، ونيمو هامشير وعشرات غيرها.

وباختصار نقول أن هذه الحركة *(O.D)* قد ولدت في رحم العلوم السلوكية التطبيقية، وعلم النفس الاجتماعي وما تمخضت عنه التجارب المختبرية لمراكز التدريب المتخصصة في البحوث المسحية وبحوث الجماعات الديناميكية والتغذية العكسية.

وهذه تمثل المرحلة الأولى للتطوير التنظيمي بينما تأتي المرحلة الثانية للتطوير التنظيمي باستعانته بالنظريات الإدارية الحديثة مثل نظرية جودة حياة العمل، ونظرية الجودة الشاملة، ونظرية الإدارة الإستراتيجية، ونظرية المنظمة المتعلمة، ونظرية الثقافة التنظيمية، لتكون بمثابة أدوات ووسائل وتقنيات لتحقيق أهدافه المتمثلة في استمرار فاعلية المنظمة، وقدرتها على تطوير ذاتها بذاتها من خلال فريق التطوير الذي يتم اختياره وتدريبه لقيادة عملية التطوير والاستعانة بالخبراء والمستشارين لتشخيص وتحديد المشكلات التنظيمية ومساعدة المنظمة على حلها.

والتطوير التنظيمي بذلك يمثل فكرًا شموليًا يحقق كفاءة المنظمة وتحديد حيويتها والملائمة بين أهدافها وأهداف العاملين، ويسعى لتكييف المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية، وينمي السلوك الإيجابي للعاملين.

شكل رقم (04):مراحل التطور التاريخي للتطوير التنظيمي



المصدر: طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح : التطوير التنظيمي مدخل تحليلي ص (25)

2/1/2/2 مفهوم التطوير التنظيمي:

إن مصطلح التطوير التنظيمي لم يأت من فراغ، كما أنه لم يظهر دفعة واحدة، فقد سبقته مصطلحات عديدة كانت تدعو إلى التغيير والتحسين وأولها مصطلح الإصلاح الإداري، ثم حركة التنظيم والأساليب، والتنظيم والإنتاجية وأعقبتها مصطلحات التنمية الإدارية، والثورة الإدارية والعصرنة الإدارية والتجديد وإعادة التنظيم.

والتطوير التنظيمي يقوم على التخطيط العلمي للتغيير والتشخيص الميداني للمشكلات، والتكامل والشمول في التطوير ، ويساعد على إحداث التوافق بين المتغيرات البيئية والارتقاء بمستوى الأداء.

وقد أورد العديد من الكتاب والباحثين والمفكرين تعريفات عديدة لمصطلح التطوير التنظيمي (O.D) ومن أهمها:

1. "**مفهوم بكهارد، 1969 *(Beckhard)***: التطوير التنظيمي تغيير مخطط يشمل كل منظمة يدار من قبل الإدارة العليا، بهدف زيادة فاعلية وصحة المنظمة، وهو تدخل مخطط في عملية التنظيم مستخدما المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية بقصد التأثير في قيم المنظمة ومعتقداتها وآرائها لتحقيق التكييف بشكل أفضل مع الظروف المحيطة وخاصة التقنية.
2. **مفهوم بينس 1969 *(Bennis)***: التطوير التنظيمي استجابة للتغيير، استراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والمواقف والقيم وهيكل المنظمات حتى تتمكن من التكيف بشكل أفضل مع التكنلوجيا الجديدة والأسواق والتحديات ومعدل التغيير في حد ذاته.
3. **مفهوم شمك ورانكل 1985 *(Schumuck & Runkel)***: الجهد المبذول من قبل الأفراد العاملين في المنظمة، ويتسم بأنه منظم ومخطط ومدعوم ومتصل ويعتمد على التحويل في ديناميكية النظام الإجتماعي داخل المنظمات، ويركز على الدراسة الذاتية وملاحظة الظروف والأحداث الحالية، ويتم تأسيسه كتغيير مطلوب يشمل الإجراءات الرسمية وغير الرسمية، أو العمليات أو المعايير أو الثقافة، بهدف تحسين الأداء التنظيمي وتحديثه.
4. **مفهوم فرنش وبيل جونير 1995 *(French & Bill)***: جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وعمليات حل المشاكل من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل وتشكيلات الفرق باستخدام دور المستشار التسهيلي ونظريات وتقنيات علم السلوك بما في ذلك البحث الإجرائي.
5. **مفهوم براون وهارفي 2006 *(Brown & Harvey)***: جهود مخططة ومداخل منظمة للتغيير، تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبيا منها بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في ايجاد طرق تحسين العمل، لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها."[1]
6. "**ويرى فضل الله 1982**: بأن التطوير التنظيمي هو جهود مخططة تهدف لخلق مناخ يساعد في عملية تغيير سلوك الأفراد والجماعات، وتطوير أساليب التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار.
7. **وعرف الكبيسي 2006**: التطوير التنظيمي بأنه يشمل كل الجهود المتوسطة والطويلة الأجل المبذولة لتحسين آليات حل المشاكل التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض التي تعاني منها المنظمات، وتجديد وبعث روح الخلق والإبداع بين العاملين، وإشاعة الثقافة والحضارة التنظيمية المحفزة، وذلك بتوظيف المعرفة العلمية المتاحة حول الإنسان والجماعة والمجتمع وتطبيق تقنيات التدخل والاختبار والتجريب لإحداث التغيير المخطط والهادف.
8. **ويعرف ماهر 2007**: التطوير التنظيمي بأنه ذلك التغيير المخطط الذي يركز على تطوير كل أو بعض الأنظمة المتكاملة في المنظمة بغرض رفع وتحسين فعالية المنظمة."[2]

1- طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح: التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص ص (35- 37)

2- حمد قبلان آل فطيح: مرجع سابق، ص ص (53- 54)

ومما سبق من هذه التعريفات المتعددة للتطوير التنظيمي نجد أن مفهوم التطوير التنظيمي ركز باختلاف التعاريف على الركائز التالية:

- أنه يستخدم المعرفة والعلوم السلوكية لإحداث التغيير.
- يستهدف تغيير السلوك والقيم والاتجاهات.
- جهد مخطط وشامل ومستمر.
- يتطلب المشاركة الفعالة من الإدارة العليا.
- يدعم عملية التعلم والتمكين والتكيف مع المتغيرات البيئية.
- يهتم بالعنصر الإنساني وإشاعة روح العمل الجماعي.
- يستعين بالخبراء والمستشارين لدفع عمليات التطوير.
- يسعى لتطوير مكونات المنظمة كافة.
- يهدف بشكل عام لتحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة.

وعلى ضوء ذلك نخلص إلى أن التطوير التنظيمي عبارة عن: جهود شاملة، مخططة، مدروسة ومستمرة، تتسم بالمشاركة لإحداث تغييرات تقنية، إجرائية وتنظيمية لتحسين بيئة العمل الداخلية للمنظمة، والتكيف مع المتغيرات وتنمية القدرات، لتحسين الأداء ورفع الكفاءة وتحقق الفاعلية.

3/1/2/2 التطوير التنظيمي والمصطلحات الأخرى ذات الصلة[1]:

ترافق مصطلح التطوير التنظيمي عدد من المصطلحات الأخرى ما يحتم علينا عرضها ومناقشتها من أجل تحديد معنى ومضامين وأبعاد ومرامي كل منها من أجل توضيح الرؤية وفك الإشتباك والتداخل بينها من جهة، ولتشخيص علاقة هذه المصطلحات بالتطوير التنظيمي.

التغير التنظيمي (بياء واحدة): ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق فهي تلقائية عفوية قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها.

التغيير التنظيمي (بيائين): العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالإنتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من أجل زيادة فاعليتها.

التطوير الإداري: جهد يستهدف تحسين مستوى الأداء الإداري من خلال تنمية المعارف وتغيير الإتجاهات وتحسين مستوى المهارات.

1- طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح: مرجع سابق، ص (41)

الإصلاح الإداري: ترميم وبناء على ما هو موجود دون هدم وتخلص تام من القديم بجميع مظاهره، لذلك فالإصلاح الإداري جهود جزئية ترميمية محدودة لمعالجة حالة خلل أو قصور محدود داخل إطار المنظمة.

إعادة الهيكلة: التقنية التي تعتمدها المنظمة لتغيير موقعها المالي والتجاري، وتتكون هذه التقنية من الآليات التالية (تقليص الحجم، تقليص المدى، والشراء المرفوع ماليا).

إعادة التنظيم: الجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري من خلال إعادة النظر بتوزيع الإختصاصات بين الوحدات المختلفة ونمط العلاقات والإتصالات فيما بينها ونمط التبعية الإدارية للحد من تداخل الإختصاصات والحيلولة دون الإزدواجية في العمل.

إعادة هندسة الأعمال (الهندرة): تمثل تقنية إدارية متقدمة تغادر الأساليب والتقنيات الإدارية التقليدية والإنسانية والسلوكية، بل تتجاوز المداخل التطويرية الأحدث مثل الجودة والإدارة بالأهداف والمعلوماتية والمعرفة، فهي تمثل إعادة تفكير مبدئي وأساسي وإعادة تصميم جذري بالعمليات والمراحل وصولا إلى تحقيق انجازات وتحسينات فائقة في الجودة والكلفة والسرعة والمرونة.

الهدم الخلاق: عملية إحلال مجموعة من العناصر والمنتجات الجديدة التي تتحدى أنماط التنظيم والإنتاج القديمة لتحقيق التفوق على المنافسين، وفي إطار هذا النهج من الهدم الخلاق يتم ترك المنظمة تهدم نفسها بنفسها لكي يتم البدء بصفحة بيضاء جديدة، حيث يعاد بناء المنظمة من جديد، وقد يتداخل هذا المفهوم في بعض الجوانب مع إعادة الهيكلة وإعادة هندسة الأعمال، إلا أن هناك اختلاف في أسس وخطوات ومنظور كل تقنية من هذه التقنيات.

4/1/2/2 أهداف التطوير التنظيمي[1]:

إن الهدف الرئيس والطبيعي لأي عملية تطوير في المنظمات هو رفع مستوى أداء الأفراد بهدف تطوير وتحسين أداء المنظمة بشكل آلي، من خلال العمل على التكامل بين أهداف الأفراد وبين أهداف المنظمة من جهة أخرى، ما يساهم في زيادة فرص المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وقام (*Lawrence, Lorsch, 1969)* بتحديد أهداف التطوير التنظيمي في مساعدة المنظمات على التعامل مع البيئة المحيطة، والتعاون والتكامل بين المجموعات، والمساهمة في زيادة دافعية الأفراد للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وتطوير نظام ذاتي للتغيير والتجديد في المنظمة، وإدارة الصراعات والسيطرة عليها، وتعزيز الثقة والانفتاح بين الأفراد، وتطوير نظام للحوافز والمكافآت.

ويمكن تلخيص أهداف التطوير التنظيمي على النحو التالي:

1. إحداث التغيير الشامل والمخطط للمنظمة وليس في جزء منها.

1- محمد بن باني القحطاني: معوقات التطوير التنظيمي وحلولها دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2007، ص ص (25- 26).

2. تغيير ثقافة المنظمة من خلال الاستعانة بالعلوم السلوكية، وعلم النفس الاجتماعي والصناعي، وبدراسات البيئة والشخصية ودوافع الافراد وعلاقات الانتاج.
3. إكتساب المنظمة القدرة على التكييف، والتخطيط، وتقويم النتائج والتجديد الذاتي.
4. تغيير أفكار وقدرات العاملين لإحداث التكامل فيما بينهم عبر فرق العمل.
5. تحقيق السلامة التنظيمية، ودرجة مناسبة من الرضا الوظيفي، وإثراء العمل واشباع الحاجات الانسانية، وتحقيق الانسجام في العلاقات داخل المنظمة، والاعتماد على الأساليب الحديثة، وتبني السياسات الإدارية المناسبة.

بينما ينظر آخرون إلى اختلاف أهداف برامج التطوير التنظيمي باختلاف مشكلات وظروف كل منظمة، لذا فإن أهداف برامج التطوير التنظيمي لا تخرج في الأغلب عن الأهداف التالية:

1. توفير المعلومات اللازمة لتحسين عملية اتخاذ القرار بشكل مستمر ومناسب.
2. العمل على إيجاد نوع من التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة.
3. العمل على إيجاد مناخ تنظيمي يتسم بالصراحة والثقة المتبادلة بين العاملين في المنظمة.
4. إيجاد علاقات متبادلة وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن نطاق الفريق.
5. زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة وإدارة الصراعات، من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة.
6. مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية وديمقراطية في الإشراف، ودعم التوجه نحو تشجيع العاملين على الرقابة الذاتية.

ثانيا/ استراتيجيات وأساليب التطوير التنظيمي:

باعتبار التطوير التنظيمي عملية مخططة، الهدف منها التحول من وضع حالي للفرد والمنظمة إلى وضع جديد منشود فان هذا التحول يتطلب إدارة ومتابعة بأساليب علمية وطرق مدروسة لتحقيق الأهداف القصيرة والطويلة للمنظمة، لذلك يقدم المختصون في علم الإدارة الكثير من الأساليب و الاستراتيجيات الإدارية التي تكفل للمنظمة استغلال كل القدرات المتاحة و توفر لها الفرص المناسبة لتحقيق أهداف التطوير.

1/2/2/2 مداخل واستراتيجيات التطوير التنظيمي[1]:

هناك من يطلق لفظة المداخل على الطرق التي تستخدم لإحداث التطوير التنظيمي، بينما يسميها آخرون بالإستراتيجيات التطويرية، وقد طرح الفكر التنظيمي المداخل والاستراتيجيات التالية:

1- حمد قبلان آل فطيح: مرجع سابق، ص ص (64- 66)

1. مدخل تغيير الفرد.
2. مدخل تغيير الجماعات.
3. مدخل تغيير المنظمات.

وهناك من يصنفها إلى:

1. مداخل بشرية.
2. مداخل هيكلية.
3. مداخل تقنية المنظمات.

ويصنفها آخرون إلى:

1. مدخل التغيير الجزئي.
2. مدخل التغيير الكلي.

ويظل فريق رابع يفرق بين المدخل التنظيمي، والمدخل البيئي والحضاري ويأخذ التدخل أشكالا وأساليبًا متعددة ومتنوعة، ولكنها تتسم بالعلمية والموضوعية وتبتعد عن الارتجال والعشوائية، لذلك اختلف الكتاب في تصنيفها. وتتمثل بوابات التغيير في استراتيجيات التطوير التنظيمي في المداخل التالية:

I. مدخل التغيير للهياكل التنظيمية:

تحاول استراتيجيات التغيير للهياكل التنظيمية أن تحسن كفاءة التنظيم عن طريق تحديد المسؤوليات رأسيًا والعلاقات أفقيًا، وينصب التركيز الأساسي في عمليات تغيير الهياكل التنظيمية على مفهوم اللامركزية، كما قد ينصب التغيير على إعادة تحديد المسئوليات الوظيفية، وقد ينصب تغيير الهياكل التنظيمية على العملية الإجرائية أو تدفق العمليات التنظيمية أو تبسيط الإجراءات، وكذلك تصميم الوظائف، وهو ما يعرف بالإثراء الوظيفي.

II. مدخل التغيير للجوانب التكنولوجية:

تؤثر الثورة التكنولوجية التي نعايشها في الوقت الحاضر على التنظيميات الإدارية، سواء على الهياكل التنظيمية أو الأساليب التشغيلية، لذلك فهناك محاولات مستمرة نحو استخدام ذلك التقدم التقني لزيادة فعالية التنظيم، لذا فاستراتيجيات التطوير التنظيمي تحاول أن تركز على الجوانب التكنولوجية بما فيها من مهام ومعدات، ولا شك أنه قد لا يكون بمقدور مستشار التطوير التنظيمي الخوض فيها .لذلك فإن مهمته قد تنحصر في اكتشاف أي خلل في التنظيم قد يكون سببه جوانب تقنية، وبالتالي فهو ربما يوصي بعملية التنمية والتطوير في ذلك الجانب، بناءًا على خبرات متخصصة في هذا المجال.

III. مدخل التغيير للجوانب السلوكية:

تحاول استراتيجيات التغيير للجوانب السلوكية أن تغير الاتجاهات والتصورات وأنماط السلوك للعاملين في التنظيم، فالهدف من هذه الإستراتيجيات هو الحصول على زيادة في كفاءة التنظيم عن طريق زيادة فاعالية العناصر الإنسانية والإدارية.

كما تحاول هذه الإستراتيجيات أن تحدث تغييرًا نحو استخدام أفضل لطاقات العاملين ومجهوداتهم، وإيجاد روح المشاركة والتعاون والجماعية والعمل بروح الفريق، وزيادة المهارات الإدارية. كما يحاول المدخل السلوكي زيادة التفاعل والالتزام والولاء لدى العاملين للحصول على مستوى مرتفع من الثقة والإبداع.

2/2/2/2 تقنيات وأساليب التطوير التنظيمي[1]:

تعتبر تقنيات التطوير بمثابة الوسائل والأدوات الفنية والتطبيقية التي تستخدمها الإستراتيجيات، والمداخل على اختلافها فهي ليست حكرًا على إستراتيجية دون أخرى، بل يتم استخدام أي منها على مستويات متباينة .وقد تكون بعض التقنيات أكثر ملاءمة لمستوى معين مقارنة بغيرها. ونوجز أهم هذه التقنيات أو الوسائل أو الأساليب التطويرية التي قد تتقارب وتتكامل في أهدافها ومقاصدها في الأدبيات المعاصرة على النحو التالي:

1. بحوث العمل *(Action Research)*:

ولهذا النمط من البحوث متطلباته وخطواته التي تبدأ بالتشخيص التمهيدي للمشكلة أو الظاهرة، ثم تنتقل إلى جمع المعلومات من الجماعات المتعاملة معها، ومن العملاء أو المستفيدين الذين تهمهم، ثم توصل وتغذي هذه المعلومات إلى الجماعات والشرائح التي ساهمت منفردة في جمعها، لتكوين صورة واضحة ومتكاملة لدى جميع الأطراف ذات العلاقة، ثم يبدأ الباحث بتوظيف واستثمار المعلومات هذه عن طريق حث الأفراد على التعليق عليها وبيان رأيهم فيها، واقتراح تصوراتهم حول الأسباب التي نجمت عنها تمهيدًا لصياغة خطة العمل القابلة للتنفيذ من أجل تحسين الأداء أو تطوير السلوك.

2. إثراء العمل (*Job Enrichment*):

ويقصد بإثراء العمل توفر الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناط بها، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبه لطاقاته ومهاراته، وذلك بإضافة واجبات رأسية تتعلق بالتخطيط والمتابعة إلى العمل التنفيذي لكي يصبح الفرد مسؤولا عن عملية كاملة بدلا من اقتصار عمله على جزء فقط (مثال: موظف الشباك بالبنك الذي يستقبل العميل وينفذ له كل طلباته حتى انصرافه) وهو ما يساعد على ذهاب الملل وإحساس الموظف بأهميته ومسئوليته.

3. توسيع العمل *(Job Enlargemen)* :

1 - حمد قبلان آل فطيح: مرجع سابق، ص ص (66- 76)

وذلك بإضافة مهام أخرى نوعية تؤدي إلى زيادة التشويق والتنويع، وإزالة الضجر أو الملل الذي قد ينجم من أداء حركات محددة أو خطوات قصيرة متكررة، وهو ما يساهم أيضًا في إحساس الموظف بأهميته بدلا من الإفراط في التخصص وتقسيم العمل الذي قد يؤدي لفقدانه الإحساس بأهميته وأهمية ما يقوم به من عمل.

4. تدوير العمل *(Job Rotation)*:

من خلال هذا الأسلوب يكلف الموظف بالانتقال إلى ممارسة عدة وظائف ولفترات مؤقتة قبل أن يستقر في وظيفته الأخيرة ليكون على اطلاع بالوظائف المحيطة به، فيحسن التعامل مع موظفيها ويعرف مسؤولياتها وما يقع ضمنها من أعمال، كما تمكنه من إتقانها لينوب عن الأفراد الذين يتغيبون عند الطوارئ فيمارس أكثر من مهمة، إضافة إلى أنها توسع مداركه وتزيد مهاراته وخبرته، وتمهد له الطريق ليشغل الوظائف القيادية في المستقبل حيث يفضل أن يلم بجميع الأعمال ولا يقتصر اهتمامه على عمل واحد فقط تابع له.

5. الإدارة بالأهداف *(Management by objectives)*:

ويطلق عليها اختصارًا *(MBO)* وبموجب هذا الأسلوب يجتمع مسؤولو الوحدات مع مرؤوسيهم للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الأهداف الفرعية لوحداتهم، وتحديد الوقت المناسب لانجازها، ليكونوا متحمسين وملتزمين بالتنفيذ ومراقبة عملهم اليومي والأسبوعي ذاتيًا، حتى يصلوا في النهاية للهدف في إطار الوقت المحدد دون أن يكون للإدارة تدخل مباشر وتفصيلي بأعمالهم اليومية، فالمساءلة لا تكون إلا عند انتهاء المدة المحددة للتأكد من تحقيق المهمات. وهذا الأسلوب يعتمد على إيمان الإدارة بنضوج العاملين وزيادة حماسهم والتزامهم الذاتي بالمشاركة في تحديد أهداف العمل وبرامجه.

6. الشبكة الإدارية *(Managerial Grid)*:

ويتمثل هذا النموذج الذي طوره بلاك وموتن *(Black & moton)* والذي بمقتضاه يستطيع المشاركون بالبرنامج التطويري من المديرين والمساعدين أن يكتشفوا نمط القيادة لديهم، أو على أنماط القيادة الأخرى لدى المشاركين ليقارنوا بين فاعلية الأنماط وكفاءتها، ويختاروا بأنفسهم الأسلوب الذي يجعلهم يتحولون إلى النمط المفضل، والذي يوفق بين تحقيق أعلى إنتاج وأعلى رضا للعاملين.

شكل رقم (05): نموذج الشبكة الإدارية لتطوير أنماط القيادة.

9/1								9/9

الإهتمام بالعاملين

				5/5				
1/1								1/9

الإهتمام بالعمل

المصدر: حمد قبلان آل فطيح: مرجع سابق ص (70)

7. تدريب الحساسية *(Sensitivity Training)*:

وهو نمط سلوكي جديد للتدريب، غرضه إحداث التغيير في عادات وفي مهارات الأفراد، أو في اتجاهاتهم، ومن ثم في سلوكهم، على أن يتم كل ذلك أثناء عملية التدريب وعبر تفاعلات غير مخططة وبرامج غير معدة في خطواتها ومضامينها لكنها واضحة في هدفها وفي المنطلقات الفلسفية التي تحكمها. فهنا تتم زيادة حساسية الأفراد نحو سلوكهم الذاتي ونحو سلوك الآخرين المشاركين معهم في البرنامج وزيادة مرونتهم وقدراتهم نحو التغيير الذاتي من خلال التعلم لأنماط السلوك الإيجابي المشاهد، أو من خلال استشعارهم لجوانب النقص في السلوك الذاتي بالمقارنة مع الآخرين، وتستلزم برامج تدريب الحساسية تهيئة نفسية، وخلق أجواء مشجعه للتعامل بصراحة وشجاعة، إضافة إلى وجود خبراء متمرسين في العلوم السلوكية وفي إدارة الورش المختبرية.

8. تحسين نوعية الحياة *(QWL)*:

ويمكن إعطاء المعنى العام لهذا المصطلح بأنه يشمل كل الجهود الرامية لتحسين حياة العاملين بالمنظمات، وقد تعددت أساليبها عبر مراحل تطورها، فقد بدأت أول الأمر تحت مسمى دوائر النوعية(Quality Circles) ، إغناء العمل، الإدارة المشاركية، والسلامة العقلية للعاملين، أما اليوم فلم تعد تطلق على برنامج بعينه، أو أسلوب بذاته، بل أصبحت نظرة حضارية وفلسفية عملية تضع الإنسان في مكانه السليم وتتعامل معه بما يحميه من كل ما يسيء لإنسانيته، وتحرص على إشعاره بكرامته، وتحقيق ذاته، من خلال أنسنة ظروف العمل، ووضع التشريعات الحامية والضامنة لحقوقه، والمانعة للتعسف، والإضرار بمصالحه .وأخيرًا فقد أصبحت تسمى بإدارة الجودة الشاملة على يد مؤسسهاديمنج.

9. التحول التنظيمي *(Organizational Transformation)*:

يرمز لهذا المصطلح بحرفين *(O.T)* ، ويعبر عن التغيير الجذري والتحول السريع الواسع النطاق والذي من شأنه أن يغير تعامل المنظمة مع بيئتها، أو يقلب تقنياتها وأساليبها رأسًا على عقب، أو يجعلها تتحول إلى منتجات جديدة تفاجئ بها زبائنها ويطلق البعض على هذا الأسلوب اسم إعادة الهندسة الإدارية أو الهندرة *(Reengineering)* وهو أسلوب يعتمد على تكتيك أو عنصر المفاجأة في إحداث التغييرات التنظيمية المطلوبة.

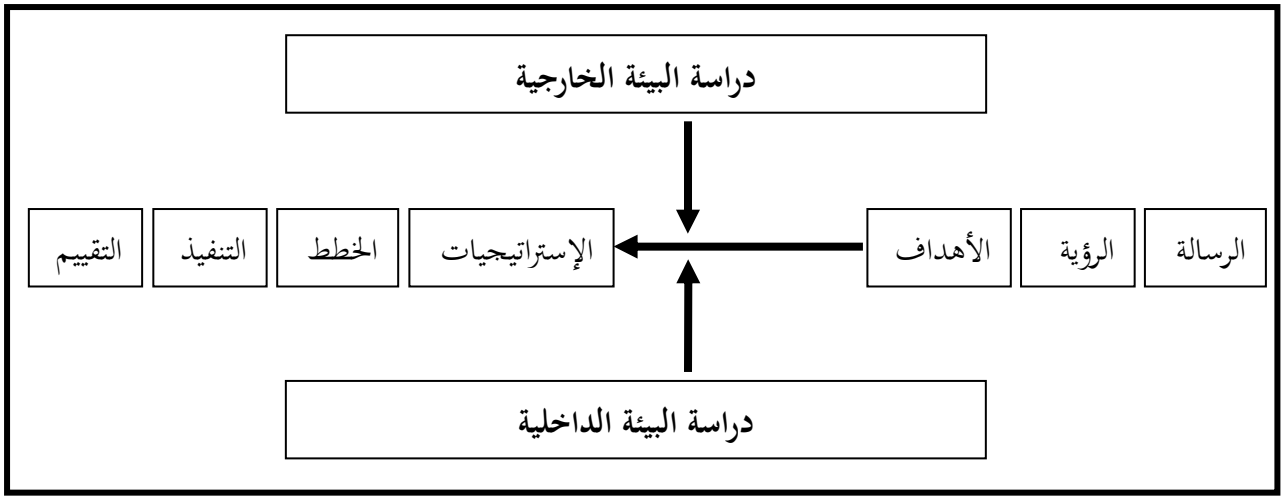
10. إدارة الجودة الشاملة *(Total Quality Management)*:

ترى هذه المدرسة أن الالتزام بالجودة الشاملة هي الطريق إلى تحقيق التطوير التنظيمي، ولذا ظهر مفهوم الجودة الشاملة كمدرسة تركز على جودة كل الوظائف والأعمال والأنشطة في المنظمة على مختلف المستويات، بدءًا بالمدخلات مرورًا بالعمليات، وانتهاء بالمخرجات. وتعتمد على أن كل نشاط له عميل يخدمه، وعلى أي نشاط أن يفي بمتطلبات العميل الخاص به، حتى يمكن تحقيق أفضل جودة . إن المنظمات التي تسعى إلى الجودة الشاملة هي تلك المنظمات القادرة على التطوير التنظيمي فيها.

11. مدرسة الإستراتيجيات:

ترى هذه المدرسة أن استخدام الإدارة الإستراتيجية هو سبيل آمن لتحقيق التطوير التنظيمي، فالإدارة الإستراتيجية هي نظام لتصميم رؤية ورسالة وأهداف وخطط المنظمة، وتنفيذها ومتابعة نجاحها، وبهذا يمكن الربط بين غايات المنظمة وأعمالها اليومية حتى لا تغرق الإدارة في التفاصيل وتنسى الغاية من وجودها وخاصة في البيئة الخارجية لهذه المنظمات، وتمر الإدارة الإستراتيجية بالخطوات التالية، والتي تظهر في الشكل التالي:

شكل رقم (06): خطوات الإدارة الإستراتيجية.

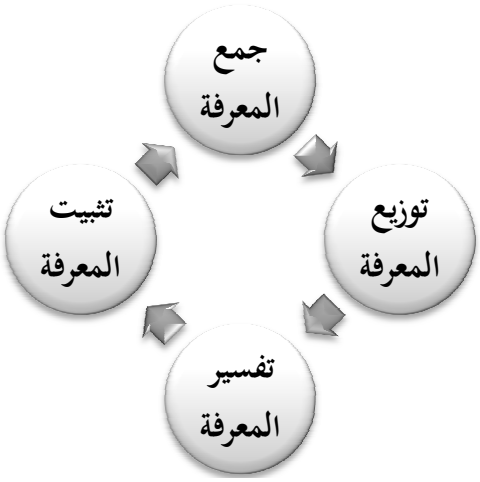


المصدر: حمد قبلان آل فطيح: مرجع سابق ص (74)

12. المنظمة التي تتعلم *(Learning organization)* :

ظهرت هذه المدرسة لكي تضيف بعدًا جديدًا للتطوير التنظيمي، وهي تنظر إلى المنظمات ككائن حي يمكنه أن يتعلم من أخطائه ومشاكله، وهو ما يجعل التطوير التنظيمي عملية حيوية، فالمنظمة القادرة على التعلم هي منظمة قادرة أيضًا على التطوير التنظيمي، وكان لكريس ارجيريس *(Chris Argirus)* الفضل في تطوير هذه النظرية، وتمر عملية التعلم التنظيمي بأربع خطوات تظهر في الشكل التالي:

شكل رقم (06): خطوات التعلم التنظيمي.



المصدر: حمد قبلان آل فطيح: مرجع سابق ص (75)

- **جمع المعرفة والمعلومات**: من خبرات العاملين والمديرين، والكتب والدوريات والانترنت.
- **توزيع المعرفة**: من خلال الاجتماعات ومجلة المنظمة والتقارير.
- **تفسير المعرفة والمعلومات**: يجب إضافة تفسيرات على معنى المعلومات بما يفيد ولا يسيء إلى فهم المعلومات.
- **تثبيت المعرفة في ذاكرة المنظمة**: من خلال تسجيلها وتوثيقها رسميًا في سجلات المنظمة، وتذكير العاملين الحاليين والمستقبليين بهذا التاريخ.

13. الثقافة التنظيمية *(Organization culture)*:

ظهر مدخل جديد يرى أن التطوير التنظيمي هو عبارة عن تغيير في أنماط السلوك والقيم والتصرفات والمعايير الحالية (على مستوى الأفراد والجماعة والمنظمة) إلى شكل أفضل يلائم التحقيق الكفء والفعّال لأهداف التنظيم، وعليه فإن التطوير التنظيمي وفقًا لنظرية الثقافة التنظيمية يمر بالخطوات التالية:

1. التعرف على الثقافة التنظيمية الحالية.

2. التعرف على الثقافة التنظيمية المرغوبة.
3. التعرف على الفرق أو الفجوة.
4. التعرف كيف تعبر الفجوة (وضع خطة لذلك).
5. التنفيذ.
6. المتابعة.

3/2/2/2 متطلبات التطوير التنظيمي[1]:

يؤكد المهتمون بالتطوير التنظيمي أنه يستلزم لتحقيق فاعلية ونجاح برامج التطوير التنظيمي توفر عدد من الشروط والمتطلبات ومن أهمها:

1. دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير، مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
2. وجود خبراء أو وكلاء التغيير *(Change Agents)*.
3. إشراك العاملين في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه، وشرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للعاملين وفوائده المادية والمعنوية، وعدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.
4. توفر الموارد البشرية والمادية والتقنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.
5. الإدراك والوعي للمشكلة أو المشاكل التي تعاني منها المنظمة، والإيمان بضرورة التدخل والتحرك للتصدي لها.
6. إتاحة الوقت اللازم للدراسة والتخطيط والتنفيذ وانتظار النتائج، وأن لا يكون هناك تسرع أو اندفاع للتعجيل بنتائج غير مضمونة أو مؤكدة.
7. القناعة بقدرة الخبير أو المستشار الخارجي المكلف بتطبيق البرنامج عدم إغفال جوانب القوة والإيجابيات في الإدارة بالرغم من القيام بالتطوير.
8. الاشتراك والتعاون مع إدارة الموارد البشرية في المنظمة وأقسامها، حيث أن الخبرة والتأييد من جانب العاملين في هذه الإدارة يعتبر عاملا أساسيًا في تصميم وتنفيذ برامج التطوير، خاصة في مجالات تقييم العاملين، وتنمية قدراتهم، وسياسات المكافأة والتحفيز.
9. وضوح الاختصاصات والمهام الإدارية.
10. توفر أنظمة اتصال فعالة.

1 - حمد قبلان آل فطيح: مرجع سابق، ص ص (76- 78)

4/2/2/2 معوقات التطوير التنظيمي[1]:

رغم أهمية الفكر الشمولي للتطوير التنظيمي، واستهدافه لجميع عناصر ومكونات المنظمة ، إلا أنه قد تظهر بعض المشكلات الخاصة بالتنظيم، أو بالعاملين، أو بالموارد والإمكانات، وجميعها تحد من فعالية برامج التطوير التنظيمي وتعيق نجاحها، وتختلف تلك المعوقات في طبيعتها وانعكاساتها السلبية على التطوير التنظيمي وبرامجه، ويمكن رصد أهم تلك المعوقات على النحو التالي:

I. **المعوقات الإدارية:** وتتمثل في الآتي:

عدم وضوح اختصاصات ومهام الإدارات المختلفة.

عدم وضوح أهداف التطوير التنظيمي للعاملين.

عدم الإلمام بالأساليب الإدارية الحديثة.

الموانع والقيود الرتيبة والجامدة وخاصة النصوص القانونية التي تحد من حركة التغيير والتطوير وبنفس الوقت يتطلب تعديلها وقتًا وجهدًا يتعذر توفيره.

عدم توافر الموارد البشرية والمادية الكافية وذات الكفاءة العالية.

المركزية الإدارية.

تدني المستوى التعليمي للقيادات الإدارية.

II. **المعوقات التقنية:**

عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة.

التطور المستمر في الأجهزة والبرامج والمعدات والبرامج يؤدي إلى تقادم الأجهزة والبرامج المستخدمة في المنظمة.

عدم الإلمام بتقنيات التطوير التنظيمي.

ضعف القدرة على مواكبة التطور التقني الحديث.

نقص البرامج التدريبية لتدريب العاملين على استيعاب التقنية الحديثة.

التكلفة الباهظة لأجهزة الحاسبات الآلية والبرامج ذات الجودة العالية.

نقص الكوادر البشرية والمتخصصة في التقنية الحديثة.

III. **المعوقات الاجتماعية والثقافية:**

تأثير العادات الاجتماعية السيئة على برامج التطوير التنظيمي مثل عدم الاهتمام بالوقت.

ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.

كثرة الصراعات بين العاملين.

1- حمد قبلان آل فطيح: مرجع سابق، ص ص (78- 81)

اختلاف معايير وقيم الأفراد عن معايير وقيم المنظمات.
عدم الثقة بقدرات وخبرات المستشارين والاختصاصيين.
سوء فهم بعض القياديين وربما جهلهم بفلسفة التطوير التنظيمي.
مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي من قبل العاملين بسبب ارتياحهم للمألوف وخوفهم من المجهول أو بسبب سوء الإدراك أو الخوف من فقدان المصالح المكتسبة.
شيوع الفساد الإداري وعدم الوعي بأخلاقيات الوظيفة العامة.
عدم الانسجام والتوافيق بين أعضاء فريق التطوير لاختلاف القيم والاتجاهات والمستوى التعليمي بينهم.

المبحث الثالث

مساهمة الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة العمومية

أولا: المؤسسة العمومية

تشكل المؤسسة العمومية بالإضافة إلى المصالح الحكومية مثل الوزارات والشركات الحكومية هيكل القطاع العام، ويقصد بالقطاع العام ملكية الدولة من حيث النطاق المادي، تشمل قطاع الأعمال العام من شركات ومؤسسات تعمل بالنشاط الاقتصادي الهادف إلى الربح، وكذلك الثروة الطبيعية المملوكة للدولة مثل (النفط، والمعادن...إلخ)، وأيضا المرافق العامة والخدمات سواء في مجال البنية الأساسية الإنتاجية من طرق وموانئ ومواصلات، أو البنية الأساسية الاجتماعية مثل المدارس والمستشفيات، وقد تصبح أقسام منها إذا هدفت إلى الربح جزء من قطاع الأعمال العام.

1/1/3/2 مفهوم المؤسسة العمومية[1]:

إن التعاريف المقدمة للمؤسسة العمومية تختلف باختلاف المراحل التي شهدتها كون هذه الأخيرة جزء من هيكل القطاع العام، حيث تقوم الدولة بإنشائها لأن النشاط الفردي أو الجماعي يعجز عن القيام بمشروع يمثل المنفعة العامة، إما لضخامة الإمكانيات المطلوبة أو لقلة الأرباح المتوقعة، ومن هذا المنطلق نجد للمؤسسة العمومية خصائص تميزها عن المؤسسات الخاصة.

من بين التعاريف المقدمة للمؤسسة العمومية نجد:

- هي مؤسسات تؤول ملكيتها إلى الدولة، رأسمالها مملوك لمجموعة عمومية متمثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، تتمتع بشخصية اعتبارية ولها ميزانية مستقلة وتهدف إلى تحقيق المصلحة العامة والمساهمة في الخطة الوطنية.
- أما الاتحاد الأوربي فيعرفها على أنها: هي كل مؤسسة يمكن للسلطة العامة أن تمارس عليها تأثيرا مهيمنا في الملكية أو المساهمة المالية أو القواعد المسيرة لها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- عرفها فقه القانون العام والقانون الإداري على أنها: عبارة عن أسلوب من أساليب إدارة المرافق العامة وذلك عندما يمنح المرفق العام متخصص الشخصية المعنوية بغية تحقيق استقلاله ماديا ومعنويا.
- كما عرفها أيضا: مرفق عام يتمتع بالشخصية المعنوية، ويسوده مبدأ التخصص.

وعليه لا يمكن القول أن المؤسسة العمومية عبارة عن مرفق عام بل هي أسلوب من الأساليب الإدارية، وسيتضح مفهوم المؤسسة العمومية أكثر بالتعرف إلى خصائصها.

2/1/3/2 خصائص المؤسسة العمومية:

تتحدد خصائص المؤسسة العمومية من خلال الزوايا التي يتم عن طريقها معالجة الموضوع، ولذا يمكن أن ننظر إليها من خلال زاويتين، زاوية التحليل المؤسسي الذي يدرس الخصائص السياسية والقانونية، وزاوية التنظيمية وعلى هذا الأساس فخصائص المؤسسة العمومية هي كالآتي:

- الخضوع للسلطة الرئاسية، ولكي تأخذ المؤسسة الصفة العمومية يجب أن تكون تحت رقابة السلطة العامة، وهذا يتضمن الحق في تصميم قمة الإدارة وتشكيل القرارات الهامة لسياستها.
- يتم تمويلها عن طريق ميزانية معينة أو مقتطعة وليس من خلال تبادل تجاري.
- انتظام سيرها وعدم توقفه لأهمية الخدمات المقدمة.

1- الحوطي فطوم وبورزيق سعاد: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري (دراسة نظرية وتطبيقية)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، المركز الجامعي البويرة، الجزائر،2012، ص ص (39-41)

- تعمل المؤسسات العمومية على تحقيق أهداف الدولة والتي تعني الغايات والأهداف أو مجموعة الأمور المستقبلية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.

بالإضافة إلى:

- كبر حجمها نظرا للدور المهم الذي تقوم به والعدد الكبير من المستفيدين من خدماتها، تعمل في ظروف احتكارية، ولا تحظى خدماتها بمنافسة حقيقية من جانب المؤسسات الأخرى لانخفاض ربحية النشاط، مما يجعل المؤسسات العمومية على الأقل في المدى القصير والمتوسط لا تعرف التحدي الاقتصادي (البقاء للأفضل) الذي يميز المؤسسات الخاصة.
- محيطها معقد يتصف بحواجز دخول كبيرة ومتعدد المتغيرات.
- غالبا لا تهدف إلى الربح فهدفها هو النفع العام وتقوم بتقديم خدماتها بمساهمة هامشية في التكلفة من طرف المستفيد.

كذلك من بين خصائصها نجد أسلوب التسيير الذي يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى يسمى هذا الأسلوب بالإدارة العمومية، ظهرت هذه الأخيرة بظهور الدولة وقيامها بالمهام المسندة إليها حيث عرفها البعض على أنها مجموعة من الأنماط المتشابكة المتعلقة بصنع القرارات والتي تقوم بها المؤسسات العمومية تنفيذا للسياسة العامة التي تستهدفها الدولة، وقد طرأت عليها بعض التغييرات انبثقت منها ثلاث ظواهر أساسية:

- ❖ التوجه إلى اللامركزية وإعادة توزيع السلطات.
- ❖ النقص في ميزانية الدولة ونتائجه على الخدمة العامة.
- ❖ انفتاح الأسواق، العولمة والإلغاء المتزايد لإحتكار الدولة في المجال الاقتصادي والاجتماعي.

وكل هذه التغيرات أدت إلى انتقال الإدارة العمومية إلى ما يسمى بالتسيير العمومي.

3/1/3/2 أنواع المؤسسات العمومية[1]:

تختلف أنواع المؤسسات العمومية وتتعدد باختلاف المعايير المتبعة في تصنيفها بحيث نجد:

الفرع الأول: حسب النشاط:

هناك من يصنفها على أساس الأنشطة التي تمارسها والتي تحقق من خلالها الأهداف المرجوة وهو التصنيف الأكثر شيوعا واستخداما.

I. المؤسسات العمومية الاجتماعية :تنشأ بهدف خدمة المجتمع من المستشفيات لتحقيق الأهداف الصحية للأفراد، مؤسسات التأمين والضمان الاجتماعي، المؤسسات التعليمية والترفيهية.

1- الحوطي فطوم وبورزيق سعاد: مرجع سابق، ص ص (46-47)

II. **المؤسسات العمومية الاقتصادية :**هي جميع المؤسسات التجارية والصناعية وبعض المؤسسات الخدمية التي تربطها علاقة ما بعملية تجميع واستخدام الموارد وتوزيع الدخل.

الفرع الثاني :حسب طبيعة الملكية

كما يمكن تصنيفها حسب طبيعة الملكية وأسلوب الإدارة ، وفي هذه الحالة تظهر ثلاث أنواع:

I. **المؤسسات العمومية المباشرة:** تلك المؤسسات التي تملكها السلطات العامة وحدها وتنفرد بإدارتها وتتحمل بذلك كافة مخاطرها، وفي هذه الحالة تعتبر امتداد لسلطة الحكومة ولا تتمتع بوجود قانون مستقل عنها، يندرج ضمن هذا الصنف المؤسسات ذات المظاهر السياسية أو تلك التي لها صلة وثيقة بالأمن الوطني.

II. **المؤسسات العمومية المستقلة:** هي مؤسسات تمتلكها الدولة ولكنها تتمتع بوجود بإستقلال المالي وإداري، تقوم الدولة بإنشائها مباشرة عن طريق تأميم بعض المؤسسات.

III. **المؤسسات شبه العمومية:** تشترك المصادر الخاصة والدولة في رأسمالها وتمارس أنشطة صناعية أو تجارية طبقا للقانون الخاص، إلا أنه يشترط أن تمتلك الدولة أو السلطات المحلية 51 % أو أكثر من رأسمالها.

الفرع الثالث: حسب نوع المرافق التي تديرها

ويمكن تصنيفها أيضا وفقا لتصنيف المرافق التي تديرها:

I. **مؤسسات عمومية صناعية أو تجارية:** موضوعها القيام بعمليات صناعية أو تجارية، أي إنتاج ومبادلة تتوافر فيها إمكانية تحقيق الربح.

II. **مؤسسة عمومية غير اقتصادية (إدارية وتنظيمية):** تقوم بإدارة المرافق التي تمارس نشاط يدخل في صميم المهمات الإدارية، منتجاتها ضرورية لأفراد المجتمع وغالبيتها اجتماعية غير قابلة لمبدأ الاستبعاد وتتسم بخاصية الاستهلاك المشترك تنبثق نفقاتها من الموازنة العامة وتصب إيراداتها فيها.

وعليه فإن المؤسسة العمومية الغير اقتصادية (ذات الطابع الإداري) تعتبر ضرورية للتنمية والتقدم وعنوانا لها كونها تضمن الاستقرار السياسي للدولة، واستقرار الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وهي تشمل مجالات عديدة وحيوية كالتعليم والصحة ...إلخ

4/1/3/2 المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري[1]:

تعتبر المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري نوع من الأنماط الإدارية المكونة للنظام الإداري، فهي أجهزة أو هيئات خاضعة للقانون العام (القانون الإداري في طريقة تسييرها، القانون المالي من حيث تمويلها) وتتمتع بمقومات وأسس النظام الإداري اللامركزي يتجسد فيها أسلوب اللامركزية الإدارية، والهدف الأساسي من إنشاء هذه

1 الحوطي فطوم وبورزيق سعاد: مرجع سابق، ص ص (47)

المؤسسات هو تقديم الخدمات المختلفة واللازمة للمجتمع، وتتمتع بالاستقلال المالي والإداري حتى تتمكن من أداء وظائفها التي أنشأت من أجلها.

ومن بين التعاريف المقدمة للمؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري نجد:

تعرف على أنها: مؤسسة عمومية مملوكة للدولة تدار بالأسلوب اللامركزي.

كما يمكن تعريفها على أنها: مرفق عام يدار عن طريق مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية مع خضوعها للرقابة الإدارية الوصائية، وتختص في أعمال معينة طبقا لقاعدة التخصص الوظيفي.

تعرف أيضا على أنها: مؤسسة إدارية عمومية، تتمتع بالشخصية القانونية المعنوية، وكذلك بالاستقلال المالي والإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية، وهي تدار بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني.

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج الخصائص التالية:

- تنشئها الدولة، وإليها تعود ملكياتها.
- تخصص لتحقيق الأهداف العامة و التنمية الوطنية.
- تسير بالأسلوب الإداري اللامركزي عن طريق المجالس واللجان.
- تخضع للوصاية (الرقابة الإدارية).
- تتمتع بالشخصية المعنوية.
- تتحصل على إعانات التسيير من الدولة عن طريق ميزانية خاصة.

ثانيا/الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي بالمؤسسة العمومية:

في سياق ما مر معنا من مفاهيم خاصة بالإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي، وإذا ما تتبعنا مسيرة الإدارة الجزائرية تتبعا تاريخيا فإننا نقف على بعض المحطات التي شكلت محاولات جاهدة للتطوير ووالإصلاح والتغيير في الإدارة والعمل الإداري، وسوف نذكر فيما يلي وبصورة مختصرة مراحل التطوير الإداري بالمؤسسة العمومية وصولا إلى وقتنا هذا، وأهم هذه المحطات التي شهدها الإصلاح الإداري للمؤسسة العمومية عموما والإدارة المحلية خصوصا حسب الترتيب الزمني:

1966: إنشاء مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري وهذا في إطار تنظيم المركزية لوزارة الداخلية.

1968: تحولت المديرية السابقة إلى مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري والعلاقات العامة.

1976: إعادة تنظيم إدارة وزارة الداخلية، ثم إنشاء مديرية عامة للتكوين والتعاون والإصلاح الإداري تضم ثلاث نيابات مديرية: مديرية خاصة بالتنظيم، الهياكل الإدارية، والبحث الإداري.

1982: أنشئت كتابة الدولة المكلفة بالوظيف العمومي والإصلاح الإداري لدى الوزير الأول، ومن مهامها دراسة وتحضير الشروط العامة للتسيير وكذلك طرق عقلنة الإجراءات وتبسيط المهام الإدارية.

1983: إنشاء لجنة وطنية للإصلاح الإداري لدى كتابة الدولة للوظيف العمومي يرأسها كاتب الدولة وتتكون من الأمناء العامين لوزارات الداخلية، المالية، العدل، وممثل الأمانة العامة للحكومة ومن وظائفها: تحسين الشروط العامة للتنظيم وتسيير مصالح الدولة، عقلنة الهياكل والمناهج وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتحسين شروط عمل الموظفين العموميين ... إلخ

1984: تأسيس محافظة الإصلاح والتجديد الإداري، و التي حلت محل كتابة الدولة للوظيف العمومي، و من مهامها تقريب الإدارة من المتعامل، وتكيّف الهياكل الإدارية في مواجهة تحديات التنمية، كما تساهم في دراسة واقتراح كل السبل التي تساهم في تحسين التنظيم وسير المصالح في المنظمات العمومية، وكذا اقتراح كل إجراء يعمل على تقريب الإدارة من المتعاملين.

1987: إلغاء مرسوم تأسيس محافظة الإصلاح والتجديد الإداري ودمج مهام إصلاح المصالح العمومية وتحديثها، وكذلك المناهج وإجراءات العمل التابعة لها في اختصاصات كل عضو من أعضاء الحكومة الذي يضطلع بها بواسطة الهياكل التأسيسية القائمة لقطاع وزارته وفقا للإجراءات الموضوعة غير أنه على وزير الداخلية والجماعات المحلية أن يجمع وينسق الأعمال المتصلة باللامركزية الإدارية الإقليمية.

1988: صدور مرسوم رقم 131- 88 والذي يتضمن تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن حيث نجد فيه دعوة للإهتمام بالمواطن وحماية حرياته مع تحديد إلتزامات الإدارة والمطالبة بتكييف مهامها وهياكلها مع التركيز على التحسين الدائم لنوعية الخدمة.

1994: تعيين وزير منتدب لدى وزير الداخلية مكلف بالجماعات المحلية والإصلاح الإداري.

1996: عُوض بوزير منتدب لدى رئيس الحكومة مكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، وفي نفس السنة جرت تجربة لتحديث الإدارة اهتمت بثلاثة إدارات أخذت كعينات: البلدية، مركز البريد ومصالح الضرائب.

1999: طرح مشروع القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

2000: إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 372 المؤرخ في:2000/11/22 التي تتولى مهمة إعادة النظر في أنماط إصلاح هياكل الدولة واقتراح حلول ناجحة للمنظومة الإدارية والقانونية.

2003: إنشاء المديرية العامة للإصلاح الإداري، و التي تعتبر بمثابة جهاز دائم لقيادة خطط الإصلاح الإداري في كل المستويات و كل القطاعات، وتتولى مهام دراسة القواعد العامة التي تتعلق بتنظيم إدارات الدولة والجماعات المحلية والهيئات والمؤسسات العمومية وعملها، ترقية المناهج والتقنيات العصرية لتنظيم الإدارة العمومية وعملها وترقية كل تدبير يرمي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.

2006: إلحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية برئاسة الجمهورية (الأمانة العامة للحكومة)، وإلحاق المديرية العامة للإصلاح الإداري بوزارة الداخلية والجماعات المحلية.

2013: إلغاء إلحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية برئاسة الجمهورية، والمديرية العامة للإصلاح الإداري بوزارة الداخلية.

2014: إلحاق مديرية الإصلاح الإداري بالوظيفة العمومية وتحديد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، حيث جاء المرسوم ليبين الصلاحيات المخولة في مجال الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري والتي جاء من بينها دراسة واقتراح كل تدبير من شأنه تثمين العمل الإداري وتحسين مردوده، والمبادرة بكل عمل لتجديد الإدارة العمومية وعصرنتها باللجوء إلى التقنيات الحديثة في التسيير والتكنلوجيات الجديدة للإعلام والإتصال.

هذا في الجانب الذي إعتبرناه مسيرة للتطوير التنظيمي بالمؤسسة العمومية في الجزائر، أمّا فيما يخص الإدارة الإلكترونية فقد كانت تمثل مدخلا من مداخل التطوير التنظيمي، فقد تم في هذا الشأن إطلاق مشروع الجزائر الإلكترونية حيث يهدف هذا الأخير إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وقد تم تطبيق الإدارة الإلكترونية في العديد من المرافق العمومية المحلية بغية ترشيد وترقية الخدمة العمومية، ورغم بطء سير المشروع والعراقيل التي تعيقه إلا أن المجهودات التي تقدمها الدولة في هذا المجال في تحسن مستمر، وهذا ما سنوضحه في النقطتين التاليتين:

I. إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات المرافق العمومية المحلية[1]:

لتكنولوجيا المعلومات الحديثة دور رئيسي في إحداث تطورات مختلفة في مجال تقديم الخدمات للمواطنين، حيث ساهمت الإدارة الإلكترونية في العديد من الدول إلى تطوير مراحل وأساليب العمل الإداري وكذا توفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، بالإضافة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيضفي صبغة الجودة على الخدمات التي تقدمها المرافق العمومية، وبالرغم من أن نموذج الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر يعرف مراحله الأولية، إلا أن تطبيقها قد منح إسهامات وإنجازات على واقع الخدمة المقدمة للمواطن بشكل نسبي، وفي هذا الصدد سنحاول عرض تطبيقات الإدارة الإلكترونية في بعض المرافق كما يلي:

1. مؤسسة البريد والمواصلات:

لقد تم تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع البريد والمواصلات لتسهيل المعاملات المالية من دفع الحوالات البريدية وتسهيل النظر في الحسابات البريدية الجارية وطلب نماذج الصكوك البريدية و المخالصات وقبول كل المواد البريدية المسجلة من

1- غنية نزلي: مرجع سابق ص ص (185-187) بتصرف.

رسائل مسجلة ورزمات بريدية و رسائل مؤمن عليها وعلب مؤمن عليها ورزمات مؤمن عليها رزمات دولية، وقيم للمخالصات والتحصيل، بالإضافة إلى الاستفادة المباشرة من الحساب البريدي الجاري من نقاط أو مكاتب البريد والإيداع في الرصيد من كل نقاط الوطن، بالإضافة إلى ربط كافة بنوك الوطن ببعضها البعض.

بالإضافة إلى بطاقة السحب المغناطيسية (*La Cart CCP*) وهي الخطوة الأهم في التحول للخدمة العامة الالكترونية بمؤسسة بريد الجزائر، حيث تم تسهيل وتسريع العملية للمواطن للاستفادة المباشرة من رصيده المالي من كل نقاط الوطن وفي أي وقت، كما تهدف أيضا هذه البطاقة إلى تقليل الضغط على الشبابيك التقليدية.

2. مؤسسة الضمان الاجتماعي:

من بين تطبيقات مؤسسة الضمان الاجتماعي للإدارة الإلكترونية خدمات بطاقة الشفاء الالكترونية للتأمينات الاجتماعية، التي تسمح بالتعرف على هوية المؤمن اجتماعيا و ذوي الحقوق، من خلال تسهيل مستحقات المؤمن لدى مصالح الضمان الاجتماعي أو الصيدليين وذلك لأن البطاقة تحتوي على شريحة إلكترونية دونت فيها كل المعلومات التي تسمح بالتعرف على المرضى و ذوي الحقوق، ومن خلال المعلومات المدونة على الشريحة يسمح للأفراد بالحصول على مستحقاتهم في التعويض و بذلك تم استحداث بطاقة الشفاء الالكترونية محل بطاقة التأمينات الاجتماعية السابقة، واختصرت الإجراءات الإدارية التي كانت تجبر المريض للتنقل إلى مؤسسة الضمان الاجتماعي وتسليمهم للوصفة الطبية بغية حصوله على مستحقاته بعد فترة، حيث يتمكن المريض من استفاء حقوقه مباشرة بعد تسليمه لبطاقة الشفاء سواء كان ذلك، عند الطبيب أو الصيدلي، علما بأنه تم تعميم الإنترانت الخاص ببطاقة الشفاء في الجزائرفي شهر فيفري من سنة 2013 حيث أصبح أي مؤمن يستطيع الاستشفاء من أي مكان في القطر الوطني.

3. في مجال التعليم العالي:

لقد لعبت الإنترنت دورا كبيرا في مجال التعليم العالي وذلك من خلال ربط الجامعات بعضها ببعض من خلال برامج (*Logicielle*) بالإضافة إلى إنشاء رقم تسلسلي إلكتروني خاص بكل طالب على مستوى الوطن، حيث أنه بمجرد الضغط على ذلك الرقم يظهر ملف إلكتروني به كل الوثائق اللازمة بطريقة الماسح الضوئي (*Scanner*) وفي حالة انتقال طالب من جامعة إلى جامعة (*Transfère*) يكون الأمر سهلا دون تعقيد على مسؤولي الجامعات، أيضا يمكن استخدامه داخل الجامعة في حد ذاتها من خلال ربط الكليات بعضها ببعض، بالإضافة إلى ربط كل مكتبات الكليات بعضها ببعض مع المكتبة المركزية أو المكتبات الخارجية الشيء الذي من شأنه أن يسهل عملية البحث والمطالعة، كما تسهل عملية اتصال الجامعات الوطنية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال بعض المقترحات أو دراسة ملفات ترقية و تحيين عروض التكوين ...إلخ، كما تجدر الإشارة هنا إلى استفادة فئة الباحثين من المنتجات العلمية (مذكرات ليسانس وماجستير وماستر ودكتوراه) وذلك من خلال الدخول إلى المواقع الأكاديمية وتحميل الكتب الإلكترونية.

كما لعبت الانترنت دورا مهما في الجامعات من خلال إيصال المعلومات والإعلانات لهيئة التدريس وكذا الطلبة والموظفين عن طريق البريد الإلكتروني أو المواقع الإلكترونية الخاصة بالجامعات، بحيث يتم تبليغ الأساتذة أو الطلبة عن أي معلومة تخصه (اجتماعات، جداول التدريس، إستدعاءات، تكليف بالحضور ....إلخ، أو أي حدث يخص الجامعة (ملتقيات، احتفالات، أيام إعلامية ....إلخ)، مما سرع وسهل عملية إيصال المعلومات والإعلانات لكل من له علاقة بالجامعة.

هذا فضلا عن دور الإنترنت في عملية التسجيلات الصيفية للطلبة الناجحين بشهادة البكالوريا، بحيث يستطيع الطلبة أن يقوموا بالتسجيل الأولي عبر الأنترنت من أي مكان متواجدين فيه دون الذهاب إلى الجامعة.

4. مصالح الحالة المدنية بالبلدية:

تعتبر عملية تخفيف الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن ضمن الورشات الكبرى التي باشرتها الدولة، ولتحسين الخدمات وتخفيف الإجراءات الإدارية اتخذت السلطات العمومية جملة من التدابير من شأنها أن تسمح بتسهيل الأمور للمواطن ورفع العوائق البيروقراطية من أجل تقليص الشرخ الموجود بين الإدارة والمواطن، وفي انتظار المراجعة القريبة لقانون الحالة المدنية، تم الشروع في وضع عدة آليات لتطوير الإدارة وتكييفها مع التقدم التكنولوجي، وهي ديناميكية أطلقت منذ سنوات وتم تعميمها تدريجيا على كامل التراب الوطني.

كما وضعت الدولة الخطوة الأولى في طريق العصرنة بافتتاح أول بلدية الكترونية بالجزائر سنة 2011 ، البلدية الالكترونية المرتكزة أساسا على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بالمقر الفرعي الإداري لحي 500 مسكن بباتنة، حيث عممت على كل البلديات تقريبا، وهذه العملية تسمح بسحب الوثائق الإدارية خلال ثوان فقط على مستوى الشباك الالكتروني، وهي تقنية تجسد أيضا إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية، دون أن يضطر المواطن للتنقل إلى مقر الحالة المدنية الرئيسي بالبلدية.

هذه البلدية الالكترونية الممثلة كتجربة رائدة، تستطيع أيضا إصدار في نفس الظروف، شهادات الزواج و الوفاة، في انتظار تمديد العملية إلى كل الوثائق الإدارية الصادرة من طرف البلدية.

كما تم تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال استخراج مختلف وثائق الحالة المدنية مثل :شهادات الميلاد والتي تم تعميم استخراجها على مستوى بلديات القطر الوطني بداية سنة 2014، إذ يتسنى للمواطنين القاطنين في بلديات غير البلديات المولودين بها استخراج شهادة الميلاد الخاصة من أي بلدية أخرى، بالإضافة إلى استخراج الوثائق التعريفية البيومترية على غرار جواز السفر وبطاقة التعريف الإلكترونية، والتي يتم استخراجها من طرف البلديات بغية تقريب الخدمات للمواطن وتجنبه عناء الإنتقال لمقرات الدوائر.

II. أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية:

إن إدماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المرافق العمومية المحلية في النموذج السابق يوفر فرصا حقيقية وثمينة لتحسين أداء الإدارة وخدماتها الموجهة للمواطنين، حيث تسمح هذه التكنولوجيا بتوطيد العلاقة بين الإدارة والمواطن وذلك من خلال ما يلي:

- تقديم خدمات عن بعد دون التنقل إلى الشبابيك، وبدخول سهل يسمح بتجاوز المسافات الجغرافية وأوقات الفتح والغلق.
- تحسين خدمات الإدارة من حيث نوعيتها وسرعتها.
- إمكانية تسوية بعض الإجراءات الإدارية، وتوجيه وإعلام المواطن واطلاعه على كافة المعلومات المتعلقة بها.
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
- تخفيف أعباء كثرة الوثائق بالإدارات.
- اختصار لمجهود الموظفين.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر الشفافية.
- التخفيض من حدة المركزية، وذلك من خلال إدارة ومتابعة مختلف الإدارات وكأنها وحدة مركزية.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن التخزين وتضييع الوقت في البحث عن المعلومات في أرشيف بالي يعتريه الغبار.
- ربح الوقت، فالعمل المبرمج إنهائه خلال أسبوع في الإدارة التقليدية،سينهيه الموظف خلال ساعات فقط في ظل الإدارة الإلكترونية وهذا بفضل مساعدة الأجهزة الإلكترونية المزودة بالبرمجيات وشبكات الانترنت.

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية حيث قسم إلى خمسة مباحث، تناول المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل البحث، أما المبحث الثاني فيخص إجراءات البحث حيث نعرض فيه مجتمع وعينة البحث كما نذكر مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وأداة البحث ونختبرصدق وثبات أداة البحث، أما المبحث الثالث فسنعالج فيه خصائص مبحوثي الدراسة وفي المبحث الرابع نحلل محاور الإستبانة لنصل في المبحث الخامس إلى اختبار فرضيات البحث.

المبحث الأول

التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

تهتم الدراسة بالجماعات المحلية والإقليمية، حيث تمثل مجتمع الدراسة في موظفي كل من البلدية والدائرة والمقاطعة الإدارية بأولاد جلال، وفيما يلي نقدم تعريفا موجزا لهاته الهيئات.

I. البلدية:

هي مؤسسة دستورية، طبقا للمادة 16 من الدستور (يشكل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية)، وهي جماعة إقليمية لامركزية، وهي خلية أساسية في تنظيم البلاد وهي الجماعة الاقليمية القاعدية للدولة مزودة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

البلدية هي القاعدة الاقليمية للامركزية، ومكان ممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية وتمثل جوهر الديمقراطية المحلية والديمقراطية التشاركية.

البلدية هي نقطة التنمية المحلية والاجتماعية والثقافية، وتعمل على إشباع حاجيات المواطنين وتحسين شروط معيشتهم. وبغية توفير الموارد المالية الضرورية لممارسة المهام في جميع مجالات الاختصاص التي خولها لها القانون ،تتوفر البلدية على هياكل وأجهزة.

تتوفر البلدية على:

- هيئة تداولية تدعى المجلس الشعبي البلدي.
- هيئة تنفيذية يرئسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي.

1/1/3 المجلس الشعبي البلدي:

يشكل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية ما يعكس الديمقراطية.

المجلس الشعبي البلدي هو مجلس منتخب يتشكل من أعضاء منتخبين محليين عن طريق الاقتراع العام السري والمباشر لمدة خمسة (5)سنوات.

2/1/3 رئيس المجلس الشعبي البلدي:

يرأس الهيئة التنفيذية للبلدية رئيس المجلس الشعبي البلدي، هذا الأخير ينتخب للعهدة الانتخابية طبقا للقانون المتعلق للبلدية ويمارس سلطات باسم البلدية وباسم الدولة. يساعد رئيس المجلس الشعبي البلدي أمينا عاما للبلدية ينشط الإدارة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

3/1/3 الأمانة العامة:

تقوم الأمانة العامة بالمهام التالية:

- التنسيق بين مختلف مصالح البلدية وتنشطيها.
- برمجة اجتماعات المجلس ومعالجة البريد.
- مراقبة المصالح الإدارية والتقنية وممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.

من أجل القيام بمهامها، تنظم البلدية من جهة في مديريات إدارية ومديريات تقنية من جهة أخرى.

II. الدائرة:

الدائرة حسب القانون الجزائري عبارة عن مقاطعة إدارية تابعة للولاية وتضم عدة بلديات تعين وفق مرسوم وزاري وبالتالي فهي همزة وصل بين الولاية والبلدية.

طبقا للمرسوم 94 / 215 المؤرخ في 23 / 07 / 1994 المتعلق بأجهزة الإدارة العامة في الولاية و هياكلها تسير الدائرة من طرف رئيس معين بمرسوم رئاسي و باقتراح من الوالي و تنتهي مهامه بنفس الطريقة.

الدائرة يتولى تنشيطها رئيس الدائرة الذي لديه مهمة تنشيط و مراقبة أعمال البلديات التابعة له.

1/2/3 مهام الدائرة:

يتولى رئيس الدائرة في إطار القوانين و التنظيمات المعمول بها تحت سلطة الوالي و بتفويض منه على الخصوص ما يلي:

- يحرص على تطبيق القوانين والأنظمة وحسن سير الإدارة العمومية في الدائرة.
- التنسيق بين البلديات والدائرة.
- يعلم الوالي بمختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالدائرة.
- ينشط و ينسق عمليات تحضير المخططات البلدية للتنمية و تنفيذها.
- تعريفات حقوق مصلحة الطرق و توقف السيارات و الكراء لفائدة البلديات.
- تغيير تخصيص الملكية للبلدية المخصصة للخدمة العمومية.
- يحث و يشجع كل مبادرة فردية أو جماعية للبلديات التي ينشطها موجهة إلى إنشاء الوسائل و الهياكل التي من طبيعتها تلبية الاحتياجات الأولوية للمواطنين و تنفيذ مخططات التنمية المحلية.

III. المقاطعة الإدارية:

تم إنشاء المقاطعة الإدارية بموجب المرسوم الرئاسي رقم 15- 140 المؤرخ في 27 ماي 2015، يسير المقاطعة الإدارية والي منتدب ينشط وينسق ويراقب تحت سلطة والي الولاية أنشطة البلديات التابعة للمقاطعة الإدارية وكذا مصالح الدولة الموجودة بها.

1/3/3 تنظيم المقاطعة الإدارية وسيرها:

تشتمل المقاطعة الإدارية تحت سلطة الوالي المنتدب على الأجهزة والهياكل الآتية:

- هياكل الإدارة العامة.
- المديريات المنتدبة.
- مجلس المقاطعة الإدارية.

لا تزال المقاطعة الإدارية في بداياتها، وهي تخضع في كل مرة لنصوص خاصة لتنظيمها وهيكلتها.

المبحث الثاني

إجراءات البحث

1/2/3 مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من موظفي الإدارة المحلية بجميع رتبهم المصنفة حسب قانون الوظيفة العمومية والمتعلقة بشعبة الإدارة العامة والموزعون بين كل من بلدية أولاد جلال وكذا الدائرة والمقاطعة الإدارية أولاد جلال والبالغ عددهم (218) موظفا بجميع الرتب، أما العينة فقد تم توزيع (50) استمارة بصورة عشوائية على موظفي البلدية، الدائرة والمقاطعة الإدارية، وتم استرجاع (45) إستمارة بنسبة بلغت (90 %)، ليتم من بعدها استبعاد استمارة واحدة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسب عدم الجدية في الإجابة على كل فقراتها، وبهذا بلغت عدد الإستمارات الصالحة للتحليل ما مجمله (44) استمارة بنسبة (97 %) من الإستتمارات المستردة والتي خضعت بكاملها للتحليل الإحصائي.

2/2/3 مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت منهجية البحث على الأساليب المتعارف عليها في البحث العلمي والتحليل الإحصائي والتي نورد منها ما يلي:

- **المصادر الثانوية:** حيث تم معالجة الإطار النظري للدراسة بالإعتماد على البيانات الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العربية وبعض الكتب الأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والجرائد الرسمية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

- **المصادر الأولية:** وهي ما تم الحصول عله من خلال المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية مع ما هو ملاحظ بمكان العمل بالدائرة والمقاطعة الإدارية، كما تم إعداد استمارة مخصصة لذلك، وجمع المعلومات الأساسية للتعرف من خلالها على فرضيات البحث، كما تم الإعتماد على المسح المكتبي الذي يقوم على تغطية الجوانب النظرية للبحث والمتمثل في البيانات التي تم الحصول عليها من التعليمات والمراسلات الإدارية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية.

3/2/3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لقد اختار الطالب الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات والمعلومات التي تجمعت لديه بواسطة الإستمارة حيث تمت المعالجة الإحصائية للبيانات بواسطة جهاز الحاسب الآلي وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (*SPSS*) وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي استخدمت:

1. **الإحصاء الوصفي**: والذي يتضمن استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، واستخدام المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لقياس مستوى توفر المتغيرات وبهدف اعطاء تحليل تفسيري عن مدى إجابة المبحوثين والعوامل الأكثر تقديرا لهم.
2. **الوسط الحسابي**: وهو عبارة عن القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة فإن مجموع القيم الجديدة يساوي مجموع القيم الأصلية، وبمعنى آخر أن الوسط الحسابي يساوي مجموع نقاط الفقرات مقسوما على عددها.
3. **الإنحراف المعياري**: يشير إلى مدى تشتت البيانات عن بعضها ويساوي مجموع مربع انحرافات القيم مقسوما على عددها[1].
4. **معامل ألفا كرونباخ**: للتأكد من درجة ثبات الإستمارة.
5. **معامل الإرتباط وتحليل الإنحدار المتعدد والبسيط**: لإظهار العلاقة واختبار الفرضيات.
6. **إختبار مربع كاي (*Chi-Sauqre*) للإستقلالية**: من أجل معرفة مدى استقلالية المتغيرات عن بعضها البعض.
7. **إختبار فرق المتوسطات (*Independent Samples T-test*)**: لكل إجمالي محور من محاور المتغيرات على الجنس.
8. **تحليل التباين الأحادي (*ANOVA*)**: معرفة ما إذا كان هناك فروق في متوسطات إجابة الأفراد تبعا للمستوى التعليمي، الخبرة المهنية أو المستوى الوظيفي.

4/2/3 أداة البحث:

تم تصميم وإعداد استمارة مكونة من (44) فقرة للإجابة على مجالات البحث وذلك من أجل اختبار فرضيات البحث، حيث تم عرضها ومناقشتها مع المشرف والإعتماد على ملاحظاته حولها مع ملاحظات أستاذين آخرين تم عرض الإستمارة عليهم حيث على ضوء ذلك تم تعديل الإستمارة وإعدادها بالصورة النهائية التي تم بها جمع المعلومات وقد تكونت أداة الدراسة من قسمين:

- **القسم الأول**: وتكون من مجموعة من الفقرات حول البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

1- عدنان عواد الشوابكة: دور نظم وتكنلوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص (366).

- **القسم الثاني**: وينقسم إلى محورين تتعلق بالإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي والتي كانت كالتالي:
  - **المحور الأول**: دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة متظمنا أبعاد الإدارة الإلكترونية التي تم إعتمادها وهي كل من الحاسب الآلي، الشبكات، قواعد البيانات والمورد البشري من خلال (21) فقرة لقياس دور كل بعد على حدى.
  - **المحور الثاني**: تكون من (16) فقرة لقياس اسهامات الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة.

5/2/3 صدق وثبات أداة البحث:

تفيد عملية التحكيم في التحقق من الصدق الظاهري للإستمارة، وبناء على ملاحظات المشرف وبعض الأساتذة تم إجراء التعديلات اللازمة وإعادة صياغة بعض الفقرات حتى استقرت الإستمارة بصورتها النهائية.

أما ثبات أداة البحث فتفيد معرفة مدى قياس الإستمارة للعوامل المراد قياسها والتثبت من صدقها، حيث تم اختبار مدى الإتساق الداخلي للفقرات، إذ تم تقييم تماسك القياس بحساب معامل ألفا كرونباخ، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة للمعامل، لكن من الناحية العملية تعتبر قيمة ($\text{Alpha} \geq 0.60$) معقولة في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. وكانت نتيجة ألفا كرونباخ للإستمارة كالتالي:

جدول رقم (01): معامل ثبات الإتساق الداخلي للإستمارة (ألفا كرونباخ *Alfa Cronbach*)

المجال / المحور		عدد الفقرات	الصدق (*Alpha Cro*)	الثبات
المحور الأول		21	0.917	0.957
الأبعاد	**الحاسب الآلي**	6	0.867	0.931
	الشبكات	6	0.692	0.831
	قواعد البيانات	4	0.556	0.745
	المورد البشري	5	0.850	0.921
المحور الثاني		16	0.916	0.957
الإستمارة ككل			0.906	0.951

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*)

نلاحظ من الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ للإستمارة ككل بلغت (90.6 %) وهي قيمة عالية جدا، وتشير إلى صدق الإستمارة بدرجة عالية بالنظر إلى المحاور، رغم ما يعيبها من نقص في بعدي الشبكات وقواعد البيانات الذي يفسره الطالب بعدم توفيقه في صياغة أسئلة واضحة ومفهومة للمستجوبين، كما قد يكون بسبب قلة الثقافة الإلكترونية لدى الموظفين في شق الشبكات وقواعد البيانات مقارنة بالحاسب الآلي والموارد البشرية. كما تدل معاملات الثبات (وهي الجذر التربيعي لصدق الإستمارة) على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عال مما يؤشر على قدرتها على تحقيق أغراض الدراسة.

المبحث الثالث

خصائص مبحوثي الدراسة

1/3/3 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة البحث:

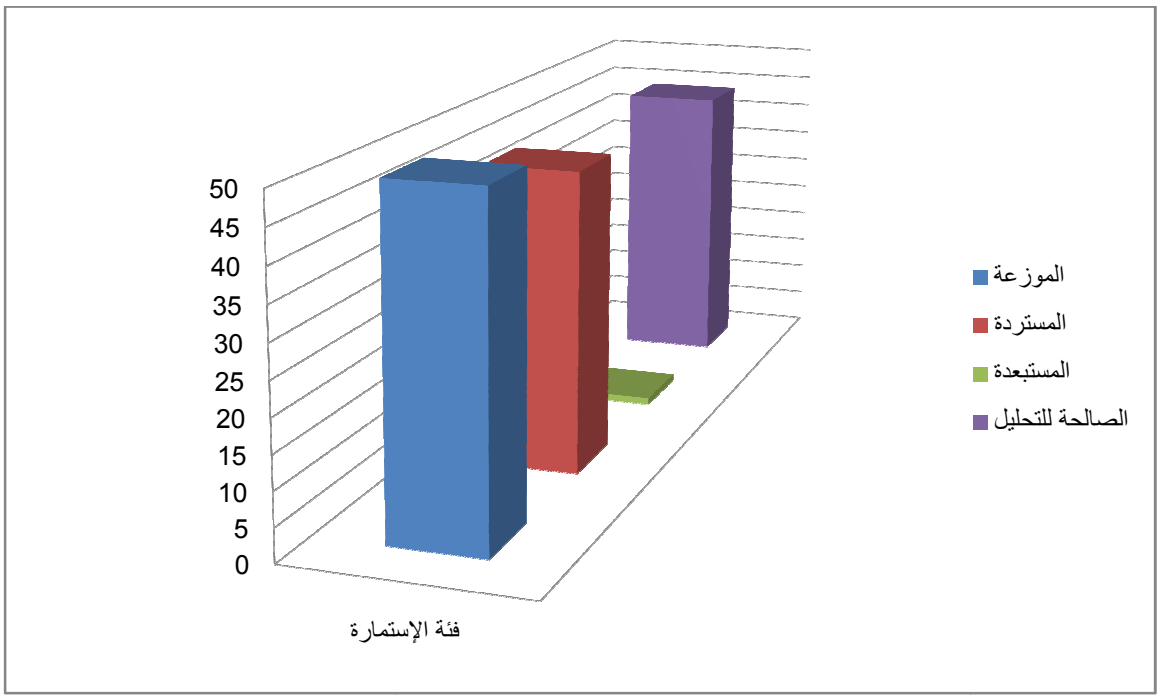
لقد تم توزيع (50) استمارة على أفراد عينة البحث من موظفي البلدية، الدائرة والمقاطعة الإدارية، والتي تتكون من موظفي الإدارة العامة بجميع رتبهم الإدارية، وقد بلغ عدد الإستبانات المستردة (45) حيث استبعد منها (01) إستمارة واحدة بسبب تدني مستوى الجدية في تعبئتها، وبذلك يبلغ عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (44) استمارة بنسبة (88 %) وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي، والجدول أدناه يبين ذلك:

جدول رقم (02): عدد الإستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي مع النسب المئوية.

فئة الإستمارة	العدد	النسبة المئوية %
الإستمارات الموزعة	50	% 100
الإستمارات المستردة	45	% 90
الإستمارات المستبعدة	01	% 02
الإستمارات الصالحة للتحليل = الإستمارات المستردة – الإستمارات المستبعدة	44	% 88

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*)

شكل رقم (08): عدد الإستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي.



المصدر: إعداد الطالب من خلال بيانات الجدول رقم (02)

كما وتبين الجداول التالية خصائص عينة البحث والمتمثلة في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة المهنية والمستوى الوظيفي والدورات التدريبية.

هذا وسيتم حساب التكرار والنسب المئوية للمتغيرات الأساسية لخصائص عينة البحث كما يلي:

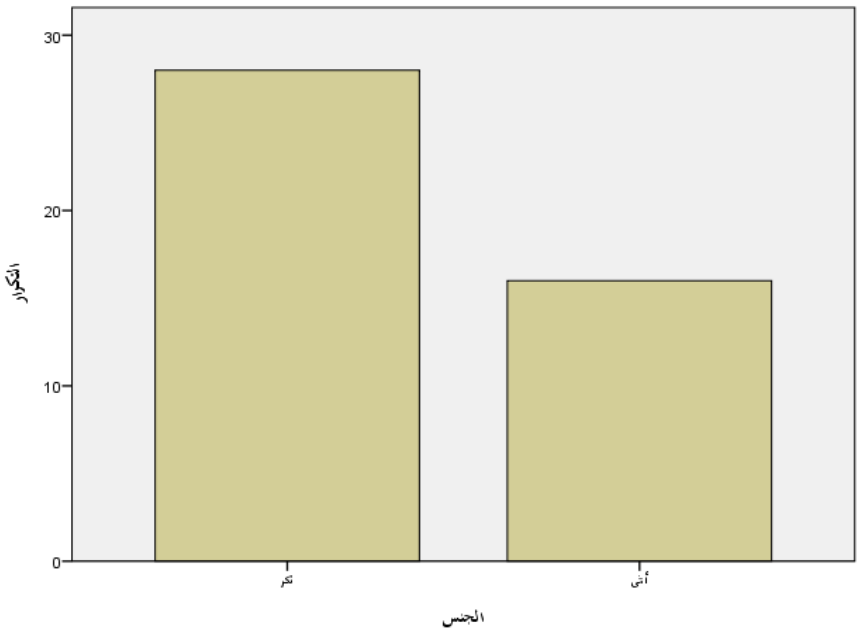
I. الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث والمتعلقة بالجنس:

سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات الجنس والمنبثقة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (03): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	28	%63.3
	أنثى	16	% 36.4
المجموع:		44	% 100

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*)



شكل رقم (09): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالجنس

المصدر: إعداد الطالب من خلال مخرجات برنامج (*SPSS*) الرسومية.

تشير نتائج التحليل بأن غالبية أفراد عينة البحث من الذكور وبنسبة بلغت (63.6 %) بينما نسبة الإناث بلغت (36.4 %).

II. الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث والمتعلقة بالعمر:

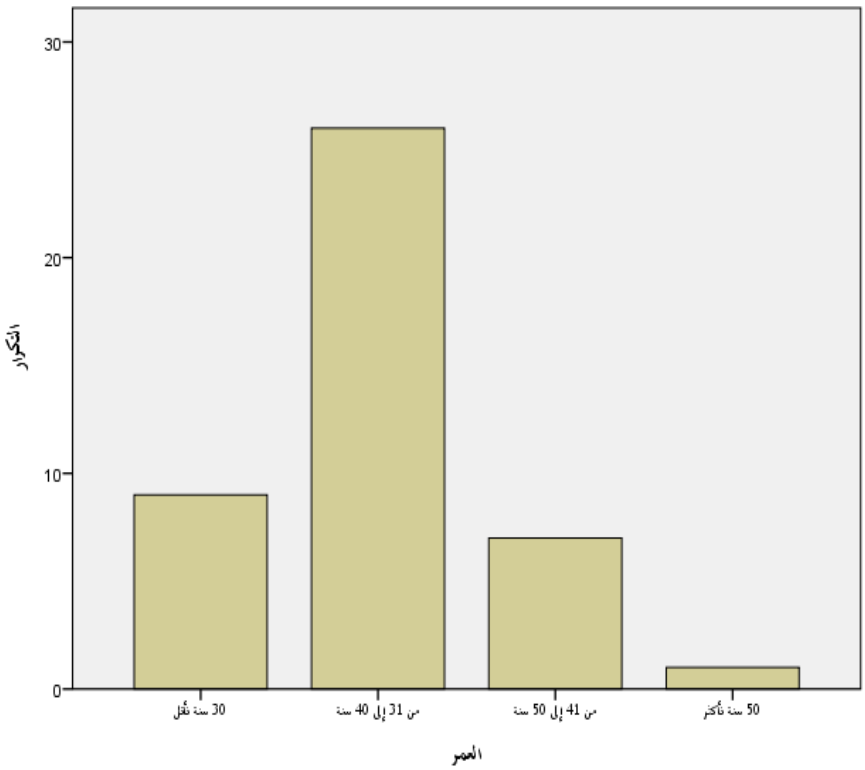
سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات العمر والمنبثقة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (04): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالعمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	30 سنة فأقل	9	% 20.5
	من 31 إلى 40 سنة	26	% 59.1
	من 41 إلى 50 سنة	7	% 15.9
	50 سنة فأكثر	1	% 2.3
	قيم مفقودة	1	% 2.3
المجموع:		44	% 100

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*)

شكل رقم (10): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالعمر



المصدر: إعداد الطالب من خلال مخرجات برنامج (*SPSS*) الرسومية.

تشير نتائج التحليل بأن غالبية أفراد عينة البحث هم من تقع ضمن الفئة العمرية الثانية الذين تتراوح أعمارهم ما بين (31 – 40 سنة) وعددهم 26 بنسبة (59.1 %)، وبالنظر إلى الفئات العمرية ككل نجد بأنها تقع ضمن الفئة الشابة، وقد يكون هذا راجع إلى سياسة التوظيف التي شهدها القطاع ككل في السنوات الماضية وعملية الإستقطاب للفئات الشابة.

III. الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث والمتعلقة بالمستوى التعليمي:

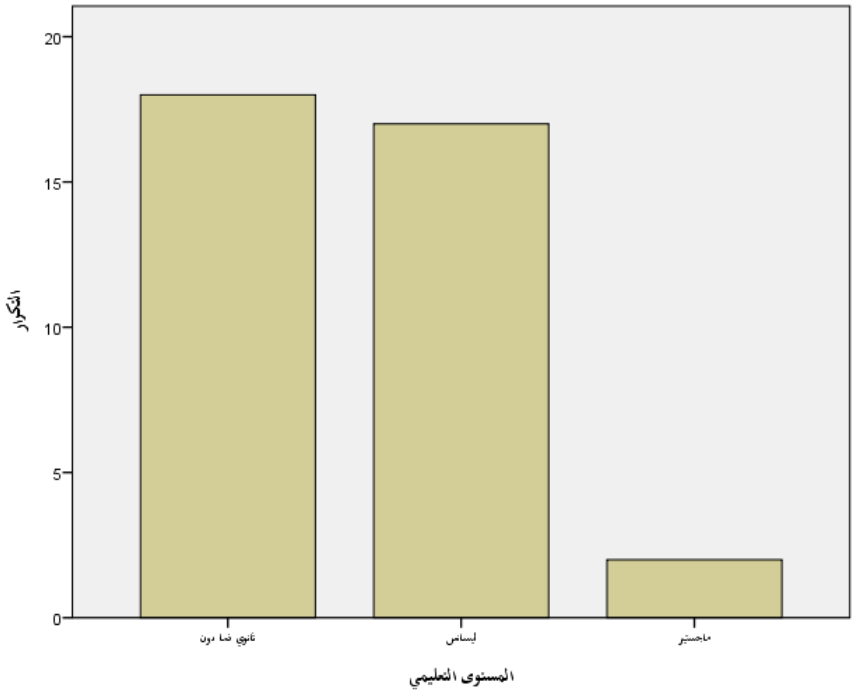
سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات المستوى التعليمي والمنبثقة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (05): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالمستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	ثانوي فما دون	18	% 40.9
	ليسانس	17	% 38.6
	ماجستير	2	% 4.5
	دكتوراه	/	% 2.3
	قيم مفقودة	7	% 15.9
المجموع:		37	% 97.7

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*)

شكل رقم (11): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالمستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالب من خلال مخرجات برنامج (*SPSS*) الرسومية.

تشير نتائج التحليل المتعلقة بالمستوى التعليمي بأن غالبية أفراد عينة البحث دون مستوى الثانوي، تليها في المرتبة الثانية حاملوا شهادة الليسانس، فالوظائف المكتبية وأعوان الإدارة والكتاب كلهم تشترط فيهم مستوى تعليمي دون الثانوي وهم الفئة الغالبة في الإدارة المحلية عكس رتبة المتصرف وما فوقها التي تتطلب شهادة جامعية، كما أن التوجه العام لحملة شهادة الماجستير والدكتوراه يتوجه لقطاعات أخرى أكثر إغراءا من قطاع الإدارة المحلية (التعليم العالي مثلا)، وهذا التدني في المستوى له انعكاساته

ولا بد في تطوير العمل الإداري والإلمام بالتكنلوجيات الحديثة في الإدارة، كما ينعكس على عملية التأهيل والتدريب للموظفين.

IV. الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث والمتعلقة بالخبرة المهنية:

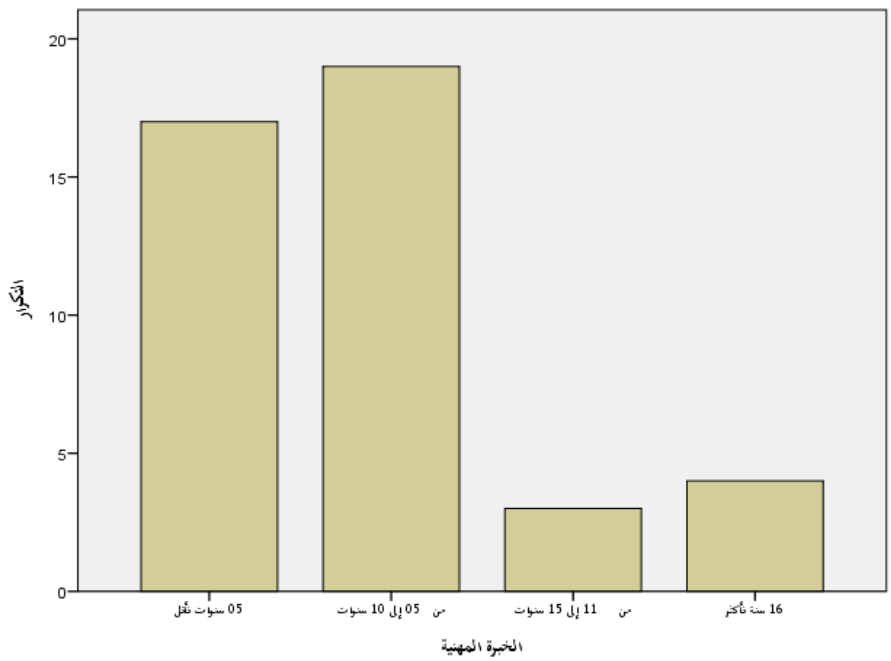
سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات الخبرة المهنية والمنبثقة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (06): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالخبرة المهنية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الخبرة المهنية	05 سنوات فأقل	17	% 38.6
	من 05 إلى 10 سنوات	19	% 43.2
	من 11 إلى 15 سنة	3	% 6.8
	16 سنة فأكثر	4	% 9.1
	قيم مفقودة	1	% 2.3
المجموع:		44	% 100

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*)

شكل رقم (12): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالخبرة المهنية



المصدر: إعداد الطالب من خلال مخرجات برنامج (*SPSS*) الرسومية.

تشير نتائج التحليل بأن خبرة غالبية أفراد عينة البحث تنحصر ما بين الفئة الأولى والفئة الثانية، وكما تبين معنا من خلال الفئات العمرية بأن أغلب العاملين من فئة الشباب ومع حداثة توظيفهم، وتوجه فئة كبيرة من الموظفين للتقاعد فالخبرة المهنية تقل ولا بد، مع أن الطالب يتماشى وأصحاب الطرح الذين لا يقيسون الخبرة بعدد السنين بقدرما هي مهارات معرفية، سلوكية وتنظيمية.

V. الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث والمتعلقة بالمستوى الوظيفي:

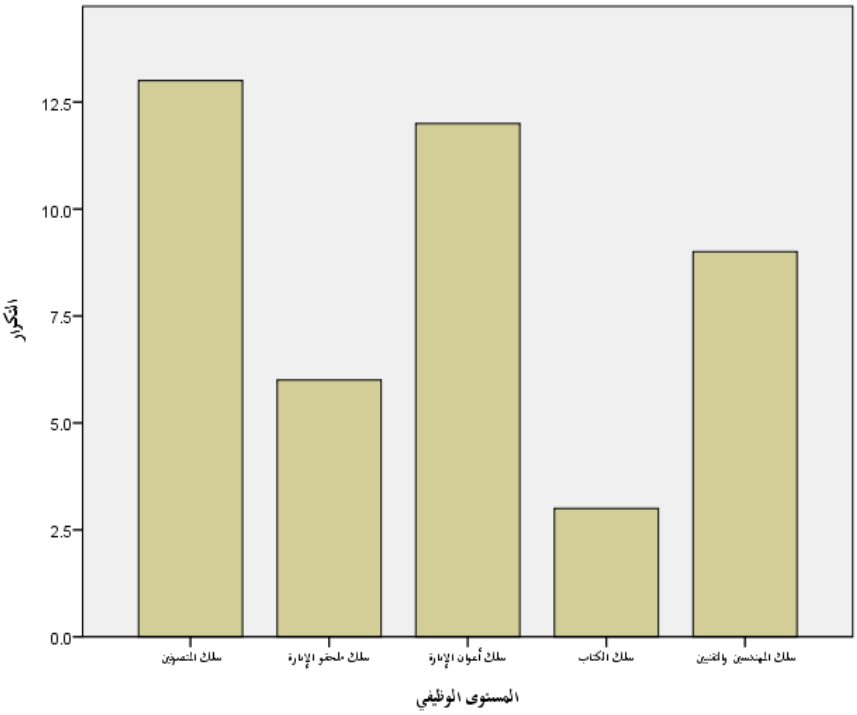
سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات المستوى الوظيفي والمنبثقة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (07): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالمستوى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المستوى الوظيفي	سلك المتصرفين	13	% 29.5
	سلك ملحقو الإدارة	6	% 13.6
	سلك أعوان الإدارة	12	% 27.3
	سلك الكتاب	3	% 6.8
	سلك المحاسبون الإداريون	/	/
	سلك المهندسين والتقنيين	9	20.5
	قيم مفقودة	1	% 2.3
المجموع:		44	% 100

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*)

شكل رقم (13): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالمستوى الوظيفي



المصدر: إعداد الطالب من خلال مخرجات برنامج (*SPSS*) الرسومية.

تشير نتائج التحليل بأن غالبية أفراد عينة البحث تتوزع بين أسلاك المتصرفين وأعوان الإدارة وأسلاك المهندسين والتقنيين، ويرجع الطالب ذلك إلى نوعية التوظيف المتبع منذ سنة 2006 إذ كان لأسلاك المهندسين والمتصرفين الحظ الوافر خلال هذه السنوات من أجل تحسين وتطوير قطاع الإدارة المحلية وتحسين مستوى الخدمة المقدمة لجمهور المواطنين.

VI. الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث والمتعلقة بالدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية:

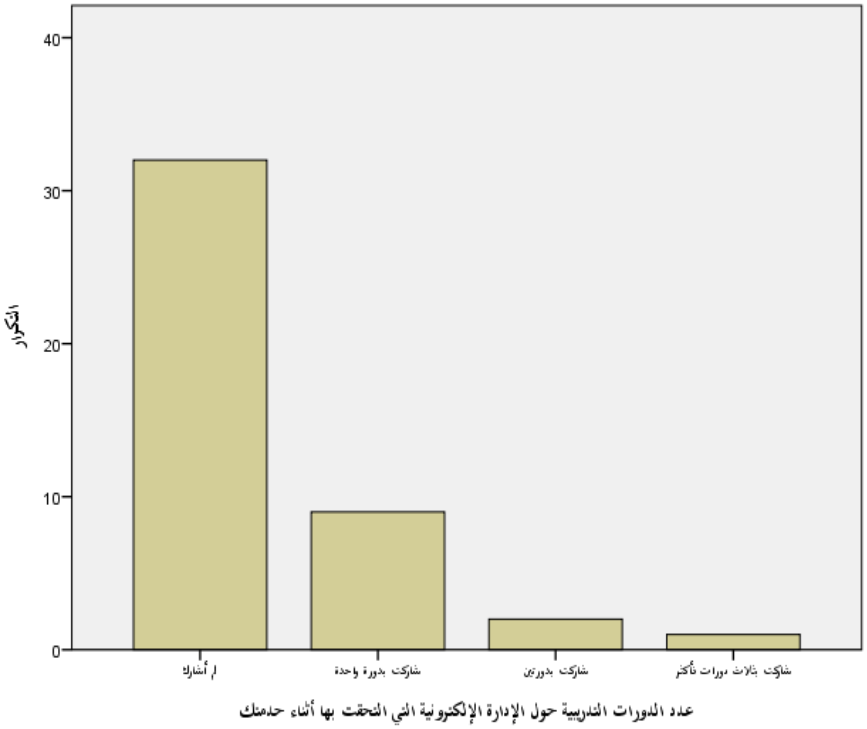
سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية والمنبثقة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (08): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية	لم أشارك	32	% 72.7
	شاركت بدورة واحدة	09	% 20.5
	شاركت بدورتين	02	% 4.5
	شاركت بثلاث دورات فأكثر	01	% 2.3
المجموع:		44	% 100

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*).

شكل رقم (14): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية.



المصدر: إعداد الطالب من خلال مخرجات برنامج (*SPSS*) الرسومية.

تشير نتائج التحليل بأن غالبية أفراد عينة البحث لم يشاركوا بأي دورة في الإدارة الإلكترونية وهي نسبة مرتفعة وصلت إلى حدود (72.7 %)، وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم إهتمام الإدارة بتدريب موظفيها وإكسابهم المهارات اللازمة للإدارة الإلكترونية والتي ستنعكس سلبا على تطبيقها ونجاحها في المؤسسة.

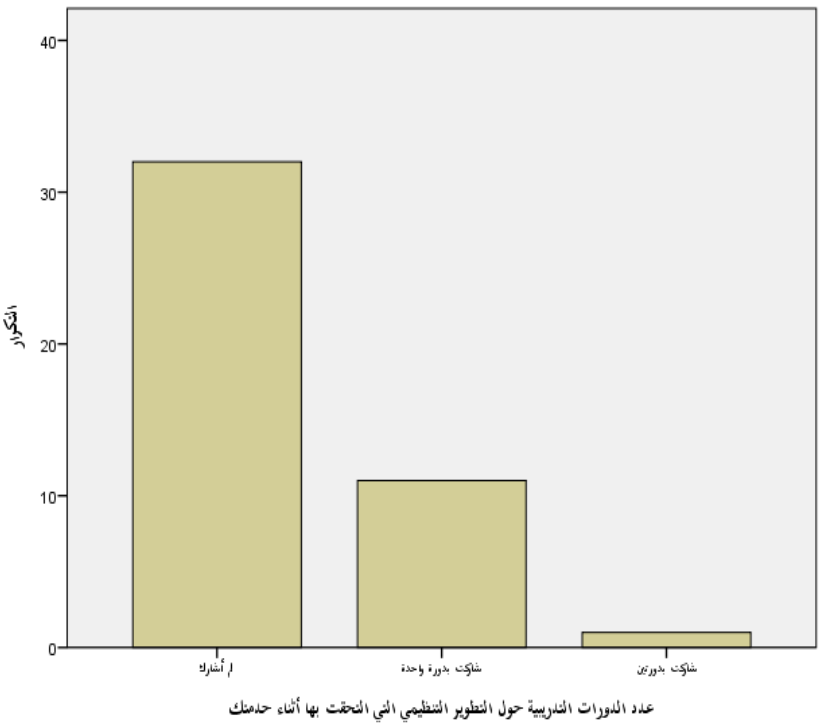
VII. الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث والمتعلقة بالدورات التدريبية في التطوير التنظيمي:

سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات الدورات التدريبية في التطوير التنظيمي والمنبثقة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (09): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالدورات التدريبية في التطوير التنظيمي.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الدورات التدريبية في التطوير التنظيمي	لم أشارك	32	% 72.7
	شاركت بدورة واحدة	11	% 25
	شاركت بدورتين	01	% 2.3
	شاركت بثلاث دورات فأكثر	/	/
المجموع:		44	% 100

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*).



شكل رقم (15): التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث والمتعلقة بالدورات التدريبية في التطوير التنظيمي.

المصدر: إعداد الطالب من خلال مخرجات برنامج (*SPSS*) الرسومية.

تشير نتائج التحليل بأن غالبية أفراد عينة البحث لم يشاركوا بأي دورة في التطوير التنظيمي وهي نسبة مرتفعة وصلت إلى حدود (72.7 %)، وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم إهتمام الإدارة بتدريب موظفيها، فمصلحة المستخدمين لا تخضع إلاّ أسلاك الملحقين وما دونهم من الموظفين الجدد للتكوين في مجالي التحرير الإداري والقانون الإداري، في حين يرى الطالب أنه يفترض أن يتم تكوين وتأهيل جميع الموظفين بجميع رتبهم على العمل الإداري وعلم الإدارة لخلق ثقافة تنظيمية لدى العاملين تتماشى وسياسة المؤسسة، فسلك المتصرفين مثلا يوظف به كل من حاملي

شهادة العلوم القانونية، علوم التسيير والعلوم الإجتماعية رغم إختلاف المعارف لدى كل حامل شهادة ليسانس في كل تخصص.

المبحث الرابع

تحليل محاور الإستمارة

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي، فقد اشتملت الإستمارة بعد استبعاد البيانات الشخصية والوظيفية على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الإلكترونية ويحتوي على أربعة (04) أبعاد هي:

الحاسب الآلي، الشبكات، قواعد البيانات والمورد البشري وتحتوي مجتمعة على واحد وعشرون (21) فقرة.

- المتغير التابع المتمثل في التطوير التنظيمي ويحتوي على ست عشرة (16) فقرة.

أما المعالجة الإحصائية المستخدمة فاشتملت على كل من:

- ا المتوسط الحسابي.
- الإنحراف المعياري.
- إختبار (*One Sample T- test*)

وقد تم الإعتماد على ميزان تقديري وفقا لمقياس تقسيم ليكرت الخماسي حسب الجدول التالي:

جدول رقم (10): ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

المقياس	المتوسط المرجح	الإتجاه العام
لا أوافق بشدة	من 1 إلى 1.80	عدم الموافقة بشدة
لا أوافق	من 1.81 إلى 2.60	عدم الموافقة
محايد	من 2.61 إلى 3.40	محايدة
موافق	من 3.41 إلى 4.20	الموافقة
موافق بشدة	أكبر من 4.20	الموافقة بشدة

وعليه سوف نستحدم المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين، وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي بعد إجراء العمليات اللازمة من خلال برنامج

(*SPSS*) وحساب المتوسطات المرجحة والإنحراف المعياري وإختبار (*T*) ومستويات الدلالة للمحاور وأبعاد المتغير المستقل والتي نعرضها كالتالي:

I. المحور الأول:

- **البعد الأول/ الحاسب الآلي:**

جدول رقم (11): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ونتائج تحليل إختبار (*T -test*) لإتجاه الأفراد لدور الحاسب الآلي.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة (*T*) *	مستوى الدلالة *Sig*	الترتيب	الإتجاه العام
تبسيط الإجراءات الإدارية وإختصار وقت المعاملات المختلفة	4.64	0.718	42.358	0.000	**1**	**الموافقة بشدة**
تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات	4.25	1.014	27.463	0.000	**5**	**الموافقة بشدة**
القضاء على البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل والتخصص	4.55	0.739	39.430	0.000	**2**	**الموافقة بشدة**
إعطاء خدمة أكثر جودة	4.41	0.948	30.504	0.000	**4**	**الموافقة بشدة**
تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة	4.26	1.061	25.737	0.000	**6**	**الموافقة بشدة**
الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة	4.32	0.909	31.193	0.000	**3**	**الموافقة بشدة**
نتيجة الحاسب الآلي	**4.39**	**0.715**	**الإتجاه العام للبعد: الموافقة بشدة**			

* قيمة (*T*) الجدولية = 2.000 عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*)

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بدور الحاسب الآلي، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.26 – 4.64)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تبسيط الإجراءات الإدارية وإختصار وقت المعاملات المختلفة**" بإنحراف معياري بلغ (0.718) وبمتوسط حسابي بلغ (4.64) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.39)، فيما حصلت الفقرة "**تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة**" على المرتبة السادسة والأخيرة بإنحراف معياري بلغ (1.061) وبمتوسط حسابي (4.26) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.39)، ويشير الجدول إلى التقارب في وجهات النظر فقيم المتوسطات الحسابية متقاربة ولم يكن هناك إختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بدور الحاسب الآلي حيث كانت

كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات، وبشكل عام الموافقة بشدة على دور الحاسب الآلي لدى أفراد العينة في المؤسسة.

ورغم ايجابية التوجه إلا أن الطالب يرى أن المؤسسات لا تستفيد من إمكانيات الحاسب الآلي المتعددة بالمقارنة بمؤسسات القطاع الخاص أو المؤسسات العمومية بالدول المتقدمة.

- **البعد الثاني/ الشبكات:**

جدول رقم (12): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ونتائج تحليل إختبار (*T -test*) لإتجاه الأفراد لدور الشبكات.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة (*T*)	مستوى الدلالة *Sig*	الترتيب	الإتجاه العام
استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد	4.30	0.851	33.082	0.000	**2**	**الموافقة بشدة**
إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه	3.80	0.954	26.034	0.000	**3**	**الموافقة بشدة**
الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في انهاء المعاملات	4.12	1.219	21.873	0.000	**5**	**الموافقة بشدة**
تسهيل الإتصال بين مصالح المؤسسة وبين المؤسسات الأخرى	4.61	0.618	48.970	0.000	**1**	**الموافقة بشدة**
البريدالإلكتروني بدلا من الصادر والوارد	4.09	1.096	24.460	0.000	**4**	**الموافقة بشدة**
إدرة الأعمال عن بعد	3.75	1.184	20.734	0.000	**6**	**الموافقة بشدة**
نتيجة الشبكات	**4.11**	**0.632**	**الإتجاه العام للمتغير: الموافقة بشدة**			

*قيمة (*T*) الجدولية = 2.000 عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*)

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بدور الشبكات، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.75 – 4.61)، فقد جاءت في المرتبة الأولي فقرة " **تسهيل الإتصال بين مصالح المؤسسة وبين المؤسسات الأخرى**" بإنحراف معياري بلغ (0.618) وبمتوسط حسابي بلغ (4.61) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.11)، فيما حصلت الفقرة " **إدرة الأعمال عن بعد** " على المرتبة السادسة والأخيرة بإنحراف معياري بلغ (1.184) وبمتوسط حسابي (3.75) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.11)، ويشير الجدول إلى التقارب في وجهات النظر فقيم المتوسطات الحسابية متقاربة ولم يكن هناك إختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بدور الشبكات حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات، وبشكل عام الموافقة بشدة على دور الشبكات لدى أفراد العينة في المؤسسة.

ومن خلال ملاحظات الطالب ميدانيا فقد أسهمت الشبكات في تغييرات جوهرية في عمليات استصدار جوازات السفر والبطاقة الرمادية للسيارات وبطاقة التعريف الوطنية (في انتظار رخصة السياقة)، لكن تبقى خدمات البريد الإلكتروني شبه تقليدية، إذ يوجد بريد إلكتروني بين مختلف الولايات تتكفل به مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية التابعة لوزارة الداخلية، لكن جل هذه المراسلات يتم طباعتها على الورق وعرضها على المسؤول، وهذه المديرية لها قانون خاص والأعوان العاملين على مستواها يخضعون لهذا القانون، ويرى الطالب ضرورة إعادة النظر في تنظيم سير هذه المديرية من أجل مسايرة التطورات الحاصلة، فمن خلال مقابلة مع أحد الموظفين بها علمنا أنه ليس من حقه التدخل في محتوى المراسلات أو طبيعة المراسلة أو الإجتهاد في اتخاذ قرار يصل، إذ يصل الأمر أحيانا إلى ورود نفس المراسلة من عدة جهات فتطبع بعدد مرات المراسلة مع أن الموضوع واحد والمراسلة نفسها.

- **البعد الثالث/ قواعد البيانات:**

جدول رقم (13): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ونتائج تحليل إختبار (T -*test*) لإتجاه الأفراد لدور قواعد البيانات.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة *Sig*	الترتيب	الإتجاه العام
زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات	4.45	0.791	36.933	0.000	**1**	**الموافقة بشدة**
ألغت الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف إلكتروني	3.30	1.337	15.952	0.000	**4**	**محايدة**
الليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة	4.27	0.788	35.528	0.000	**2**	**الموافقة بشدة**
نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والإستفادة منها في أي وقت كان	4.26	1.049	26.300	0.000	**3**	**الموافقة بشدة**
نتيجة قواعد البيانات	**4.07**	**0.670**	**الإتجاه العام للمتغير: الموافقة**			

*قيمة (T) الجدولية = 2.000 عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*)

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بدور قواعد البيانات، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.30 – 4.45)، حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات**" بإنحراف معياري بلغ (0.791) وبمتوسط حسابي بلغ (4.45) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.07)، فيما حصلت الفقرة "**ألغت الأرشيف الورقي واستبدلته بأرشيف إلكتروني**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بإنحراف معياري بلغ (1.337) وبمتوسط حسابي (3.30) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.11)، ويشير الجدول إلى التقارب في وجهات النظر عموما إلا في الفقرة الثانية والتي تتعلق بالأرشيف الإلكترونيأين إختلف عن باقي المحاور إذ أن المؤسسة بالفعل لم تتخلى على الأرشيف الورقي ولا يوجد بوادر التخلي عنه في القريب للتخوف الذي يسود من الأرشيف الإلكتروني لدى المسؤولين وصعوبة المحافظة عليه وحمايته في الوقت الراهن، وبشكل عام الموافقة على دور الشبكات لدى أفراد العينة في المؤسسة.

والطالب يتوافق مع هذا التوجه، إلاّ في العبارة الأخيرة التي تنص على: " **نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والإستفادة منها في أي وقت كان**" فالواقع يكذّب ذلك، فرغم عديد التعليمات (مثلا فيما يخص وثائق الحالة المدنية كشهادة الميلاد) نجد الوزارة تلح على عدم طلبها والعمل بقاعدة البيانات التي وفرت للمؤسسات كقطاع

العدالة أو قطاع التعليم، إلا أننا نجد طلب شهادة الميلاد في ملفات التلاميذ بالمدارس وملفات الجنسية والسوابق بالمحاكم وهذا عكس ما توفره قواعد البيانات من نشر للوثائق وتوفيرها لبقية القطاعات ومشاركتها معهم.

- **البعد الرابع/ المورد البشري:**

جدول رقم (14): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ونتائج تحليل إختبار (T -test) لإتجاه الأفراد لدور المورد البشري.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة Sig	الترتيب	الإتجاه العام
يتم تعين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة ودقيقة لاختيار الموظف الكفء	3.73	1.283	19.019	0.000	5	**محايدة**
تسعى المؤسسة باستمرار لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية	3.93	0.998	25.811	0.000	2	**الموافقة**
يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة	4.14	0.995	28.396	0.000	1	**الموافقة**
تتفق وظائف الموظفين مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم	3.91	1.158	22.110	0.000	3	**الموافقة**
يكلف الموظفون بممارسة عدد من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهارتهم	3.68	1.137	21.196	0.000	4	**الموافقة**
نتيجة المورد البشري	**4.18**	**0.580**	**الإتجاه العام للمتغير: الموافقة**			

*قيمة (T) الجدولية = 2.000 عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*)

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بدور المورد البشري، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.73 – 4.14)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة**" بإنحراف معياري بلغ (0.995) وبمتوسط حسابي بلغ (4.14) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.18)، فيما حصلت الفقرة "**يتم تعين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة ودقيقة لاختيار الموظف الكفء**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بإنحراف معياري بلغ (1.283) وبمتوسط حسابي (3.73) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.18)، ويشير الجدول إلى التقارب في وجهات النظر فقيم المتوسطات الحسابية متقاربة ولم يكن هناك إختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بدور المورد البشري بخلاف الفقرة الأولى والمتعلقة بتعيين الموظفين التي كان التوجه فيها محايدا، وربما يرجع ذلك إلى الآليات المتبعة في عملية التوظيف ومعايير الإنتقاء التي لا ترضي البعض ويرونها مجحفة في حقهم.

II. المحور الثاني:

جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ونتائج تحليل إختبار (*T -test*) لإتجاه الأفراد حول التطوير التنظيمي.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة (*T*)	مستوى الدلالة *Sig*	الترتيب	الإتجاه العام
إعادة تصميم وتغيير الهيكل التنظيمي بالمؤسسة	3.68	0.934	25.781	0.000	15	**الموافقة**
إعادة تصميم أقسام المؤسسة ونطاق الإشراف والتوجه نحو اللامركزية	3.75	1.037	23.665	0.000	16	**الموافقة**
تحقيق مستوى جيد من التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات	4.32	0.857	33.055	0.000	6	**الموافقة بشدة**
تبسيط اجراءات العمل واختصارها	4.41	0.757	38.200	0.000	4	**الموافقة بشدة**
تدريب المورد البشري على المهارات الفنية اللازمة	4.36	0.892	32.093	0.000	7	**الموافقة بشدة**
خلق ثقافة تنظيمية جديدة بعيدا عن التقليد وأداء الأعمال بنفس الطرق المعتادة	4.23	0.642	43.155	0.000	1	**الموافقة بشدة**
تطوير العمل الجماعي والتفاعل بين المجموعات	4.20	0.904	30.477	0.000	9	**الموافقة بشدة**
دعم الإدارة العليا للتطوير التنظيمي بالمؤسسة	4.16	0.949	28.406	0.000	13	**الموافقة**
تطوير العلاقات بين الأفراد وزيادة قدراتهم ومهاراتهم القيادية	4.34	0.888	32.063	0.000	8	**الموافقة بشدة**
تقليص حجم الأعمال	4.18	0.815	33.638	0.000	5	**الموافقة**
استغلال الكفاءات البشرية وجعلها تعمل بكل طاقاتها	4.30	0.701	40.145	0.000	2	**الموافقة بشدة**
سرعة انجاز المعاملات وتقليل أوقات الإنتظار	4.57	0.759	39.467	0.000	3	**الموافقة بشدة**
توحيد أداء الأعمال وأدائها بنفس الطريقة	4.11	0.945	28.512	0.000	12	**الموافقة**
تخفيض نفقات الأعمال الكتابية من خلال تصميم نماذج موحدة	4.20	0.930	29.645	0.000	10	**الموافقة بشدة**
تجنب الفوضى في القيام بأعمال المؤسسة	4.23	0.937	29.582	0.000	11	**الموافقة بشدة**
إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال	3.98	0.976	26.686	0.000	14	**الموافقة**
نتيجة التطوير التنظيمي	**4.18**	**0.580**	**الإتجاه العام للمتغير: الموافقة**			

*قيمة (*T*) الجدولية = 2.000 عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*)

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالتطوير التنظيمي، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.75 – 4.23)، حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**إعادة تصميم أقسام المؤسسة ونطاق الإشراف والتوجه نحو اللامركزية**" بإنحراف معياري بلغ (0.642) وبمتوسط حسابي بلغ (4.23) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.18)، فيما حصلت الفقرة "**إعادة تصميم أقسام المؤسسة ونطاق الإشراف والتوجه نحو اللامركزية**" على المرتبة السادسة عشر والأخيرة بإنحراف معياري بلغ (1.037) وبمتوسط حسابي (3.75) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.18)، ويشير الجدول إلى التقارب في وجهات النظر فقيم المتوسطات الحسابية متقاربة ولم يكن هناك إختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتطوير التنظيمي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات، وبشكل عام الموافقة على عبارات التطوير التنظيمي.

المبحث الخامس

إختبار فرضيات البحث

سنعمل في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث سيرتكز هذا المبحث على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال حساب معاملات الإرتباط واستخدام تحليل الإنحدار البسيط والمتعدد وذلك كما يلي:

1/5/3 حساب معاملات الإرتباط:

لدراسة وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع سنقوم بحساب معاملات الإرتباط من أجل معرفة أي المتغيرات أقوى ارتباطا والمتغيرات الأقل ارتباطا، ولأجل ذلك سيتم صياغة فرضيات العلاقة كالتالي:

H_0: لا توجد علاقة بين كل متغير مستقل (حاسب، شبكات، قواعد بيانات، مورد بشري) والتطوير التنظيمي.

H_1: توجد علاقة بين كل متغير مستقل (حاسب، شبكات، قواعد بيانات، مورد بشري) والتطوير التنظيمي.

ومن خلال مخرجات برنامج (*SPSS*) لحساب معامل الإرتباط كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (16): معاملات إرتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

	التطوير التنظيمي	الحاسب الآلي	الشبكات	قواعد البيانات	المورد البشري
التطوير التنظيمي معامل الإرتباط بيرسون مستوى الدلالة	1	0.669 0.000	0.610 0.000	0.571 0.000	0.743 0.000
الحاسب الآلي معامل الإرتباط بيرسون مستوى الدلالة	0.669 0.000	1	0.681 0.000	0.504 0.000	0.620 0.000
الشبكات معامل الإرتباط بيرسون مستوى الدلالة	0.610 0.000	0.681 0.000	1	0.721 0.000	0.559 0.000
قواعد البيانات معامل الإرتباط بيرسون مستوى الدلالة	0.571 0.000	0.504 0.000	0.721 0.000	1	0.479 0.001
المورد البشري معامل الإرتباط بيرسون مستوى الدلالة	0.743 0.000	0.620 0.000	0.559 0.000	0.479 0.001	1

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*)

نلاحظ من الجدول السابق وجود علاقة بين المتغيرات طردية وذات دلالة إحصائية عالية جدا (أقل من أو تساوي 0.001) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والتطوير التنظيمي، ويلاحظ أن المورد البشري والتطوير التنظيمي هما الأقوى ارتباطا بمعدل ارتباط (0.743)، وأن قواعد البيانات والتطوير التنظيمي هما أقل ارتباطا بمعدل ارتباط (0.571).

2/5/3 تحليل الإنحدار المتعدد:

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على ما يلي:

"لا يوجد دور للإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)."

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من دور أبعاد الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في كل من الحاسب الآلي، الشبكات، قواعد البيانات والمورد البشري في التطوير التنظيمي،حيث تنص الفرضيات الفرعية على ما يلي:

- **الحاسب الآلي:**

لا يوجد دور للحاسب الآلي في التطوير التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

- **الشبكات:**

لا يوجد دور للشبكات في التطوير التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

- **قواعد البيانات:**

لا يوجد دور لقواعد البيانات في التطوير التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

- **المورد البشري:**

لا يوجد دور للمورد البشري في التطوير التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

وأظهرت نتائج تحليل الإنحدار المتعدد النتائج المعروضة في الجدول التالي:

جدول رقم (17): نتائج اختبار تحليل الإنحدار المتعدد لدور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي.

الأبعاد	الإرتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	تحليل التباين F	درجة الحرية DF	معامل الإنحدار β	مستوى الدلالة Sig*
الحاسب الآلي	0.808	0.653	18.353	4	0.208	0.075
الشبكات				39	0.029	0.844
قواعد البيانات					0.166	0.170
المورد البشري				43	0.303	0.001

* يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*)

يوضح الجدول أعلاه دور أبعاد الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي معامل الإرتباط الخطي بين هذه الأبعاد والتطوير التنظيمي والتي بلغت قيمة (0.808)، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع بمعامل تحديد يساوي (65.3 %)، كما أظهر جدول تحليل التباين معنوية الإنحدار حيث قيمة (F) بلغت ما مقداره (18.353) وبالتالي توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، لكن بالنظر إلى مستويات الدلالة لكل متغير فإننا نجد أن الأبعاد الثلاثة المتمثلة في كل من الحاسب الآلي، الشبكات وقواعد البيانات لها مستوى دلالة أكبر من

(5 %) مما يعني القبول بالفرضية الصفرية وبهذا لا يوجد لها دور في التطوير التنظيمي، أما بعد المورد البشري فهو الوحيد الذي له مستوى دلالة أقل من (5 %) مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد دور للمورد البشري في التطوير التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3/5/3 إعادة التحليل الإحصائي:

من خلال النتائج التي توصلنا لها بتحليل الإنحدار المتعدد، تبين لنا المتغير الذي يلعب دورا والمتغيرات التي ليس لها دور، لذا سنستبعد هذه المتغيرات وهي كل من الحاسب الآلي، الشبكات وقواعد البيانات لأنها لا تؤثر على المتغير التابع، ونعيد التحليل الإحصائي الذي أظهر النتائج المعروضة في الجدول التالي:

جدول رقم (18): نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لدور المورد البشري في التطوير التنظيمي.

الأبعاد	الإرتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	تحليل التباين F	درجة الحرية DF	معامل الإنحدار β	مستوى الدلالة Sig*
المورد البشري	0.743	0.552	51.752	1 42 43	0.491	0.000

* يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*)

يوضح الجدول أعلاه دور بعد المورد البشري في التطوير التنظيمي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي معامل الإرتباط الخطي بين هذا البعد والتطوير التنظيمي والتي بلغت قيمة (0.743)، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع بمعامل تحديد يساوي (55.2 %)، كما أظهر جدول تحليل التباين معنوية الإنحدار حيث قيمة (F) بلغت ما مقداره (51.572) تفسر وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومستوى الدلالة أقل من (5 %).

4/5/3 ملخص تحليل معاملات الإرتباط وتحليل الإنحدار:

من خلال حساب معاملات الإرتباط فإننا لاحظنا العلاقة الموجودة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وبإختلافات في درجة القوة في الإرتباط، حيث كان أقوى إرتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة مسجلا بين التطوير التنظيمي والمورد البشري إذ بلغ قيمة (74.3 %)، يليه في قوة الإرتباط الحاسب الآلي بقيمة (66.9 %)، ثم الشبكات بقيمة (61 %)، وأخيرا قواعد البيانات بقيمة (57.1 %).

وبعد التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة بقيم متفاوته في الإرتباط، فقد تم البحث في هذه العلاقة من خلال تحليل الإنحدار المتعدد، وقد كشف تحليل النتائج الإحصائية عن أن نموذج تحليل الإنحدار والذي يتضمن كل المتغيرات المستقلة يفسر (65.3 %) من التغير في التطوير التنظيمي (معامل التحديد= 0.653) وذلك عند درجة ثقة (95 %) وبمستوى دلالة إحصائية تبلغ (0.000) علامات عشرية.

5/5/3 نتائج إختبار الفروض:

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن:

- قبول فرض العدم للحاسب الآلي التي تنص على: " لا يوجد دور للحاسب الآلي في التطوير التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)" حيث بلغ مستوى الدلالة (0.075) وذلك عند درجة ثقة (95 %).
- قبول فرض العدم للشبكات التي تنص على: " لا يوجد دور للشبكات في التطوير التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)" حيث بلغ مستوى الدلالة (0.844) وذلك عند درجة ثقة (95 %).
- قبول فرض العدم لقواعد البيانات التي تنص على: " لا يوجد دور لقواعد البيانات في التطوير التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)" حيث بلغ مستوى الدلالة (0.170) وذلك عند درجة ثقة (95 %).
- تشير نتائج التحليل إلى رفض فرض العدم للمورد البشري التي تنص على: " لا يوجد دور للمورد البشري في التطوير التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)" وقبول الفرض البديل " يوجد دور للمورد البشري في التطوير التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.001) عند درجة ثقة (95 %).

- بدراسة العلاقة بين التطوير التنظيمي والمورد البشري باستخدام تحليل الإنحدار البسيط تبين أن هذا المتغير يفسر (55.2 %) من التغير في التطوير التنظيمي وتظهر معادلة خط الإنحدار كما يلي[1]:

$$Y= 2.282 + 0.491X$$

قيمة إختبار T: $T\text{-test}= 7.194$

مستوى الدلالة[2]: $Sig= 0.000$

6/5/3 خلاصة النتائج:

من خلال النتائج السابقة يمكن الإجابة على تساؤل الدراسة الأساسي: (**ما هي العوامل المؤثرة على التطوير التنظيمي؟**) حيث يتضح أن المورد البشري فقط من بين متغيرات الدراسة يمثل متغيرا هاما في التأثير على التطوير التنظيمي.

7/5/3 تساؤلات جديدة:

إن منهج البحث العلمي مبني على التساؤل، فلا نكاد نتوصل لإجابة على سؤال حتى تنشأ أسئلة جديدة، وفي بحثنا وبعد أن توصلنا إلى إجابة على تساؤلنا الأول ظهرت لنا تساؤلات جديدة هي:

- هل هناك علاقة بين الجنس وبين كل من المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي والخبرة المهنية ؟
- هل هناك فروق في متوسطات إجابة الأفراد تبعا للجنس؟
- هل هناك فروق في متوسطات إجابة الأفراد تبعا للمستوى التعليمي، الخبرة المهنية أو المستوى الوظيفي؟

1. إختبار مربع كاي (*Chi-Sauqre*) للإستقلالية:

للإجابة على تساؤلنا الأول نجري إختبار مربع كاي (*Chi-Sauqre*) للإستقلالية من أجل معرفة مدى استقلالية المتغيرات عن بعضها البعض والتي تمثل في بحثنا متغيرات البيانات الشخصية والوظيفية (العوامل الديموغرافية)، وسوف يتم صياغة الفرضيات كالتالي:

H_0 م.ت: لا توجد علاقة بين الجنس والمستوى التعليمي. **H_1م.ت**: توجد علاقة بين الجنس والمستوى التعليمي.

H_0 م.و: لا توجد علاقة بين الجنس والمستوى الوظيفي. **H_1م.و**: توجد علاقة بين الجنس والمستوى التعليمي.

[1] معادلة خط الإنحدار هي معادلة الخط المستقيم، وتأخذ الشكل ($Y= a+ bX$) حيث (b) تمثل انحدار الخط المستقيم أو الميل، ونعني بها معدل التغير في قيمة (Y) عندما تتغير قيمة المتغير المستقل (X) وحدة واحدة، أما (a) معامل التقاطع أو المسافة بين الصفر وتقاطع خط الإنحدار مع المحور (Y).

[2] أنظر الملحق رقم ().

H_0 خ.م: لا توجد علاقة بين الجنس والخبرة المهنية. H_1 خ.م: توجد علاقة بين الجنس والخبرة المهنية.

وقد أظهرت نتائج إختبار مربع كاي (*Chi-Sauqre*) النتائج المعروضة في الجداول التالية:

1/ إختبار الإستقلالية (الجنس / المستوى التعليمي)

جدول رقم (19): نتائج إختبار مربع كاي (*Chi-Sauqre*) للإستقلالية (الجنس / المستوى التعليمي)

الجنس		المستوى التعليمي			درجة الحرية *DF*	مربع كاي (*Chi-Sauqre*)	مستوى الدلالة *Sig**
		ثانوي فما دون	ليسانس	ماجستير			
ذكر	العدد	12	11	01	2	0.220	0.896
	العدد المتوقع	**11.7**	**11**	**1.3**			
أنثى	العدد	6	6	1			
	العدد المتوقع	**6.3**	**6**	**0.7**			

* توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*)

الجدول السابق يوضح لنا تفاصيل المستوى التعليمي التي كانت كالتالي:

- 18 مستوى ثانوي فما دون (12 ذكور والعدد المتوقع 11.7، 6 إناث والعدد المتوقع 6.3)
- 17 مستوى ليسانس (11 ذكور والعدد المتوقع 11، 6 إناث والعدد المتوقع 6)
- 02 مستوى ماجستير (01 ذكور والعدد المتوقع 1.3، 01 إناث والعدد المتوقع 0.7)
- قيمة مربع كاي (*Chi-Sauqre*) تساوي (0.220) بدرجة حرية (2) ومستوى الدلالة (0.896)

مما سبق، وبما أن مستوى الدلالة أكبر من قيمة (0.05) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونتوصل إلى أنه:

لا توجد علاقة بين الجنس والمستوى التعليمي.

2/ إختبار الإستقلالية (الجنس / المستوى الوظيفي)

جدول رقم (20): نتائج إختبار مربع كاي (*Chi-Sauqre*) للإستقلالية (الجنس / المستوى الوظيفي)

الجنس		المستوى الوظيفي					درجة الحرية *DF*	مربع كاي (*Chi-Sauqre*)	مستوى الدلالة *Sig**
		سلك المتصرفين	سلك ملحقو الإدارة	سلك أعوان الإدارة	سلك الكتاب	سلك المهندسين والتقنيين			
ذكر	العدد	10	4	10	0	3	4	11.722	0.020
	العدد المتوقع	**8.2**	**3.8**	**7.5**	**1.9**	**5.7**			
أنثى	العدد	3	2	2	3	6			
	العدد المتوقع	**4.8**	**2.2**	**4.5**	**1.1**	**3.3**			

* توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*)

الجدول السابق يوضح لنا تفاصيل المستوى الوظيفي التي كانت كالتالي:

- 13 سلك المتصرفين (10 ذكور والعدد المتوقع 8.2، 3 إناث والعدد المتوقع 4.8)
- 06 سلك ملحقوا الإدارة (4 ذكور والعدد المتوقع 3.8، 2 إناث والعدد المتوقع 2.2)
- 12 سلك اعوان الإدارة (10 ذكور والعدد المتوقع 7.5، 2 إناث والعدد المتوقع 4.5)
- 03 سلك الكتاب (0 ذكور والعدد المتوقع 1.9، 2 إناث والعدد المتوقع 1.1)
- 09 سلك المهندسين والتقنيين (3 ذكور والعدد المتوقع 5.7، 6 إناث والعدد المتوقع 3.3)
- قيمة مربع كاي (*Chi-Sauqre*) تساوي (11.722) بدرجة حرية (4) ومستوى الدلالة (0.020)

مما سبق، وبما أن مستوى الدلالة أقل من قيمة (0.05) فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ونتوصل إلى أنه:

توجد علاقة بين الجنس والمستوى الوظيفي.

3/ إختبار الإستقلالية (الجنس / الخبرة المهنية)

جدول رقم (21): نتائج إختبار مربع كاي (*Chi-Sauqre*) للإستقلالية (الجنس / الخبرة المهنية)

الجنس		الخبرة المهنية				درجة الحرية *DF*	مربع كاي (*Chi-Sauqre*)	مستوى الدلالة *Sig**
		05 سنوات فأقل	من 05 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	16 سنة فأكثر			
ذكر	العدد	9	13	2	4	3	3.347	0.341
	العدد المتوقع	**11.1**	**12.4**	**2.0**	**2.6**			
أنثى	العدد	8	6	1	0			
	العدد المتوقع	**5.9**	**6.6**	**1.0**	**1.4**			

* توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*)

الجدول السابق يوضح لنا تفاصيل المستوى الوظيفي التي كانت كالتالي:

- 17 خبرة 05 سنوات فأقل (9 ذكور والعدد المتوقع 11.1، 8 إناث والعدد المتوقع 5.9)
- 19 خبرة من 05 إلى 10 سنوات (13 ذكور والعدد المتوقع 12.4، 6 إناث والعدد المتوقع 6.6)
- 03 خبرة من 11 إلى 15 سنة (2 ذكور والعدد المتوقع 2.0، 1 إناث والعدد المتوقع 1.0)
- 04 خبرة 16 سنة فأكثر (4 ذكور والعدد المتوقع 2.6، 0 إناث والعدد المتوقع 1.4)
- قيمة مربع كاي (*Chi-Sauqre*) تساوي (3.347) بدرجة حرية (3) ومستوى الدلالة (0.341)

مما سبق، وبما أن مستوى الدلالة أكبر من قيمة (0.05) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونتوصل إلى أنه:

لا توجد علاقة بين الجنس والخبرة المهنة.

2. إختبار فرق المتوسطات (*Independent Samples T-test*):

للإجابة على تساؤلنا الثاني نجري إختبار فرق المتوسطات (*Independent Samples T-test*) لكل إجمالي محور من محاور المتغيرات على الجنس وسوف يتم صياغة الفرضية كالتالي:

H_0 : لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للجنس.

H_1: توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للجنس.

وقد أظهرت نتائج إختبار فرق المتوسطات (*Independent Samples T-test*) النتائج المعروضة في الجدول التالي:

جدول رقم (22): نتائج إختبار فرق المتوسطات (*Independent Samples T-test*)

المتغير	إختبار التجانس		إختبار فرق المتوسطات *T- test*		
	F	*Sig*	*T*	*DF*	*Sig**
التطوير التنظيمي	2.049	0.160	- 1.796	42	0.080
الحاسب الآلي	1.483	0.230	- 1.631	42	0.110
الشبكات	0.006	0.938	- 0.843	42	0.404
قواعد البيانات	0.386	0.538	- 1.411	42	0.166
المورد البشري	2.852	0.099	- 2.222	42	0.032

* توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*)

من الجدول نلاحظ أن:

- قيم الدلالة لإختبار التجانس لجميع المتغيرات أكبر من (0.05) مما يعني وجود تجانس بين الذكور والإناث.
- قيم الدلالة لإختبار (*T*) لمتغيرات التطوير التنظيمي، الحاسب الآلي، الشبكات وقواعد البيانات أكبر من (0.05) مما يعني أنه لا يوجد إختلاف في متوسطات إجابة الأفراد تبعا للجنس.

- قيم الدلالة لإختبار (T) لمتغير المورد البشري أقل من (0.05) مما يعني وجود إختلاف في متوسطات إجابة الأفراد تبعا للجنس على هذا البعد والذي يفسره الطالب في نظرة كل طرف إلى الطرف الآخر، فالأفكار السائدة بالمجتمع الجزائري ترى أنه يوجد توجه لتوظيف الإناث على حساب الذكور، كما أن الأنثى ترى عرقلة لمشوارها المهني من قبل الرجل أو ما يسمى في علم الإدارة بالسقف الزجاجي.

3. إختبار تحليل التباين الأحادي (*One Way ANOVA*):

للإجابة على تساؤلنا الثالث والأخير نجري إختبار تحليل التباين الأحادي (*One Way ANOVA*) من أجل معرفة ما إذا كان هناك فروق في متوسطات إجابة الأفراد تبعا للمستوى التعليمي، الخبرة المهنية أو المستوى الوظيفي، وسوف يتم صياغة الفرضيات كالتالي:

H_0 **م.ت**: لا توجد فروق في متوسطات الإجابات تبعا للمستوى التعليمي.

H_1**م.ت**: توجد فروق في متوسطات الإجابات تبعا للمستوى التعليمي.

H_0 **خ.م**: لا توجد فروق في متوسطات الإجابات تبعا للخبرة المهنية.

H_1**خ.م**: توجد فروق في متوسطات الإجابات تبعا للخبرة المهنية.

H_0 **م.و**: لا توجد فروق في متوسطات الإجابات تبعا للمستوى الوظيفي.

H_1**م.و**: توجد فروق في متوسطات الإجابات تبعا للمستوى الوظيفي.

وقد أظهرت نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (*One Way ANOVA*) النتائج المعروضة في الجداول التالية:

1/ إختبار تحليل التباين الأحادي (المستوى التعليمي)

جدول رقم (23): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (*One Way ANOVA*) للمستوى التعليمي

مصدر التباين		مجموع المربعات	درجة الحرية *DF*	متوسط مجموع المربعات	قيمة (*F*)	*Sig**
التطوير التنظيمي	بين المجموعات	0.107	2	0.054	0.274	0.762
	داخل المجموعات	6.674	34	0.196		
	المجموع	6.782	36			
الحاسب الآلي	بين المجموعات	0.406	2	0.203	0.581	0.565
	داخل المجموعات	11.871	34	0.349		
	المجموع	12.277	36			
الشبكات	بين المجموعات	1.094	2	0.547	1.738	0.191
	داخل المجموعات	10.700	34	0.315		
	المجموع	11.794	36			
قواعد البيانات	بين المجموعات	1.059	2	0.529	1.524	0.232
	داخل المجموعات	11.810	34	0.347		
	المجموع	12.869	36			
المورد البشري	بين المجموعات	0.101	2	0.050	0.076	0.927
	داخل المجموعات	22.587	34	0.664		
	المجموع	22.688	36			

*توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*)

يوضح الجدول مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار (*F*) والنتيجة عدم وجود دلالة لجميع المتغيرات حيث كانت مستويات الدلالة جميعها أكبر من (0.05) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على:

لا توجد فروق في متوسطات الإجابات تبعا للمستوى التعليمي.

2/ إختبار تحليل التباين الأحادي (الخبرة المهنية)

جدول رقم (24): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (*One Way ANOVA*) للخبرة المهنية.

مصدر التباين		مجموع المربعات	درجة الحرية *DF*	متوسط مجموع المربعات	قيمة (*F*)	*Sig**
التطوير التنظيمي	بين المجموعات	3.058	3	1.019	3.526	0.024
	داخل المجموعات	11.277	39	0.289		
	المجموع	14.335	42			
الحاسب الآلي	بين المجموعات	2.639	3	0.880	1.772	0.168
	داخل المجموعات	19.353	39	0.496		
	المجموع	21.992	42			
الشبكات	بين المجموعات	0.840	3	0.280	0.684	0.567
	داخل المجموعات	15.972	39	0.410		
	المجموع	16.812	42			
قواعد البيانات	بين المجموعات	1.247	3	0.416	0.913	0.443
	داخل المجموعات	17.752	39	0.455		
	المجموع	18.999	42			
المورد البشري	بين المجموعات	4.434	3	1.478	2.041	0.124
	داخل المجموعات	28.249	39	0.724		
	المجموع	32.683	42			

*توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*)

يوضح الجدول مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار (*F*) والنتيجة عدم وجود دلالة لأبعاد الإدارة الإلكترونية حيث كانت مستويات الدلالة لها أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق في متوسطات الإجابات تبعا للخبرة

المهنية، غير أن التطوير التنظيمي كان مستوى الدلالة به أقل من (0.05) مما يعني وجود فروقات في متوسطات الإجابات تبعا للخبرة، ويفسرها الطالب من ناحية أن الخبرة المهنية بالمؤسسة مرتبطة بعدد السنوات وأن التطوير التنظيمي مرتبط هو الآخر بالسنوات فيكون الموظف الأقدم سنا أقدر على الشعور والإحساس بالتغير الحاصل مقارنة بالموظف حديث العمل.

3/ إختبار تحليل التباين الأحادي (المستوى الوظيفي)

جدول رقم (25): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (*One Way ANOVA*) للمستوى الوظيفي.

مصدر التباين		مجموع المربعات	درجة الحرية *DF*	متوسط مجموع المربعات	قيمة (*F*)	*Sig**
التطوير التنظيمي	بين المجموعات	0.199	4	0.050	0.134	0.969
	داخل المجموعات	14.085	38	0.371		
	المجموع	14.283	42			
الحاسب الآلي	بين المجموعات	1.376	4	0.344	0.636	0.640
	داخل المجموعات	20.556	38	0.541		
	المجموع	21.942	42			
الشبكات	بين المجموعات	0.929	4	0.232	0.556	0.696
	داخل المجموعات	15.883	38	0.418		
	المجموع	16.812	42			
قواعد البيانات	بين المجموعات	1.119	4	0.280	0.584	0.679
	داخل المجموعات	18.186	38	0.479		
	المجموع	19.305	42			
المورد البشري	بين المجموعات	1.843	4	0.461	0.601	0.664
	داخل المجموعات	29.141	38	0.767		
	المجموع	30.984	42			

*توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: إعداد الطالب من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (*SPSS*)

يوضح الجدول مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار (F) والنتيجة عدم وجود دلالة لجميع المتغيرات حيث كانت مستويات الدلالة جميعها أكبر من (0.05) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على:

لا توجد فروق في متوسطات الإجابات تبعا للمستوى الوظيفي.