

جامعة ملحد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية



# مذكرة ماستر

علوم إنسانية  
علوم الإعلام والاتصال  
اتصال وعلاقات عامة

رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:

أمينة مصمودي - رانية بن جدو

يوم: 02/07/2021

أثر استخدام الإدارة الالكترونية على تطوير العمل الإداري  
- دراسة مسحية على عينة من موظفين الوكالة الوطنية  
للاستثمار بسكرة -

## لجنة المناقشة:

العضو 1	الرتبة	الجامعة	الصفة
رمضان الخامسة	أ. مح ب	جامعة محمد خيضر بسكرة	مقرر
العضو 3	الرتبة	الجامعة	الصفة



قائمة الفهارس

## فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	الشكر والعرفان
	الإهداء
ب - ت	مقدمة
<b>الإطار المنهجي للدراسة</b>	
06 - 05	1- إشكالية الدراسة
07	2- الأسئلة الفرعية
07	3- أسباب اختيار موضوع الدراسة
08 - 07	4- أهمية الدراسة
08	5- أهداف الدراسة
09 - 08	6- منهج الدراسة
10 - 09	7- أداة جمع البيانات
11 - 10	8- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
13 - 11	9- مفاهيم الدراسة
16 - 13	10- الدراسات السابقة
<b>الإطار النظري للدراسة</b>	
<b>الفصل الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية</b>	
19	تمهيد
35 - 20	المبحث الأول: مدخل عام حول الإدارة الإلكترونية
25 - 20	المطلب 1: مفهوم الإدارة الإلكترونية
30 - 26	المطلب 2: عناصر الإدارة الإلكترونية ووظائفها

## فهرس المحتويات

31	المطلب3: مجالات الإدارة الالكترونية
33 – 32	المطلب4: متطلبات الإدارة الالكترونية
35 – 34	المطلب5: خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية
72 – 36	المبحث الثاني: استخدامات الإدارة الالكترونية
51 – 37	المطلب1: أساسيات الإدارة الإللكترونية في تطوير العمل الإداري
59 – 52	المطلب2: تقسيم الإدارة الالكترونية
66 – 60	المطلب3: امن الإدارة الالكترونية
72 – 67	المطلب4: نماذج استخدامات الإدارة الالكترونية البلدان
73	خلاصه الفصل
<b>الإطار الميداني للدراسة</b>	
<b>الفصل الثاني: اثر الإدارة الالكترونية على تطوير العمل الإداري</b>	
76	تمهيد
80 – 77	المبحث الأول: ماهية الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار
78 – 77	المطلب1: تعريف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (تنظيمها وتسييرها)
80 – 79	المطلب2: تعريف الشباك الوحيد اللامركزي
127 – 81	المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
120 – 81	المطلب1: عرض وتحليل نتائج الدراسة
127 – 122	المطلب2: النتائج العامة
130 – 129	خاتمة وتوصيات الدراسة
135 – 132	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة

## فهرس الجداول

### فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
81	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	1
82	يوضح توزيع العينة حسب السن	2
83	يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	3
84	يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	4
85	يوضح توفر المؤسسة على الأجهزة والبرامج اللازمة لتسجيل العمل الإلكتروني	5
86	يوضح إذا كانت إجابتك بنعم ما هي هذه الأجهزة	6
87	يوضح توفر المؤسسة على برمجيات التسيير الإلكتروني للوثائق	7
88	يوضح سرعة تدفق الانترنت في المؤسسة	8
89	يوضح حسن استخدام الموظفين لإتقان الحاسوب	9
90	يوضح تلقي الموظفين تكويناً في مجال الإدارة الإلكترونية والتعامل مع الوثائق الإلكترونية	10
91	يوضح العلاقة بين السن والمستوى التعليمي والتكوين في مجال الإدارة الإلكترونية	11
93	يوضح الأساس الذي تم توظيف الموظف في المؤسسة.	12
94	يبين العلاقة بين متغير الخبرة والمستوى التعليمي من الأساس الذي تم توظيف الموظف في المؤسسة	13
96	يوضح البرامج التي توفر سلامة الملفات الإلكترونية داخل الحاسوب	14
97	يوضح تقييم خدمات الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة	15
98	يوضح العلاقة بين العمر والمستوى التعليمي وتقييم خدمات الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة	16
100	يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في العديد من الإجراءات	17
101	يبين العلاقة بين متغير السن والمستوى التعليمي وما تساهمه الإدارة الإلكترونية من الإجراءات	18
103	يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات الإدارية بكفاءة وفعالية في المؤسسة	19
104	يوضح ما توفره الإدارة الإلكترونية للموظف	20

## فهرس الجداول

105	يوضح أن الإدارة الإلكترونية أصبحت ضرورة حتمية لأداء الأعمال في المؤسسة	21
106	يبين العلاقة بين متغير المستوى التعليمي والخبرة المهنية ضرورة حتمية للإدارة الإلكترونية في المؤسسة	22
107	يوضح توفير الإدارة الإلكترونية للجهد والوقت للعاملين	23
108	يوضح أنه لدى الموظفين استعداد لبذل المزيد من الجهد للانخراط في الإدارة الإلكترونية	24
109	يوضح العلاقة بين متغير السن والمستوى التعليمي وبذل الجهد للانخراط في الإدارة الإلكترونية	25
111	يبين تشجيع التوجيه نحو الاعتماد على الإدارة الإلكترونية في المؤسسة	26
112	يوضح يبين العلاقة بين متغير السن والخبرة المهنية مع التشجيع نحو الاعتماد على الإدارة الإلكترونية في المؤسسة	27
114	يوضح إتاحة الإدارة الإلكترونية للعاملين فرصة للإبداع أثناء عملهم	28
115	يوضح أن الإدارة الإلكترونية تجعل العاملين يتعلمون في عملهم بشكل أفضل من الطريقة التقليدية	29
116	يبين مساهمة الإدارة الإلكترونية في اعتماد العاملين على أنفسهم	30
117	يوضح توفير الإدارة الإلكترونية الجهد والوقت للعاملين لأداء مهامهم	31
118	يبين مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيارات كفاءة العاملين لأداء عملهم	32
119	يوضح أن الإدارة الإلكترونية تساعد في القضاء على الروتين الإداري للوظائف التقليدية	33
120	يوضح أن الإدارة الإلكترونية تساعد في القضاء على العراقيل وتأخير إنجاز الوثائق الإدارية.	34

## فهرس الأشكال

### فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	ت
27	طبيعة عمل الحكومة داخل إطار المنظومة المتكاملة	1
40	مقارنة بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني	2
43	تطور نمط التفكير الإداري	3
81	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	4
82	يوضح توزيع العينة حسب السن	5
83	يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	6
84	يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	7



## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء  
المرسلين سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين  
أما بعد...

نشكر الله العلي القدير على توفيقه لنا على إتمام هذه الدراسة  
فهو عز و جل أحق بالشكر و الثناء سبحانه و تعالى  
أتقدم بخالص شكري إلى الدكتورة رمضان الخامسة  
الأستاذة المشرف على هذا العمل  
فإنه يطيب لي أن أتوجه بالشكر و التقدير إلى كل الأساتذة  
الذين كان لهم الفضل الكبير في مشوارنا الدراسي



# الإهداء

اهدي ثمره هذا العمل

إلى والدي و إخوتي الأعماء حفظهما الله و أطال عمرهما

و أدامهم لي سندا أستمد منهم العزم والقوه

إلى زوجي و ابنتي حفظهم الله فهم سندي في هذه الحياة

إلى وزملاء شعبة الإعلام والاتصال لجامعة بسكرة- قطب شتمة-

إليهم جميعا اهدي ثمره هذا الجهد العلمي المتواضع

أمينة مصمودي

# إهداء

لمنورة النور التي عبرت بي نحو الأمل و الأمانى الجميلة و اتسع قلبه ليحتوي حلمي حين خالفت  
الدنيا فراوض الصعاب من اجلي و صار في حلقة الدرب ليغرس معنى النور و الصفاء في قلبي  
علمني أن نعيش من أجل الحق و العلم لنظل أحياء حتى لو فارقت أرواحنا أجسادنا و طالما تفر قلبه  
شوقا و حلت عيناه إلى رؤيتي في أعلى مراتب الأخلاق و العلم متألقة بشهادة الماستر و ماهي قد  
أينعت لأقدمها بين يديك.....والدي الحبيب

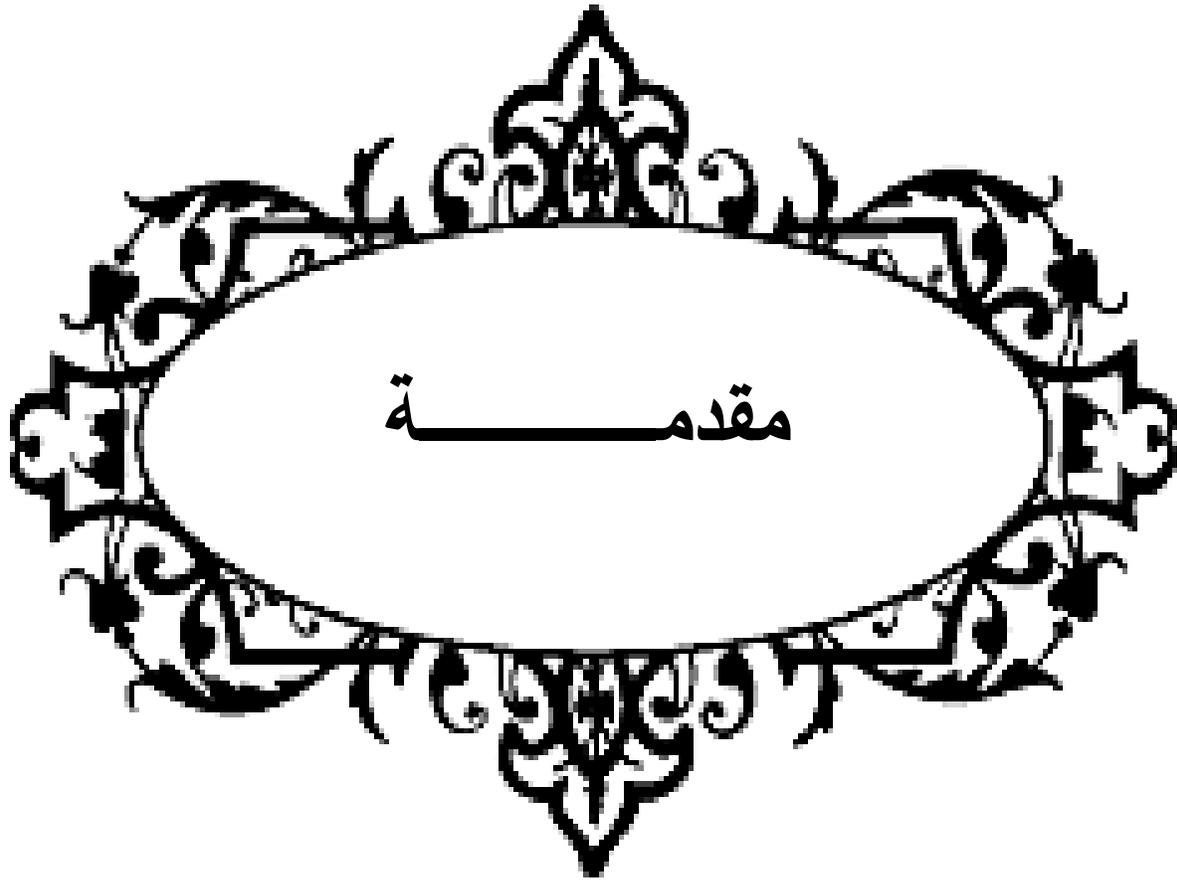
عاش من أجلنا من أجل أن نعيش حياة كريمة في أحضان علم نافع كريم ، و ها أنا الآن انثر أمامك  
بشهادتي التي تعترف كل قصاصة فيها أنك سبب وجودها و سبب خلوقها في مدارك العلم  
ياذن الله لقد كان إرضائك جزءا من طموحي و جزء من سيرتي في مشواري الدراسي حتى ترى  
ثمرة جهدك و طيبه فحسب فكنى معنى الحياة لي فقد أرضاني الله فيك يا أبي فعلا رضية عنى .  
و بينما ان تتسابق الكلمات أن تخرج معبرة عن مكنون ذاتها لطلما كانت دعواتها عنوان دربي  
و تبقى أمنياتي على و شك التحقق طالما يدها على يدي و صنارة جهدها تصطاد ليا الراحة و تنفخ  
الألم من قلبي إلى أمي التي مهما عبرت سأبقى نورها التي يكتب اسمها على دفتر قلبي ساعة  
حزنه و يهتفه بظلمة حين يتقدم في علمه درجات لك يا والدي الحبيبة يا سيدة القلب و الحياة  
أهديك رسالتي لتمديني الرضا و الدعاء.

إلى كل إخوتي : وعيد، حسنة، فاتح، دارين، حمزة و برعمو العائلة تيم حفظكم الله.

إلى أختي و صديقتي في مشواري الدراسي و بالأخص في إنجاز مذكرتي،

فمهما كتبت لن أوفيك حقك شكرا جزيل حبيبتى بونوراة فاطمة الزهراء.

بن جدو رانية



### مقدمة

عرف العالم تطورا هائلا في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و الذي أدى بدوره إلى ظهور الشبكة عالمية للاتصال و الانترنت، حيث دفع بالدول المتطورة من تسريع عجلة التنمية التي مست كل القطاعات السياسية، الاقتصادية، ثقافية واجتماعية، من خلال إعادة هيكلة جميع الأنظمة والقطاعات، التي كانت أساسا في التطوير والتغيير الجذري مس كل المجتمعات في كل العالم، ما جعل الدول النامية تجري وراء كل الركب الحاصل للحاق بالتكنولوجيا، وهو ما جعلها تعد العدة لإحداث التغييرات الكبيرة في كل القطاعات لإدخال شبكة الاتصال والحاسب في كل التعاملات خاصة الإدارية منها، ويعد التحول نحو استخدام الإدارة الالكترونية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية حتمية فرضتها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات، أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، حيث ساهم التقدم العلمي والتقني بتحسين جودة المخرجات، وضمان سلامة العمليات في تزايد التوجه نحو تبني استخدامات الإدارة الالكترونية، حيث أن تطبيقها يعد فرصة للمؤسسات الجزائرية في مختلف نشاطاتها من اجل تطوير أدائها، لذا أدى التطور الحاصل في المجتمعات المتقدمة من جعل حتمية التقدم الوظيفي والإداري ضرورة ومطلبا ملحا لتلك الشعوب التي ما أثارت إلا أن تزيد وتحسن الخدمات الوظيفية التي تعكس مدى تطور البشري في مجال الخدمات الإدارية، ما استوجب إيجاد حلول وطرائق جديدة من شأنها تطور العمل الإداري والرقي به في مجالات عديدة، وزيادة على الثورة المعلوماتية التي حدثت في أواخر القرن العشرين، ما جعل العديد من الاكتشافات والتكنولوجيات الحديثة تظهر كأثر لتلك الثورة، وما أفرزته على الجانب البشري، والتقني، والإداري، فتولد ما يسمى بالإدارة الخدمية الالكترونية، وهذه الإدارة تعتمد على التكنولوجيات الرقمية ما يجعل عملها يتحول من ورقي تنظيمي إلى الكتروني، حيث لا وجود لعراقيل وحواجز إدارية وتنظيمية تقف أمام العمل الإداري.

وبناء على هذا فقد حاولنا انطلاقا من دراستنا، تسليط الضوء على أهم العناصر المرتبطة به، حيث عالجناها من خلال 03 جوانب:

## مقدمة

✓ **الإطار النظري** المتعلق بالمنهجي، فقد احتوى إشكالية الدراسة و تساؤلاتها، من ثم أسباب اختيار الموضوع، يليه الأهداف والأهمية، ومفاهيم الدراسة والدراسات السابقة، وبعده تطرقنا إلى منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات ومجتمع البحث والعينة.

✓ **الإطار النظري** فقد تضمن ماهية الإدارة الالكترونية، المبحث الأول مدخل عام حول الإدارة الالكترونية، المطلب الأول مفهومها، المطلب الثاني المفاهيم المشابهة للإدارة الالكترونية، أما المطلب الثالث مجالات الإدارة الالكترونية، أما رابعا متطلبات الإدارة الالكترونية، المطلب الخامس خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية.

**المبحث الثاني**، والذي كان تحت عنوان استخدامات الإدارة الالكترونية، المطلب الأول سياسيات الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري، المطلب الثاني تقسيم الإدارة الالكترونية، والمطلب الثالث أمن الإدارة الالكترونية، المطلب الرابع نماذج استخدامات الإدارة الالكترونية.

✓ **الإطار التطبيقي** احتوى على تقديم عام عن الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار والشبابيك المحلية الهيكل التنظيمي للشباك الغير مركزي للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، تضمن تعريف الوكالة وتنظيمها وتسييرها، أما المطلب الثاني ماهية الشباك الوحيد الغير مركزي فتضمن دور الشباك وتشكيل الشباك، من ثم عرض نتائج الدراسة، خاتمة وقائمة المراجع، ثم الملاحق.



الإطار المنهجي للدراسة

## 1- الإشكالية:

أفرزت التحولات العالمية متعددة الأقطاب في مختلف الميادين الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية عوامل ومؤثرات بالغة الأهمية في كل القطاعات ومجالات نشاطات المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها، كما فرضت هذه الأوضاع الجديدة على الإدارة المعاصرة حتمية البحث عن أساليب وتقنيات تساعدها على مواكبة تطورات هذا العالم الجديد ومحاولة الوفاء بمتطلباته ومن خلال هذه التطورات التكنولوجية السريعة التي تواجه المؤسسات الهادفة إلى تحقيق البقاء والاستمرار، من أهمها الانتشار الواسع للإنترنت وثقافة الرقمنة، مما يفرض عليها ضرورة الاستعانة بأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك من خلال استخدام أساليب إدارية فعالة، تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالقدرة والتطور الدائم، كي تتمكن هذه المؤسسات من مواكبة التغيرات البيئية التي تشهدها من جهة، ومن جهة أخرى الارتقاء بأدائها إلى مستوى أفضل ففي هذا الإطار تُعد الإدارة الإلكترونية كأحد الأساليب الإدارية الحديثة، والتي ظهرت في الآونة الأخيرة كمصطلح معاصر نتيجة لتزايد استخدامات الحاسوب وشبكاته والثورة المعلوماتية بشكل عام، والتي يمكن للمؤسسات باختلاف أنواعها وأنشطتها الاستفادة من استخداماتها، وذلك نظراً لما توفره من وسائل مبتكرة ذات قدرة عالية على تخزين المعلومات وتبادلها من خلال الشبكات العالمية للمعلومات (الإنترنت) والمحلية (الإنترنت).

تعتبر الإدارة الإلكترونية في الوقت الراهن من أهم سمات المؤسسات المعاصرة، والتي يطلق عليها مؤسسات القرن الحادي والعشرين، خاصة وأن أنشطتها تستند إلى المعرفة المعلوماتية، فالإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت في التخطيط والتوجيه والرقابة إذ حسنت من وظائف الإدارة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتهدف الإدارة الإلكترونية إلى الاستفادة من المميزات الرئيسية لتطبيقها بصورة مباشرة كالسرعة والدقة في إنجاز المعاملات وتقليل الوقت والجهد والتكلفة.

إذ تعتمد هذه الإدارة الإلكترونية على الإمكانيات المتميزة للإنترنت والكفاءات البشرية للإدارة الإلكترونية للمؤسسة دون أي حدود لتحقيق أهدافها فهي المؤسسة الأحدث في التسيير

## الإطار المنهجي

و قد جاء كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة ، كما لها أهمية كبيرة في مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات و التكنولوجيا و التي أصبحت متطلبا ضروريا لتقدم المؤسسات . وعلى غرار باقي دول العالم توجهت الجزائر نحو التحول إلى عصرنة المعلومات ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال بهدف ترقية وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للأفراد ، فهي تسعى إلى الاهتمام بشؤون المواطنين و تلبية حاجاتهم ، لذا فقد باشرت في تطبيق مشروع الجزائر الالكترونية سنة 2013 الذي يهدف إلى بروز مجتمع العلم و المعرفة ، من أجل تحسين قدرات التعليم و البحث و الابتكار في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و يتم هذا كله من خلال تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في المؤسسات و كذا دفع البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع ، و تدعيم الابتكار في مجال التكنولوجيا .

ومن بين المؤسسات التي تخضع إلى ممارسة الإدارة الإلكترونية نجد المؤسسات العمومية و هي من بين منظمات القطاع العام التابعة للدولة كليا أو جزئيا وتوجب على الجزائر كليا في دول العالم الدخول إلى عصر المعلومات و مواكبة التطورات الحاصلة لترقية وظائف المؤسسات و من خلال التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية و قد مثل هذا التوجه الذي انتهجته الجزائر مدخلا يعبر عن تغيير رئيسي في الثقافة و الممارسة الالكترونية كوسيلة لتمكين المؤسسات من تأمين إدارة أكثر كفاءة من اجل الإصلاح و التطوير و على ضوء ذلك فان مشكلة دراستنا تكمن في معرفة دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري للشباك الغير مركزي للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار لولاية بسكرة و ذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

**ما أثر استخدام الإدارة الالكترونية على تطوير العمل الإداري في الشباك الغير مركزي للوكالة الوطنية للاستثمار لولاية بسكرة ؟**

### 2- الأسئلة الفرعية للدراسة:

- ما هي اتجاهات الموظفين نحو الإدارة الالكترونية ؟
- ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في الوكالة الوطنية للاستثمار لولاية بسكرة ؟
- كيف ساهمت الإدارة الالكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري في الوكالة ؟

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

جاء اختيارنا لموضوع دراستنا لعدة أسباب منها:

#### أ. أسباب ذاتية:

- الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع وروح الفضول في الاكتشاف في خبايا الموضوع.
- إعلام المؤسسات بأهمية الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في تسهيلات والانجاز في المعاملات للمواطنين.

#### ب. أسباب موضوعية:

- بحكم التخصص العلمي المدروس وبما انه يتمشى مع موضع دراستنا، حيث نجد موضوع الإدارة الالكترونية من أهم المواضيع الحديثة الذي يفرض نفسه على الساحة العلمية لأنه يواكب التطورات الحديثة.
- تزويد الدراسات اللاحقة ببعض المعلومات والنتائج المتوصل إليها وتقديمه كدراسة جديدة يعتمد عليها الباحث في البحث العلمي الأكاديمي.

### 4- أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من تناول موضوع يتعلق بممارسة تكنولوجيات المعلومات والاتصال لصالح تطوير العمل الإداري للشباك غير مركزي للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار لوكالة بسكرة، حيث إن الإدارة تسعى جاهدة لانتقال من التعاملات التقليدية إلى التعاملات الالكترونية وهذا يعتبر من أهم التطورات التي تسعى الجزائر لمواكبتها من خلال

## الإطار المنهجي

عصرنة الإدارة، حيث تسعى الإدارة الالكترونية إلى تطوير قدرات الموظفين وإطلاق معارفهم وقدراتهم وبالتالي تكمن أهمية دراستنا في معرفة أثر درجة استخدام الإدارة الالكترونية في الشباك وكما يضيف هذا البحث معرفة جديدة تسهم في تقدم وتحسن وتطور العمل الإداري في المؤسسات.

### 5- أهداف الدراسة:

- معرفة مدى استخدامات الإدارة الالكترونية على ارض الواقع في الشباك.
- إزالة الغموض حول مفهوم الإدارة الالكترونية ومعرفة الفرق بينها وبين الإدارة التقليدية.
- معرفة اتجاهات الموظفين حول استخدامهم للإدارة الالكترونية.
- معرفة إسهامات الإدارة الالكترونية في تحسين العمل الإداري في الوكالة الوطنية.

### 6- منهج الدراسة:

#### أ- المنهج:

ويعرفه بعض المهتمين والعلماء بأنه: "جملة المبادئ والقواعد والإرشادات التي يجب على الباحث إتباعها من بداية البحث إلى نهايته بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة"<sup>1</sup>.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، استخدمنا **منهج المسح الاجتماعي** لكونه المنهج المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات وباعتباره أكثر المناهج قدرة على جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة ووصفها وتفسيرها من خلال منهجية علمية صحيحة بقصد الحصول على بيانات ومعلومات كافية عن ظاهرة معينة للوصول إلى تعميمات بشأنها.

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، وآخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، 2019، ص14.

## الإطار المنهجي

ويستهدف المسح الاجتماعي دراسة ظواهر إعلامية "بوصف دقيق لمجموعة من الأفراد يعيشون معا في منطقة جغرافية معينة بقصد تشخيصها والعمل على وضع برنامج الإصلاح الاجتماعي".<sup>1</sup>

### 7- أدوات جمع بيانات الدراسة:

يجب على الباحث الالتزام باستخدام جملة من الوسائل و التقنيات، تمكنه من جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخدم بحثه، حيث تساعده على استقصاء المعلومات من المبحوثين بأسلوب علمي مضبوط، ولهذا الغرض اعتمدنا على أداة استمارة الاستبيان.

#### أ- الاستبيان (الاستمارة) :

#### ❖ تعريف الاستبيان:

يعرف بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على (6) أجوبة الأسئلة الواردة فيها.<sup>2</sup>

لقد استخدمنا استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات لأنها تؤمن لنا إجابات صريحة وواضحة وموضوعية وهي سهلة لجمع أكبر قدر من المعلومات من عدة أشخاص في وقت محدد، وتعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا واستخداما في منهج المسح الاجتماعي.

لقد مر إعداد الاستمارة بعدد من المراحل بداية من الصياغة الأولية ثم عرضها على الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين\* لمدى توافق محاور وأسئلة الاستمارة مع إشكالية البحث وشمولية تغطيتها لموضوع البحث وتمّ تعديل ما تمّ الإجماع على تعديله أو تغييره وإبقاء ما تمّ الموافقة عليه، ثم قمنا بعد ذلك بتطبيقها على عينة أولية مكونة من 03 من موظفي الشباك من

<sup>1</sup>-فاطمة عوض صابر،ميرفت على خفاقة:أسس ومبادئ البحث العلمي،مطبعة الإشعاع،ط1، الإسكندرية، 2002. ص94.

<sup>2</sup>- أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في الإعلام والاتصال، ط2،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2005،ص 282.

## الإطار المنهجي

اجل اختبار وضوح الأسئلة ومدى فهمها من قبل هذه العينة الأولى كإجراء لثبات القياس، وقد توصلنا إلى الشكل النهائي والذي تضمن ثلاث محاور المحور الأول/ متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة استثمار الشباك الغير مركزي بالوكالة الوطنية بسكرة وشمل على سبعة أسئلة ثم المحور الثاني/ وجهات نظر العاملين حول الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة شمل على ثمانية أسئلة ثم المحور الثالث/ إسهام الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الوكالة شمل على سبعة أسئلة.

### 8- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

أ- مجتمع البحث: إن خطوة تحديد مجتمع البحث هي من الخطوات الأساسية لكل دراسة، فهو يشير إلى جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، بمعنى آخر انه المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة.

ويتمثل مجتمع دراستنا التي نقوم بها بجميع الموظفين الذين يعملون بالشباك الغير مركزي للوكالة لولاية بسكرة ويبلغ عددهم 17 موظف.

### ب- عينة الدراسة:

أن اختيار العينة الملائمة للبحث من أهم المشكلات التي تواجه أي باحث فيجب أن تحمل العينة كل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا، وانطلاقا من موضوع دراستنا قمنا باختيار "العينة القصدية أو العمدية" التي يعتمد الباحث أو يقصد إجراء الدراسة على فئة معينة، على أساس أن هذه العينة تمثل المجتمع وهي العينة التي يعتمد الباحث فيها أن تتكون من وحدات معينة اعتقادا منه أنها تمثل المجتمع الأصلي خير تمثيل.

## الإطار المنهجي

ويختار الباحث المفردات في هذه الفئة بطريقة عمدية طبقا لما يراه من سمات وخصائص تتوفر في المفردات بما يخدم أهداف البحث.<sup>1</sup>

فقد اعتمدنا على العينة القصدية لموظفي الشباك الوحيد غير المركزي للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بحيث تتوفر فيهم شروط معينة على أن اختيارنا لهذه العينة أنها تمثل المجتمع أفضل تمثيل.

### 9- مفاهيم الدراسة:

#### 1- الأثر: تعريفه:

أ/لغة: هو محصلة التغيير المرغوب أو الغير المرغوب فيه الذي يحدث في المتعلم نتيجة عملية التعليم.<sup>2</sup>

ب/ اصطلاحا: الأثر في تعريف ميسر هو كل ما يمكن أن يحدث تغييرا في موقف أو سلوك على المدى البعيد أو القريب أو المتوسط، ويعتبر الهدف النهائي الذي يسعى إليه المرسل هو النتيجة التي يتوفى تحقيقها القائم بالاتصال.<sup>3</sup>

#### 2- الاستخدام: تعريفه

أ/لغة: جاء في المعجم الوسيط أصل كلمة (خدم)، أخدمه، خدمة، أي قام بحاجته فهو خادم، وخدم وخدام، أخدمه: جعل لو خادما، أستخدمه اتخذه خادما وسأله أن يخدمه واستوهبه خادما.

وفي "القاموس المحيط"، يخدمه خدمة وهو خادم.

<sup>1</sup> - محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات العلمية، القاهرة، دار عالم الكتب، 2000، ص141.

\* 1- د/نبيل لحرر أستاذ محاضر أ تخصص علوم إعلام واتصال، 2- د/قوراري صونيا أستاذة محاضر أ تخصص علوم إعلام واتصال، 3- أ رحمانى أمال أستاذة مساعد تخصص علوم إعلام واتصال.

<sup>2</sup> - حسن شحاتة، زينب نجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة، (س - ن)، ص22.

<sup>3</sup> - عباسيني سارة، عليم الزهرة: أثر استخدام مواقع التواصل الاجتماعي الفايبروك على العلاقات الأسرية، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2014 - 2015، ص23.

## الإطار المنهجي

ب/اصطلاحاً: يتضمن مفهوم الاستخدام على الصعيد الاصطلاحي معنيين أساسيين وهما:

❖ **المعنى الأول:** ويحيل على الممارسة الاجتماعية التي تجعل الأقدمية التكرار شيئاً مألوفاً وعادياً في ثقافة ما وبهذا فإننا نقترّب من العادات والطقوس.

❖ **المعنى الثاني:** فإنه يحيلنا إلى استعمال لشيء ما سواء كان مادياً أو رمز لغايات خاصة وهذا ما يدفع إلى التفكير في الاستخدام الاجتماعي للعدة التكنولوجية الذي يحفز على التفكير في دلالاته الثقافية المعقدة في الحياة اليومية حتى تقترب من فهم التطور والمقاربات النظرية المرتبطة بوسائل الإعلام واستخداماتها.<sup>1</sup>

### 3- الإدارة الإلكترونية:

#### أ/الإدارة: تعريفها:

يعرفها "جومي" أنها "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج و سعادة لكل من صاحب العمل و العاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع".

وهناك من ينظر إلى الإدارة كعملية تتكون من عدة وظائف، ويعكس هذا الاتجاه الوظائف التي يمارسها المدير داخل منظمته.<sup>2</sup>

وتعرف أيضاً بأنها "عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف المادية".<sup>3</sup>

#### ب/تعريف الإدارة الإلكترونية:

فقد عرفها سعد ياسين غالب بأنها "عملية ديناميكية مستمرة لتحسين إنجاز الأعمال من خلال استخدام شبكات الاتصالات وفي مقدمتها شبكة الإنترنت، إن الصفة الديناميكية

<sup>1</sup> - سحارة نسري: استخدام مواقع التواصل الاجتماعي وأثرها على الأسرة،مذكرة ماستر في العلوم الإسلامية، تخصص: دعوة وإعلام واتصال، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، 2016-2017، صص 11-12.

<sup>2</sup> - بشير العلق: "الإدارة الحديثة: نظريات و مفاهيم"، دار اليازوري العلمية للنشر و لتوزيع، عمان، 2008، ص 80.

<sup>3</sup> - يوم 3 أبريل 2021، الساعة 22:37 <https://ar.wikipedia.org/wik>

## الإطار المنهجي

المتجددة للإدارة الإلكترونية تأتي من طبيعة تكنولوجيا المعلومات التي تتطور بدالة خطية مستمرة<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي:

**الإدارة الإلكترونية:** هي الانتقال من المعاملات الورقية إلى المعاملات الإلكترونية لتسهيل العمل بين الفرد والمؤسسة بغية زيادة الكفاءة وريح الوقت. كذلك هي منظومة تعتمد على التكنولوجيا الإلكترونية حيث تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب وذلك بالاعتماد على وسائل الاتصال الحاسوبية.

### 4- التطوير الإداري: تعريفه:

**أ/ التطوير:** هو إستراتيجية تتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغير ويتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات، وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه.

**ب/ التطوير الإداري:** هو إحداث تغيرات إيجابية في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري وكيفية الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة<sup>2</sup>.

**التعريف الإجرائي:** هو العملية التي يحصل الموظفين من خلالها على تدريب إداري لازم بهدف تطوير مهاراتهم الإدارية وتعزيز قدراتهم على أداء مهامهم الإدارية بشكل أفضل.

## 10- الدراسات السابقة والمشابهة:

تعرف الدراسات السابقة بأنها تلك البحوث التي تم انجازها في ميادين البحث العلمي سواء كانت في مراكز البحوث أم الجامعات والأكاديميات العلمية أم التي أجزيت بعد مناقشة في الندوات والمؤتمرات العلمية المتخصصة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-سعد غالب ياسين: "الإدارة الإلكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010 ، ص21.

<sup>2</sup>- ريم بنت عمر الشريف: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية، 2013، ص11.

<sup>3</sup>- عقيل حسين عقيل: خطوات البحث العلمي، دار ابن الكثير، (س - ن)، ص178.

## الإطار المنهجي

لا بد لكل دراسة حديثة أن تكون لها نماذج سابقة وإن اختلفت في مضمونها وشكلها لكن هذا لا ينفي وجود بعض العناصر القبلية المشابهة لهذه الدراسة والتي يمكن أن تتفق معه في إحدى متغيراتها أو كلها. الأمر الذي يبين إن البحث العلمي له خاصية تراكمية وتتابعيه حيث أن كل دراسة تكمل دراسات سابقتها وتفتح المجال لإشكاليات تأتي بعدها حتى تواصل البحث العلمي، فالمعلومات تتجدد بتجدد الظواهر التي تتأثر خاصيتان الزمان والمكان، وبعد إطلاعنا على مجموعة من الدراسات التي عالجت موضوع الإدارة الإلكترونية من جوانب عديدة استعرضنا ثلاث دراسات حيث أنها تمثل إضافة مرجعية للدراسة المقدمة:

❖ **الدراسة الأولى:** مختار حماد تحت عنوان "تأثير الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية" تناولت هذه الدراسة موضوع الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على سير المرفق العام وإدارة موظفيه، مع الكشف عن واقع ووضع الإدارة الإلكترونية في البلدان العربية منذ إقامة الحكومة الإلكترونية في دبي 2001 كأول تجربة عربية.

وتمحورت إشكالية هذه الدراسة في التعرف على مدى تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على تسيير المرفق العام، و المبادئ التي يتضمنها سيره، وكيفية إدارته ؟  
أما فيما يخص منهج الدراسة فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن. وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: عدم الإدراك الواعي والكامل لكل عناصر التكنولوجيا والبرمجيات وأهميتها عند بناء مشروع الإدارة الإلكترونية في العالم العربي، القصور الواضح في التعرف على قدرات ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من ثراء معرفي للمواقع بما يمكن المواطن العربي على الاستفادة الكاملة منها، وجود فجوة رقمية بين الحكومات العربية فيما يتعلق بتطبيق البنية الأساسية للمعلومات، وقد أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على أهمية الإدارة الإلكترونية للمنظمات الإدارية بصفة عامة ولتسيير المرافق العامة بصفة خاصة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مختار حماد: تأثير الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الحقوق العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر "بن يوسف بن خدة"، 2007 .

## الإطار المنهجي

❖ **الدراسة الثانية:** عاشور عبد الكريم تحت عنوان "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر" تناولت هذه الدراسة مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية والوصول إلى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية لترشيد الخدمة العامة، تبعا للنموذج الأمريكي باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا والتجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية وذلك قصد المقارنة.

حيث تناول فيها الإشكالية التالية: إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية محورية في

ترشيد الخدمة العمومية، من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية ؟

أما المنهج الذي استخدمه الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المضمون ومنهج دراسة الحالة ومنهج التاريخي، أما العينة تمثلت في مجموعة القوانين والتشريعات والمواد القانونية المرتبطة بالإدارة الإلكترونية.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها: أن الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية والتحول للروابط الافتراضية وهو ما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية في تقديم الخدمة لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية، كما تلعب الإدارة الإلكترونية أهمية بالغة في بناء وترقية معيار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية بما يحقق النزاهة والمحاسبة والرقابة و سرعة الاستجابة في تقديم الخدمات.<sup>1</sup>

❖ **الدراسة الثالثة:** سمير عماري تحت عنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي" دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية" قد هدفت هذه الدراسة إلى : إبراز أهم الممارسات الفعلية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية الإدارية والتعليمية والمكتبية في مؤسسات التعليم العالي والتعرف على مستوى الأداء العلمي المحقق في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

<sup>1</sup>-عاشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.

## الإطار المنهجي

وتمحورت إشكالية هذه الدراسة في التعرف على مدى مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة ؟  
وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أسلوب دراسة الحالة .  
وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: تساهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة في تطوير أداء الجامعات الجزائرية في مجال الأنشطة الإدارية و الأنشطة التعليمية والأنشطة المكتبية، كذلك هناك مجهودات مبذولة من طرف الجامعات الجزائرية من أجل التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لتكون ضرورية ولكنها غير كافية، كما تتبع إستراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية والإلكترونية وهو مؤشر إيجابي في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.



الإطار النظري  
للدراسة

## الفصل الأول : ماهية الإدارة الالكترونية

### المبحث الأول : مدخل عام حول الإدارة الالكترونية

- المطلب 01 : مفهوم الإدارة الالكترونية
- المطلب 02 : عناصر الإدارة الالكترونية و وظائفها
- المطلب 03 : مجالات الإدارة الالكترونية
- المطلب 04 : متطلبات الإدارة الالكترونية
- المطلب 05 : خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية

### تمهيد:

لقد ترتب على التطورات السريعة التي شهدها العالم في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مع نهاية القرن العشرين الكثير من التحديات أمام المجمعات، التي ألقت على الإدارة عبء الإعداد لتغيير أساليب العمل من خلال تطوير التنظيمات الإدارية داخليا لكي تتلاءم مع التغييرات البيئية الخارجية لتهيئة الظروف المواتية للنجاح بما ينعكس بشكل مباشر على الأداء عبر تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بالمتغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات بين جماعات العمل، حيث تحقق الإدارة الالكترونية عدة من بينها العمل بجودة وكفاءة عالية والخلص من تكديس الأوراق والأرشيف والقيام بكل الأعمال الكترونيا لكسب الجهد والوقت، إذ نجد أن هذا العصر يتسم بالتقدم العلمي والتكنولوجي، ظهرت الكثير من المصطلحات التي تعبر عن هذا لتقدم من بينها الإدارة الالكترونية التي تمثل اتجاهات جديدة في عالم الإدارة، تسعى إلى تحويل المنظمات والمؤسسات إلى منظمات الكترونية تستخدم الحاسب الآلي شبكة الانترنت في انجاز أعمالها ووظائفها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بسرعة فائقة.

### المبحث الأول : مدخل عام حول الإدارة الالكترونية

#### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية

##### 1/- مفهوم الإدارة الالكترونية:

بالرغم من حداثة موضوع الإدارة الالكترونية، يشير المصطلح إلى مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات المقدمة من المواطن باستخدام التكنولوجيا، وفي الغالب يكون مرتبطاً باستخدام لتكنولوجيا المعلومات.

وينطلق تعريف الإدارة الالكترونية من خلال ما عرضته الأدبيات الحديثة في الإدارة ذات الصلة بتطوير التقنيات الالكترونية في الإدارة، إذ يعد مفهوم الإدارة الالكترونية مدخلاً مهماً لتعريفها وفق المفاهيم المرادفة لها كالحكومة الالكترونية، التجارة الالكترونية، التسويق الالكتروني، وغيرها.

كما إن هناك العديد من المفاهيم من التعريفات لمفهوم الإدارة الالكترونية، و من أهم هذه التعريفات للإدارة الالكترونية.

يعرفها (مصطفى يوسف كافي) العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.<sup>1</sup>

وعرفها (طارق عبد الرؤوف عامر) بأنها العملية المستحدثة تماماً في مجال العلوم العصرية والتي أشار إلى بعض موضوعاتها القليل جداً من البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة.

تعتبر الإدارة الالكترونية منهج حديث موجه إلى المنتجات من السلع والخدمات وسرعة الأداء، ويعتمد على استخدام شبكة متقدمة من الاتصالات لبحث واسترجاع شبكة للاتصالات الإلكترونية.

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الالكترونية، دار رسلان، سوريا دمشق، 2011، ص 47.

## الإطار النظري للدراسة

يقصد بالإدارة الالكترونية هي أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء.<sup>1</sup>

يمكن تعريف الإدارة الالكترونية بأنها تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الالكتروني للبيانات.

الإدارة الالكترونية ليست مجرد انجاز للأعمال على الانترنت، وإنما تشير إلى أية وظيفة الكترونية تساعد المنظمات على تنفيذ أعمالها.

ويقصد بها أيضا تبادل المعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الالكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر.

الإدارة الالكترونية هي استخدام كل الوسائل الالكترونية في انجاز كل أعمال ومعاملات المنظمة مثل استخدام البريد الالكتروني والتحويلات الالكترونية للأموال، والتبادل الالكتروني للمستندات، والنشرات الالكترونية، وأية وسائل الكترونية أخرى.

وتعرف كذلك على أنها الإدارة التي الإدارة التي تستخدم فيها التقنيات الحديثة مثل الكمبيوتر وشبكة الاتصالات المحلية الانترنت والشبكة العالمية أثناء أداء المهام الإدارية والتواصل بين الإدارة ومستوياتها الإشرافية والتنفيذية.

كما تعرف الإدارة الالكترونية هي منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفيذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.<sup>2</sup>

كما عرفها (مزهرة شعبان العاني) هي عملية تحويل ونقل وتغيير شكل الأعمال والخدمات التقليدية وجعلها أعمالا تنفذ عبر الأجهزة الالكترونية، ومن خلال الاستعانة بالبرمجيات المساندة، بمعنى الاستغناء عن الإدارة وبالأسلوب الورقي التقليدي.

<sup>1</sup>- طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الالكترونية "نماذج معاصرة"، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 25.

<sup>2</sup>- طارق عبد الرؤوف عامر، المرجع نفسه، ص ص، 26-27.

## الإطار النظري للدراسة

وعرفت أيضا الإدارة الالكترونية هي نظام الكتروني ذو تقنية شاملة لجميع المجالات الإنسانية، والاجتماعية، والإنتاجية والتطوير ونية، من أجل تقديم الخدمات بصورة أفضل للجمهور.

وتعرف الإدارة الالكترونية أيضا على أنها إستراتيجية إدارية في عصر المعلوماتية، غايتها التوظيف الأفضل للموارد المعلوماتية وفي إطار الكتروني حديث، وفي ظل اعتبارات التشغيل السليم للموارد البشرية وإنفاق الأموال لبلوغ الغايات المستهدفة من قبل المنظمة المعنية.<sup>1</sup>

وعرفها (نجم عبود نجم) هي أولا وقبل كل شيء هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي اصب حراس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها.

ولابد من التمييز بين الإدارة الالكترونية في الشركات الرقمية الرقمية أو الالكترونية المجردة التي تستخدم الانترنت ومنتجاته الرقمية كقدرة جوهرية في إنشاء القيمة في العمل والإنتاج والتوزيع والإدارة، وبين الإدارة الالكترونية في الشركات المزيجة (المادية، الرقمية) التي تستخدم الانترنت كإحدى القنوات أو الوسائل لتصريف الإدارة وتعزيزها من خلال الخصائص المتميزة للانترنت.<sup>2</sup>

**وكمفهوم إجرائي للإدارة الالكترونية يمكن القول أنها:** تحويل كافة الأعمال الإدارية التقليدية (استخدام الأوراق) إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة، باستخدام التقنيات الإدارية وهو ما يسمى إدارة بلا أوراق، إذ هي إدارة تقوم على استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات واستخدام التقنية الحديثة ومنها شبكات الحاسوب والانترنت لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها، وهي مجموعة من العمليات المنظمة لإنجاز أعمال المؤسسة

<sup>1</sup> - مزهر شعبان، شوقي ناجي جواد، الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 33.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية الإستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص

## الإطار النظري للدراسة

وتقديم الخدمات بكفاءة عالية هذا ما يعني تحويل العمل الإداري من اليدوي إلى الإلكتروني لتحقيق أهداف المؤسسة.

### 2/- عناصر الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيؤدي إلى:

- إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية و نظم و نظم تطبيقا المتابعة الآلية.
- إدارة بلا مكان: وتتمثل في التليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد (التليديست) والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.
- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى تتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحهم.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة: في تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي على صناعة المعرفة.<sup>1</sup>

### 3/-وظائف الإدارة الإلكترونية:

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

➤ التخطيط الإلكتروني: يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاثة سمات:

\*إن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، المرنة، الآنية وفي قصيرة الأمد القابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل.

<sup>1</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي، المرجع السابق، ص 40.

## الإطار النظري للدراسة

\* أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.

\* أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين بينهم المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل مكان وزمان.

➤ **التنظيم الالكتروني:** في ظل التحول الالكتروني يرى نجم عبود إن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد حيث أن التنظيم التقليدي، قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغير في مكونات التنظيم في ظل الإدارة الالكترونية حيث تقوم بأعمالها بطريقة ديناميكية، من خلال مراكز قرار متعددة فتعتمد على استخدام التنظيم الشبكي، لأنه تنظيم مرن للاتصال والتعاون بين الأفراد.

➤ **الرقابة الالكترونية:** إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الالكترونية تسمح بالرقابة الآنية من خلال شبة 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 أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، العاملين، الموردين والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية والولاء الالكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.

➤ **القيادة الالكترونية:** أدى التغيير في بيئة الأعمال الالكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية والتي تنقسم إلى الأنواع الثلاثة التالية:

\* **القيادة التقنية:** حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة، وتمكن القائد الالكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد

## الإطار النظري للدراسة

التطور التقني في الأجهزة، البرمجيات، الشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، الاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

\* **القيادة البشرية الناعمة:** تطرح فكرة القيادة الإدارية 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 وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

\* **القيادة الذاتية:** تركز 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 والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - جهرة حمزة: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص، 18.

<sup>2</sup> - جهرة حمزة، المرجع نفسه، ص 19.

### المطلب الثاني: المفاهيم المشابهة للإدارة الالكترونية.

#### تتميز الإدارة الالكترونية عن بعض المصطلحات:

أنه بالنظر إلى حداثة مصطلح الإدارة الالكترونية، فإن هناك بعض المصطلحات الأخرى المتداولة والتي كثيرا ما يتم الخلط بينها وبين الإدارة الالكترونية، من بينها الحكومة الالكترونية، التجارة الالكترونية، التسويق الالكتروني.

#### 1- الحكومة الالكترونية:

الحكومة الالكترونية هي في الواقع أسلوب جديد متطور بل هي ثورة تقنية معلوماتية قادت إلى نقلة نوعية في تقدم الجاهز الحكومية وأجهزة القطاع الخاص وغيره من القطاعات للمعلومات والخدمات وتسويق المنتجات للمستفيدين عن طريق شبكة الانترنت وأجهزة الحاسوب الآلي بدلا من الأسلوب التقليدي الورقي البيروقراطي، أي أن الخدمات والمعلومات والسلع التي اعتاد المواطنون على مراجعة الأجهزة الإدارية من أجل الحصول عليها أصبحت تصلهم وهم في منازلهم أو مكاتبهم عن طريق التحاور الالكتروني عبر أجهزة الحاسوب الموصلة بالانترنت.

نستخلص مما تقدم بان الحكومة الالكترونية هي وسيلة من الوسائل التي تستخدمها الحكومة الحقيقية "بمعناها الحكومي والإداري" لتوصيل المعلومات والخدمات وتسويق السلع للمستفيدين منها عبر شبكة الانترنت وأجهزة الحاسوب وهذا لا يلغي دور الحكومة الحقيقية وإنما تسنده وتدعم كفاءته وفاعليته عن طريق البعد عن الروتين والتعقيدات البيروقراطية واختصار المسافات وتوفير وقت وجهد ومال المستفيدين كما ذكرنا سابقا.<sup>1</sup>

عرفها (عبد الفتاح رضوان) على أنها احد المداخل الحقيقية للنهضة الإدارية ودخول الألفية الثالثة بالتسلح بسلاح العلم والتكنولوجيا ومواكبة العالم المتقدم.

وتعني الحكومة الالكترونية، إن المواطن العادي والمستفيد يستطيع طلب جميع الخدمات الحكومية بشكل ذاتي والكتروني، من خلال جهة واحدة وعن طريق قنوات مختلفة

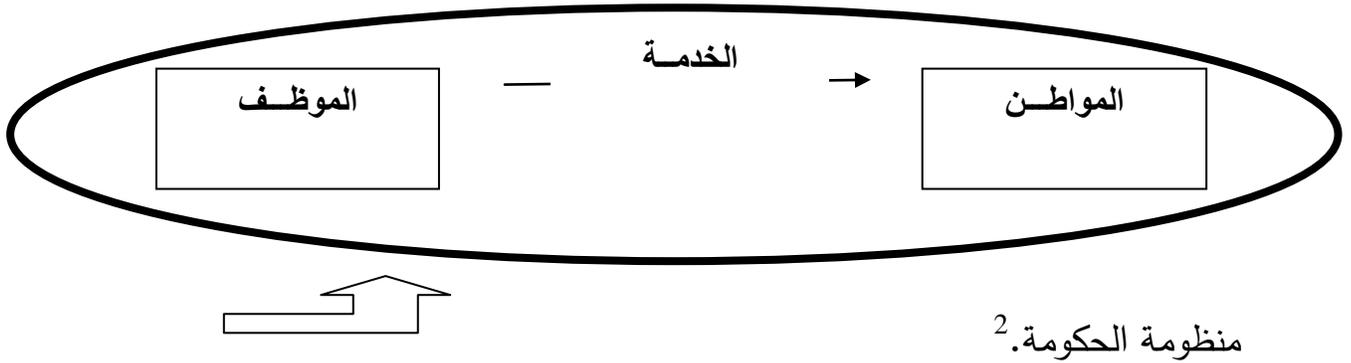
<sup>1</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 87.

## الإطار النظري للدراسة

في أي وقت يشاء، ومن أي مكان يوجد به وبشكل مباشر وسريع وسهل، متخطيا كل عقبات الروتين.<sup>1</sup>

طبيعة عمل الحكومة بشكل عام يتمثل في الموظف والمواطن والخدمة الدائرة بينهما، ويتم ذلك من خلال منظومة متكاملة، شكل رقم (01)

شكل رقم (01) طبيعة عمل الحكومة داخل إطار المنظومة المتكاملة



## 2- التجارة الإلكترونية:

تعرف التجارة الإلكترونية بدلالة القدرات المستفادة من الانترنت والوسائل الإلكترونية في تأدية العملية التجارية، ولهذا فإياها بهذا المعنى تشير إلى التجارة التي يتم تعجيلها وإغنائها بتكنولوجيا المعلومات وبشكل خاص الانترنت، وفي هذا التعريف فإنها تتضمن: أداء الصفقات مع الزبائن على الانترنت كما في التسويق الإلكتروني والصرقة المنزلة، تأدية الصفقات مع المنظمات الأخرى من خلال استخدام تبادل البيانات الإلكتروني، جمع المعلومات المرتبطة ببحوث السوق عن الزبائن والمنافسين، وأخيرا توزيع المعلومات إلى زبائن معينين من خلال الإعلان، المبيعات، وجهود التسويق التشاركية.

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح رضوان: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 27.

<sup>2</sup> - حسن نوبي محمد: منظومة الحكومة الإلكترونية، المعهد العربي لإنماء المدن، ندوة الحكومة الإلكترونية، الواقع والتحديات، دبي (10-12 ماي 2003)، ص 3.

## الإطار النظري للدراسة

وتعمل التجارة الالكترونية في الفضاء السوقي خلافا للتجارة التقليدية التي تعمل في المكان السوقي، وأنها تغطي الأنواع العديدة من الصفقات التجارية التي تعقد بالنقرات وعلى مواقع وصفحات الويب وليس في المتاجر المادية، وتقدم التجارة الالكترونية تسهيلات كبيرة وفعالة في عقد أنماط عديدة من الصفقات.<sup>1</sup>

عرفها (ربحي مصطفى عليان) يتكون مصطلح التجارة الالكترونية من مقطعين هما: التجارة وهي نشاط اقتصادي وتجاري معروف عند الجميع، ويتم من خلاله تداول السلع والخدمات وفقا لقواعد ونظم عليه، أما **الالكترونية** فيقصد بها عملية القيام بأداء النشاط التجاري أو الاقتصادي من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات الحديثة وبخاصة شبكة الانترنت وغيرها من الشبكات.

وقد ذكر الوادي في كتابه (المعرفة والإدارة الالكترونية) التعريفات التالية للتجارة الالكترونية:

تنفيذ وإدارة الأنشطة التجارة المتعلقة بالسلع والخدمات بواسطة تحويل المعطيات عبر شبكة الانترنت أو الأنظمة التكنولوجية المشابهة.

تلك التجارة التي تتم عبر الحاسوب وتستغل شبكة الانترنت والانترنت أو شبكة التلفون المحمول، وقد تكون عبر القمار الصناعية.

ويقول الوادي أنه يجب أن نفرق بين التجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية حيث أن مجال الأعمال الالكترونية هو مجال أوسع من التجارة الالكترونية، حيث يتخذ نشاط الأعمال الالكترونية الأنشطة الإدارية والإنتاجية والمالية والخدمية كافة، بينما يقتصر مجال التجارة الالكترونية على مجال البيع والشراء للسلع، والخدمات عبر الانترنت.

وتعرف التجارة الالكترونية بأنها:

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص38.

## الإطار النظري للدراسة

عمليات الإعلان والتعريف للبضائع والخدمات، ثم عمليات عقد الصفقات، وإبرام العقود، ثم الشراء والبيع لتلك البضائع والخدمات، ثم سداد القيمة الشرائية عبر شبكات الاتصال المختلفة، سواء الانترنت أو غيرها من الشبكات التي تربط بين المشتري والبائع.<sup>1</sup>

### 3- التسويق الالكتروني:

التسويق الالكتروني هو تطبيق لسلسلة واسعة من التكنولوجيا المعلومات بهدف: إعادة تشكيل استراتيجيات التسويق، وذلك لزيادة المنافع التي يحصل عليها المستهلك من خلال التجزئة الفاعلة للسوق، الاستهداف، التمييز واستراتيجيات تحديد الموقع. أو تخطيط أكثر فعالية لتنفيذ الأفكار، والتوزيع، والترويج، وتسعير البضائع والخدمات. أو ابتكار تبادلات تفي بحاجات المستهلكين الفردية و بأهداف المؤسسات المستهلكة.<sup>2</sup> عرفه (ربحي مصطفى عليان) ازدادت الأهمية الإستراتيجية للتسويق الالكتروني بعد انتشار الاستخدامات التجارية للانترنت، وقد فتح التسويق الالكتروني آفاقا جديدة في عالم التسويق، والتسويق الالكتروني يتيح للمنظمة فرصة استهداف المشترين والمتسوقين والمستهلكين بصورة فردية، ويتمتع التسويق الالكتروني الفردي بأهمية ترويجية كبيرة، إذ كلما تمكنت الإدارة من مخاطبة المشتري (المستهلك، الزبون) بصورة شخصية وفردية أكثر، كلما كانت قادرة على استقطابه وجذبه إلى المنظمة بصورة أفضل، وبسبب الأهمية التي بات يتمتع بها التسويق الالكتروني فقد أصبح من ضرورات نجاح المنظمات الحديثة، وصار من الضروري تضمن هذا النمط التسويقي في أنشطة المنظمة وعملياتها.

والتسويق الالكتروني هو إدارة التفاعل بين المنظمة والمستهلك في فضاء البيئة الافتراضية من أجل تحقيق المنافع المشتركة، والبيئة الافتراضية للتسويق الالكتروني تعتمد بصورة أساسية على تكنولوجيات الانترنت، وعملية التسويق الالكتروني لا تركز فقط على عمليات بيع المنتجات إلى المستهلك، بل تركز أيضا على إدارة العلاقات بين المنظمة من جانب المستهلك وعناصر البيئة الداخلية والخارجية من جانب آخر، ووظيفة التسويق

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان: البيئة الالكترونية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص، 63-64.

<sup>2</sup> محمد محمود الخالدي: التكنولوجيا الالكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص70.

## الإطار النظري للدراسة

الالكتروني تعمل على تحقيق التنسيق والتكامل مع بقية وظائف المنظمة المختلفة (مثل وظيفة الإنتاج ووظيفة الشراء والتخزين ووظيفة المالية ووظيفة البحث والتطوير وغيرها من الوظائف).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 227 .

### المطلب الثالث: مجالات الإدارة الإلكترونية

أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها، حيث أن تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمات والمجتمعات يزداد بتطور التكنولوجيا وانتشارها.

فالتعاون والترابط بين الإنسان والآلة ينمو بسرعة ليشمل معظم النشاطات، وبأن تكنولوجيا المعلومات غيرت كل شيء في حياة الإنسان والأعمال حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي إنساني أو أي عمل جماعي منظم من دون وجود أدوات وتقنيات الحاسوب والاتصالات.

وفي الواقع تعد تقنية المعلومات كما أشار سيرشت آخرون طريقا واسعا يوصل إلى مجالات ناشئة حديثة للقدرات والإبداعات التقنية، فالיום تعتبر تقنية المعلومات جزء لا يتجزأ من السياسات الاقتصادية والاجتماعية.

وتأسيسا على ما سبق، فإن التقنية الحديثة أصبحت تعد من الدعائم الأساسية لأي تطور وتقدم في المجتمعات، كما أتاحت إمكانيات وقدرات غير محدودة في مختلف ميادين ومجالات الحياة الإنسانية، كالمجال الاقتصادي والتعليمي والتجاري، والصحي، وغير ذلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - قايد زاهية: الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء أعمال المؤسسات بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة مستغانم)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015، ص32.

### المطلب الرابع: متطلبات الإدارة الالكترونية .

الإدارة الالكترونية شأنها شأن أي برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة لطبيعة عمل البرنامج كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق وإلا سيكون مصره الفشل ويسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد ونعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية لذلك فإن الإدارة الالكترونية يجب أن تراعي عدة متطلبات منها:

➤ **أولاً: البنية التحتية:** إذ أن الإدارة الالكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عل من البنية التحتية أي الجانب المحسوس من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة، والبدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا بدءا بالمعاملات الورقية الأكثر انتشارا في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات الكترونية لتقليل من استخدام الورق.<sup>1</sup>

➤ **ثانياً: تأمين شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعاملات بين المكاتب الإدارية نفسها من جهة، وبين المستفيدين من جهة أخرى.**

➤ **ثالثاً: توافر الوسائل الالكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الالكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.**

➤ **رابعاً : توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت، ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن من المستفيدين والإداريين للتفاعل مع الإدارة الالكترونية في أقل جهد واقصر وقت وأقل كلفة ممكنة .**

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 32.

## الإطار النظري للدراسة

➤ **خامسا:** التدريب وبناء القدرات، وهو يشمل تدريب كافة الإداريين والعاملين والمستفيدين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الالكترونية بشكل سليم وبفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة، أضاف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام الإدارة الإلكترونية وطرق ووسائل استخدامها للمستفيدين والإداريين.

➤ **سادسا:** توافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والإداريين والحفاظ على مستوى عل من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الالكترونية على مستوى العالم.

➤ **سابعا:** توفر الإدارة السياسية، بحيث يكون هناك مسئول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا الإدارة وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.

➤ **ثامنا:** وجود تشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الالكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

➤ **تاسعا:** توفير الأمن الالكتروني والسرية الالكترونية على مستوى عل لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الالكتروني من أي عبث والتركيز على النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للمكتبة وللعاملين فيها.

➤ **عاشرا:** خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الالكترونية وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع الإداريين فيها والتفاعل معها ويشترك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين ومدراء المكتبات الأخرى في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الالكترونية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 33 - 34.

## الإطار النظري للدراسة

### المطلب الخامس: خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية:

ذكر (السالمي، السليطي) عندما يتم اتخاذ قرار تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمة لابد من التأكيد في المنظمة لابد من التأكيد عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة وهل الكلف التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي تقدمها هذه الإدارة وهل تتوفر العناصر الأساسية لإنجاح تلك الإدارة، ولذلك لابد من القيام بالخطوات التالية:

#### 1/ إعداد الدراسة الأولية:

ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بنية من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

أ- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية.

ب- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة و لكن تحتاج إلى تطوير.

ت- ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الالكترونية.

ث- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية لأنها غير اقتصادية.

#### 2/ وضع خطة التنفيذ:

عند إقرار الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة أو المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

#### 3/ تحديد المصادر:

المصادر التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية في هذه الإدارة.

## الإطار النظري للدراسة

### 4/ تحديد المسؤولية:

لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكلفة المرصودة إليها.

### 5/ متابعة التقدم التقني:

نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الالكترونية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>- النباهين ريما وعبدي مريم: أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجبالي بونعامه خميس مليانة ، 2015 ، ص ص، 14-15.

**المبحث الثاني: استخدامات الإدارة الإلكترونية**

**المطلب 01:** أساسيات الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري

**المطلب 02:** تقييم الإدارة الإلكترونية

**المطلب 03:** أمن الإدارة الإلكترونية

**المطلب 04:** نماذج استخدام الإدارة الإلكترونية في بعض البلدان

### المبحث الثاني: استخدامات الإدارة الإلكترونية

#### المطلب 1: أساسيات الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري

تقرض طبيعة الإدارة الإلكترونية وخصائصها مجموعة من الوظائف التي لم تكن في مقدور الإدارة التقليدية ممارستها، فهناك مهام جديدة وواقع مغاير تمارس فيه الإدارة الإلكترونية عملها، فانتقلت مفاهيم وظائف الإدارة من (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة واتخاذ القرار) إلى (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية واتخاذ القرارات الإلكترونية).

ويمكن القول أن الثورة الرقمية قد ساهمت في إحداث تغيرات عميقة في بيئة الأعمال وأساليبها أهمها:

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات.
  - الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي.
  - الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
  - الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.
  - الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو على العاملين إلى القيادة المرتكزة على المزيج (تكنولوجيا- زيون).
  - الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الإنترنت.
  - الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة المباشرة الآنية.
- إن هذه التغيرات أوجدت اتجاهين واضحين في تقييم آثار هذه التغيرات على الإدارة ووظائفها هما:

- الأول: يرى أن الإنترنت الثورة الرقمية يمكن أن تؤدي إلى نهاية المؤسسات وإعادة توزيع مهام الإدارة 22% (يقوم بها العاملون على الإنترنت و 0% عمل الإدارة)، وبالتالي فإن الثورة الرقمية قد حولت الاستراتيجيات إلى فترات، فتطيرت نظم الإدارة التقليدية وتناثرت مبادئها ودخلت عصرا جديدا يتطلب البحث عن نمط جديد هو الإدارة الإلكترونية.

## الإطار النظري للدراسة

- الثاني: يرى أن الإدارة هي الإدارة بنفس القوة التي يؤكد فيها المستثمرون على أن الأعمال هي الأعمال، وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثرها العميق وإعادة النظر في أبعادها وماضيها، تظل تمثل القلب النابض للمؤسسات، وأن تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال والرقابة عليها أصبحت تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وذلك نتيجة اعتمادها على الإدارة الإلكترونية وفيما يلي سوف يتم توضيح مختلف هذه الوظائف بشكلها الجديد والمطور.

### أولاً: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط

#### 1- مفهوم التخطيط الإلكتروني:

نتيجة للتطورات الهائلة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والتنافسية العالية أصبح التخطيط يتم بأكثر فعالية وقادر على مواكبة مختلف المستجدات التطورات عبر اعتماد المزايا الإلكترونية وأصبح يعرف بـ"التخطيط الإلكتروني" **E-Planning** الذي يعني تحديد ما يراد عمله أنياً ومستقبلاً باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المنظمة وخارجها، وبتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة وفقاً لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية و تجزئة واضحة لخطط أنية وقصيرة الأمد.<sup>1</sup>

#### 2- مقارنة بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني:

إن التخطيط في الشركات المادية التقليدية كان له مزايا كبيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه المؤسسة وتحديد القدرات الجوهرية لها من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق، وفي المقابل كان للتخطيط أوجه النقد العديدة في الممارسة منها:

➤ إن التخطيط ينشئ التقييد والصرامة المقيدة و يحد من الاستجابة للتغيرات في البيئة.

<sup>1</sup> - أسيا سليمان تيش تيش: واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية و دورها في تطوير العمل الإداري، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2013-2014، ص ص63-64.

## الإطار النظري للدراسة

➤ التخطيط لا يمكن تطويره في البيئات سريعة التغير، ففي بيئة ذات تغيرات عشوائية كبيرة وغير قابلة للتنبؤ، فإن المطلوب هو المرونة و ليس الخطط الرسمية.

➤ إن الخطط الرسمية يجب أن لا تحل محل الإبداع.

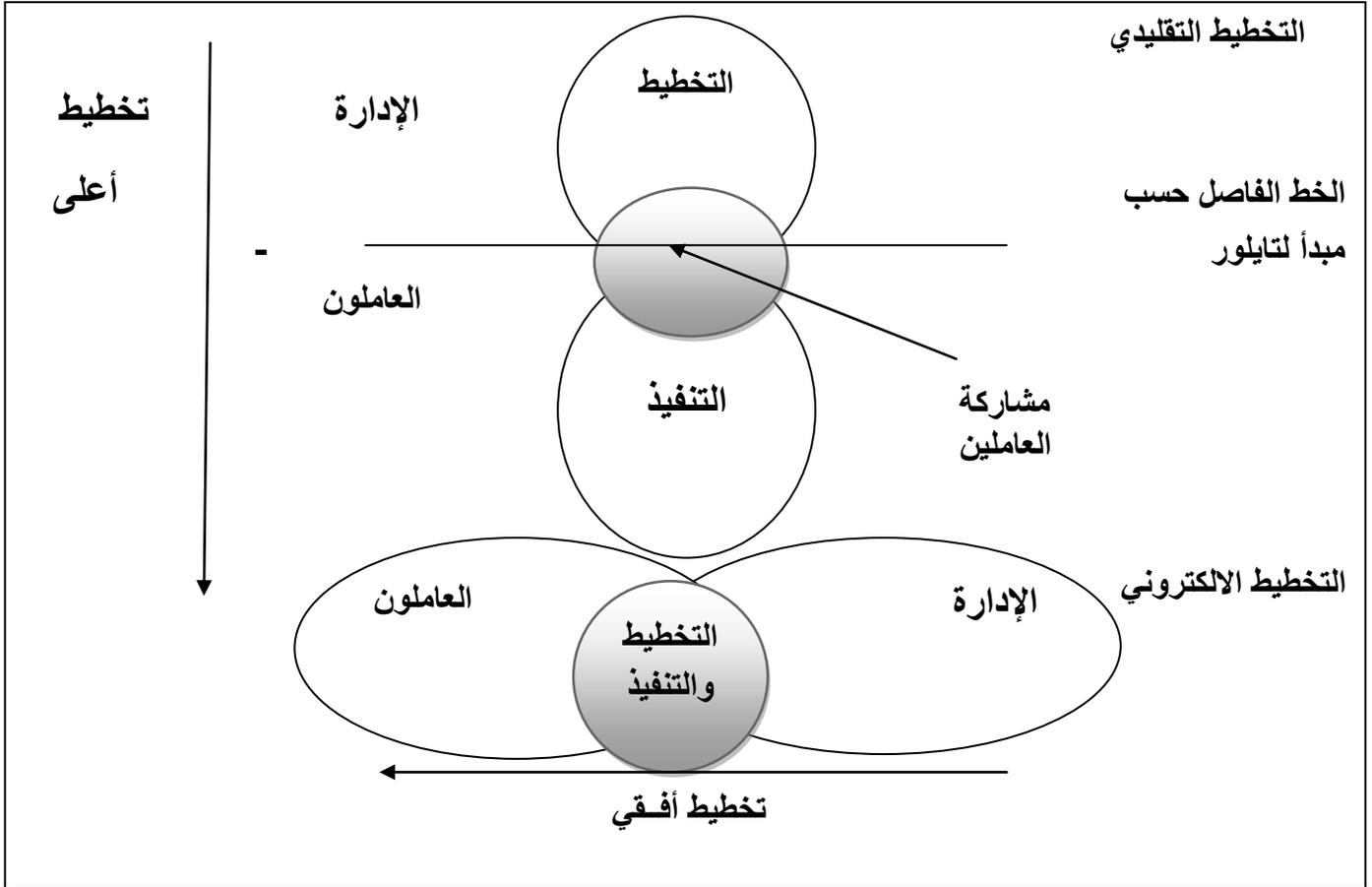
الاعتقاد بأن التخطيط الرسمي يعزز النجاح الذي حققته المؤسسة في حين أنه قد يقود إلى الفشل فنجاح المؤسسة السابق في البيئة المتغيرة لا يولد بالضرورة نجاحا بل أنه قد يولد الإخفاق إذا ما اعتمد على نفس أساليب النجاح السابق.

وعموما فإن التخطيط الإلكتروني لا يختلف عن التخطيط التقليدي من حيث أن كلاهما ينصبان على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف ولكنهما يختلفان من حيث الآليات والممارسات.

ففكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال ينفذون، قد تم تجاوزها في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.

## الإطار النظري للدراسة

الشكل رقم (02): مقارنة بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني



### \* الحاجة للتخطيط :

في زمن وبيئة الإنترنت يمكن أن يثار التساؤل إذا كان هناك حاجة فعلية للتخطيط حيث المؤسسات تعمل في الزمن الآني وبالسريعة الفائقة، وضمن بيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل.

في مثل هذه الظروف التي تتغير في كل فصل أو شهر إن لم يتم التغير بالأسبوع واليوم، على الأرجح ستكون الخطة التقليدية بلا جدوى أو سيكون من الضروري إعادة

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم: المرجع السابق، ص 227.

## الإطار النظري للدراسة

كتابتها مرة تلو المرة مما يجعل الخطة الجديدة في كل مرة أبعد عن سابقتها عن الخطة الأصلية.

**\*أفق التخطيط:**

إن الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في المؤسسات التي تعمل في زمن الإنترنت لا تزيد عن مبدأ توجيهي عام قليل الكلمات، عام المقاصد يتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقا واسعا من الخيارات والسيناريوهات المحتملة وغير المحتملة.

**\*قيود التخطيط في الممارسة:**

إن التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة، وانتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا.<sup>1</sup>

### 3- دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط:

تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط من خلال:

\* نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية، وهذا يساهم في تنمية قدراتهم من جهة وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية من جهة أخرى.

\* جعل محور التخطيط ليس ببيئة المؤسسة الداخلية فحسب بل السوق وحاجات العملاء المحتملة، وعلى هذا الأساس ستكون المؤسسة ملتزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وحاجات العملاء، وهذا هو أحد أهم مؤشرات البقاء.

\* إلزام المؤسسات بتحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية، يقدم على أساسها العميل على اتخاذ قرار عن مدى استمراره مع هذه المؤسسة من عدمه، لأن العميل في ظل موقعه الإلكتروني سيوصل احتياجاته فورا إلى المؤسسة، وعلى هذه الأخيرة أن تستجيب فورا لتلبيتها.

\* زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات.

<sup>1</sup> - أسيا سليمان تيش تيش، المرجع السابق، ص67.

## الإطار النظري للدراسة

- \* دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة، وتقويم كل بديل.
- \* القدرة على تفعيل ودعم القرارات.
- \* القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية باستخدام المزايا التي وفرتها تلك الثورة.

وعلى ضوء ما تقدم نستنتج أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط آني مرحلي، يجعل المؤسسة مؤهلة دائماً لمجاراة كل جديد واستغلاله والاستفادة منه بما يلائم الظروف الظرف الراهن أو المتغير الذي يطرأ عليها، حيث يكون الابتكار ضرورياً عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة، وفي ظل الإدارة الإلكترونية نجد التخطيط الإلكتروني لا يتجاوز من كونه مبدأً عام يرشد إلى آليات معالجة دون أن يفرض قيوداً على العملية الإدارية<sup>1</sup>.

### ثانياً: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم

#### 1- مفهوم التنظيم الإلكتروني:

إن المفهوم التقليدي للتنظيم يركز على الهرمية والرسمية وعلى بيئات مستقرة أكثر مما هي متغيرة، ولكن نتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح من الضروري البحث عن تطبيقات وممارسات معاصرة للتنظيم، فأصبح يعرف بـ **التنظيم الإلكتروني «E-Organizing»** وهو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية، مما يحقق التنسيق الآني، وفي كل مكان، من أجل إنجاز الهدف المشترك لإطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة أو مستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المنظمة وإدارة العلاقات الزبونية المتعلقة بالزبائن الإلكترونية.

<sup>1</sup> - أسيا سليمان تيش تيش، المرجع السابق، ص 68.

## الإطار النظري للدراسة

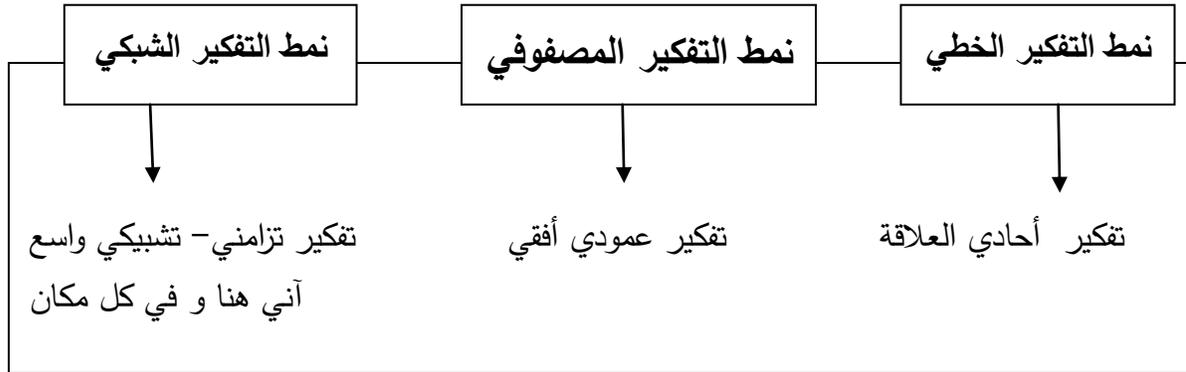
### 2- مقارنة بين التنظيم التقليدي و التنظيم الإلكتروني:

لقد ساعدت الإنترنت بما توفره من إمكانيات للاتصالات الشبكية و تبادل المعلومات الإلكترونية من التحول من التنظيم التقليدي الهرمي إلى التنظيم الشبكي الفضفاض و الواسع، ويمكن أن نحدد التغييرات العميقة التي تترافق مع التنظيم الإلكتروني فيما يلي:

**الهيكل التنظيمي:**

إن التنظيم التقليدي القائم على الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يحد من المرونة لا يتلاءم مع طبيعة الإدارة الإلكترونية التي يتم في ظلها القيام بالأعمال بطريقة ديناميكية، ومن خلال مراكز قرارات متعددة لذلك يتم اعتماد التنظيم الشبكي أي تم الانتقال من نمط التفكير الخطي إلى نمط التفكير وذلك كما يوضحه الشكل الموالي.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (03): تطور نمط التفكير الإداري



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية الوظائف المجالات).<sup>2</sup>

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن نمط التفكير الإداري قد تطور من نمط التفكير الخطي إلى نمط التفكير المصفوفي، ومن نمط التفكير المصفوفي إلى نمط التفكير الشبكي. وفيما يلي شرح لهذه الأنماط من التفكير الإداري:

<sup>1</sup> - أسيا سليمان تيش تيش، المرجع السابق، ص ص، 69-70.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم: المرجع السابق، ص 170.

## الإطار النظري للدراسة

على النمط الخطي القائم على العلاقة بين السبب الواحد والنتيجة الواحدة، بين الملاحظة الضرورية والطريقة المثلى الواحدة.

- **نمط التفكير المصفوفي:** إن التفكير المصفوفي قد تجاوز العلاقة الخطية المباشرة إلى نمط تفكير أكثر - تنوعا وتداخلا عموديا وأفقيا في نفس الوقت، ولكن رغم ذلك فإنه لم يتجاوز الهرمية العمودية وإنما عمل في ظلها، وكما نرى فإن التنظيم المصفوفي هو بمثابة خطوة في منتصف الطريق أي خطوة نحو الأفقية (في الوظائف الفنية) والإبقاء على الهرمية (في الوظائف الإدارية).

- **نمط التفكير الشبكي:** إن التنظيم الشبكي هو التنظيم الملائم لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، لما يتسم به من سهولة الاتصال بين أفراد التنظيم، والصلات الفائقة بينهم وديناميكيته التي تتغير حسب المهام كسمة أساسية مترادفة مع استخدام الإنترنت والشبكة الداخلية بين العاملين في المؤسسة والشبكة الخارجية مع أصحاب المصلحة خارج المؤسسة، فالوب " Web " الذي يمثل المكون الأكثر أهمية في الإنترنت يلغي الهرمية بين مواقع الوب لأن كل موقع لديه نفس الأسبقية على الوب وهذا ما يؤدي إلى تقاسم المعلومات والمعرفة ذات العلاقة بهذه المهام مما يسمح بالتشارك الواسع والمستمر بين العاملين.

- **التقسيم الإداري:**

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

- **سلسلة الأوامر:**

في ظل الإدارة الإلكترونية أصبح دور القيادات العليا استشاريا، فتم الانتقال من التنظيم الإداري القائم على مركزية الرئيس المباشر وسلطته شبه المطلقة إلى التنظيم متعدد الرؤساء، والانتقال من نظام سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا. ويشير "Turban" إلى أن الفرق الذاتية لها خمسة أشكال، كما يأتي:

- **فرق مجموعات العمل Work Groups Teams:** وهي فرق متعددة المهارات تقوم بتنفيذ الأعمال الروتينية في المؤسسة.

## الإطار النظري للدراسة

- فرق حل المشكلات Problems Solving Teams: وهي فرق متعددة الاختصاصات ومتنوعة المهارات وهي التي تولف من أجل القيام بحل مشكلة خاصة طارئة، ومن ثم يجري حلها.

- حلقات النوعية Quality Circles: وهي فرق تجتمع بصورة غير منتظمة لإيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بأماكن العمل وبنوعية المنتج أو الخدمة لتحقيق تطوير نوعي ومستمر.

- فرق الإدارة Management Teams: وهي فرق مؤلفة بشكل أساسي من مديرين من مختلف المناطق الوظيفية التي يكون هدفها الأساسي تنسيق أعمال الفرق الأخرى.

3- الفرق الافتراضية Virtual Teams: وهي الفرق التي يكون أعضاؤها في أماكن مختلفة ويتم الاتصال فيما بينهم إلكترونياً.

- الرسمية: في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية فإنه يتم إتباع السياسات المرنة والانتقال إلى إدارة الذات أو الفرق المدارة ذاتياً والانتقال من اللوائح وجداول العمل التفصيلية إلى جداول العمل المرنة.

- المركزية واللامركزية: إن التنظيم الإلكتروني ذو مراكز سلطوية متعددة مما يساعد على ظهور وحدات مستقلة وفرق مدارة ذاتياً.

وتأسيساً على ما تقدم من عرض التحولات الإدارية الجوهرية التي تعتري أسلوب التنظيم الإداري التقليدي في ظل أسلوب الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

### 4- دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم:

يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية:

أ- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.

<sup>1</sup>- أسيا سليمان تيش تيش، المرجع السابق، ص ص 73-74.

## الإطار النظري للدراسة

ب- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية Intranet وهذا ما يحقق الصلات الفائقة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة، وبالتالي تجاوز هرمية الاتصالات السائدة في أشكال التنظيم التقليدي.

ت- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة وهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين هما:

- استخدام عاملين ذوي تخصص ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة
- استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب، يرتبطون بالمؤسسة عبر علاقات قائمة على الثقة أكثر مما تقوم على سلسلة الأوامر، وعلى علاقات أفقية لا هرمية ذات طابع انتشاري تنظيمي وجغرافي أكثر من علاقات هرمية ذات طابع إداري مركزي.
- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحددونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها.

مما سبق يمكن القول أن ما كان ينظر إليه على أنه تنظيم وأساسي في دوائر الإدارة التقليدية أصبح في ظل الإدارة الإلكترونية قيودا ضاغطة تعطل حركة الإدارة وتشكل عبئا على عملها وترغب في إلقاء أكبر قدر من هذه القيود وراء ظهرها.

### ثالثا: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه.

يعتمد التطبيق الكفء والفعال للتوجيه الإلكتروني بالمؤسسات المعاصرة على وجود "القيادات الإلكترونية" E-leaders في الإدارة التقليدية تشكل القيادة إلى جانب الاتصال والتحفيز فروعا تحت وظيفة التوجيه، ولكن القيادة أصبحت وظيفة أساسية في الإدارة الإلكترونية.

وتتمثل القيادة الإلكترونية في الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وتكوين المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي لمؤسسة ساعية للتعلم بصفة مستمر.

### 1- أنماط القيادة الإلكترونية:

يمكن تقسيم القيادة الإلكترونية إلى أنماط ثلاثة هي:

#### 1-1 القيادة التكنولوجية الصلبة:

هي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة مما يكسبها مزايا تنافسية من جراء استخدامها للتكنولوجيا، فتتسم تلك القيادة بالآتي:

##### 1-1-1-1 إنها قيادة حس التكنولوجيا:

فالتغير التكنولوجي المتسارع في مجال تكنولوجيا الإنترنت (من أجهزة، برمجيات، وشبكات) يجعل القائد الإلكتروني في جانب أساسي منه ذا قدرة على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف المزايا لتكوين جزء من الميزة التنافسية للمؤسسة.

##### 1-1-2-1 حس الوقت على الإنترنت:

إن القائد الإلكتروني هو قائد زمني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة فلأن الإنترنت توفر القدرة على انجاز الأعمال في أي وقت وفي أي مكان من العالم، ولأن الفرد في الطرف الأول من الكرة الأرضية يمكن أن يعملوا في النهار مع الطرف الآخر الذي يعمل في الليل، فإن حس الوقت على الإنترنت لا بد أن يتجاوز فكرة إجراءات العمل التعاقبي إلى إجراءات العمل التزامني<sup>1</sup>.

##### 1-1-3-1 حس الطوارئ:

إن القائد الإلكتروني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة والقدرة على اتخاذ القرارات، ولديه القدرة على التفاعل الآني والإحساس بالطوارئ وب نماذج الأعمال الجديدة والتي تأتي بالداخلين المحتملين الجدد إلى السوق والخدمات والأساليب الجديدة لمواجهة الحالات الطارئة.

<sup>1</sup> - أسيا سليمان تيش تيش، المرجع السابق، ص ص، 73-74.

### 1-2- القيادة البشرية الناعمة:

رغم أن الإدارة الإلكترونية أكثر تعويلا على التكنولوجيا، لكنها ذات محتوى إنساني كبير، ويعود ذلك إلى:

- إن التكنولوجيا المتمثلة بالإنترنت أصبحت بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية، وبعضهم من المبتكرين والمبدعين، وهذه الفئة المتميزة تتطلب إدارة جديدة لا تعمل في ظل الهرمية والمركزية والبيروقراطية، وإنما إدارة شبكية، استشارية.

- في ظل الإنترنت فإن كثير من العاملين سيعملون وفقا لنمط العمل عن بعد على الحاسوب، وينتشرون في مناطق متباعدة داخل أو خارج البلد الواحد، أي لا وجود لرابطة الإشراف اليومي المباشر، فالقيادة البشرية أكثر تحقيقا للولاء الإلكتروني بين العاملين وكذلك بين الزبائن.

لهذا فإن القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري تتسم بالآتي:

#### - القائد الزبوني:

أصبح الزبون اليوم يستخدم تسهيلات الإنترنت للبحث عن السعر الأقل، والمعلومات الأكثر، والجودة الأفضل وغيرها، لهذا فإن القائد الإلكتروني لن يكون قائدا لعملاء المؤسسة بأساليبه السابقة القائمة على السعر الأقل فقط أو الجودة فقط أو الاستجابة الأسرع، بل بكل هذه المتغيرات مجتمعة.

#### - قائد عمال و مهني المعرفة:

وهو القائد الذي يوفر المنافع والمزايا للعاملين من أجل الاحتفاظ بهم وكسب ثقتهم وعدم فقدانهم من المؤسسة لكونهم يمثلون أهم موجودات المؤسسة الإلكترونية والتي أصبحت قائمة أكثر من أي وقت مضى على المعرفة والخبرة والقدرات الذاتية لأفرادها.

## الإطار النظري للدراسة

### - القائد التنافسي:

إن بيئة الأعمال اليوم هي بيئة المنافسة الفائقة وذلك بسبب زيادة عدد المتنافسين وإتاحة العمل على الإنترنت للجميع، فإن ذلك يجعل القائد موجهًا للمنافسة، فالمؤسسات لم تعد بعيدة عن أعين منافسيها، وعليه فإن القائد التنافسي مطلوب منه أن يتصف بقدرة على الأداء التنافسي من حيث:

- ❖ الأسرع في الوصول إلى السوق من المنافسين.
  - ❖ الأفضل في خدمة شركائه العاملين، الموردين، والزبائن، من المنافسين.
  - ❖ أكثر قدرة على التقليد الابتكاري أو تحسين ما يأتي به المنافسون.
  - ❖ أكثر قدرة على تقديم الأساليب والخدمات والمنتجات الجديدة من المنافسين.
- ### - القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة:

إن الذين يقودون المؤسسات الجديدة أصبحوا يظهرون خصائص ملائمة، تتسجم مع بيئة أعمالهم الإلكترونية، لكونهم الأكثر قدرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والأكثر تميزًا في اقتناص فرص التطوير، والأسرع حركة واستجابة للمتغيرات.

### 1\_3\_ القيادة الذاتية:

إن قيادة الذات تعد الأكثر بروزًا في إدارة الأعمال عبر الإنترنت، حيث يتطلب الأمر من القائد الإلكتروني أن يتخذ قرارات سريعة وفورية، وعليه فإن قادة الذات يتسمون بالسمات التالية:

- ❖ القدرة على تحفيز أنفسهم والتركيز على إنجاز المهام.
- ❖ الولاء للمؤسسة.
- ❖ المساهمة في حل مشاكل المؤسسة.
- ❖ المهارة والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة .

## الإطار النظري للدراسة

- دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه:

- \* تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه (القيادة) من خلال النقاط التالية:
- \* توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.
- \* توفير الاتصال المستمر بين القادة والمؤوسين من خلال شبكة الاتصالات الداخلية الانترنت.
- \* توفير الاتصال المستمر بين القادة والموردين والشركاء الآخرين عبر شبكة الاكسترانت.
- \* جذب العاملين المتباعدين جغرافيا وربطهم بالإدارة وتشجيع ولائهم لها.
- \* زيادة القدرة على الابتكار.
- \* زيادة القدرة على انجاز المهام.
- \* زيادة المرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.<sup>1</sup>

رابعا: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية الرقابة

يؤخذ على الرقابة التقليدية أنها رقابة موجهة للماضي، حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ، أي أن تصحيح الانحرافات بين ما هو مخطط وما هو فعلي يتم بعد انجاز ما هو فعلي، لكن نتيجة للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل جيد وكفاء وبذلك أصبح يطلق عليها الرقابة الإلكترونية 'E-Controlling'.

فهي تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة شبكة الإنترنت، هذه الأخيرة التي تعمل كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري مما يقلص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أول بأول نتيجة التداخل الكبير بين حدود المسؤولية الإدارية للمديرين والمسؤولية التنفيذية للعاملين، فالجميع يعملون في الوقت نفسه لانجاز المهمة نفسها.

<sup>1</sup> - أسيا سليمان تيش تيش، المرجع السابق، ص 75-76.

## الإطار النظري للدراسة

وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو تأكيد الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة أو بين الزبائن والإدارة، فتكون الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة، بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة والرسمية<sup>1</sup>.

### خامساً: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرارات

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنية المعلومات والاتصالات ومنها شبكة الحاسوب لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها في المؤسسة لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة. حيث أن جودة القرار تتوقف على ما يتاح لمتخذه من بيانات، كما يؤثر ذلك على درجة التأكد التي يتخذ بها القرار، وبحكم أن هذه البيانات لا تكون جاهزة أو معدة في معظم الأحيان بل يتطلب الحصول عليها إنفاق المال والجهد والوقت.

وتساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرارات من خلال:

- سرعة الحصول على بيانات دقيقة.
- صحة و تكامل المعلومات.
- مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير الإحصائية.
- تحسين الاتصالات الإدارية.
- دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة و تقييم كل بديل.
- القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار.
- القدرة على محاكاة الواقع أو تمثيله أو ما يسمى بالنمذجة الواقعية، باستخدام الوسائل التقنية والبرامج المتطورة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أسيا سليمان تيش تيش، المرجع السابق، ص ص 77-78.

<sup>2</sup> - أسيا سليمان تيش تيش، المرجع السابق، ص ص 80-81.

### المطلب الثاني: تقييم الإدارة الإلكترونية

يفضل القائمون على مشروع الإدارة الإلكترونية دراسة تجارب دول سبقتهم في تنفيذ هذا المشروع، لمعرفة عوامل نجاح المشروع وتقادي العوامل المؤدية للفشل، وتحديد الإيجابيات والاستفادة منها والسلبيات للتقليل من آثارها والمخاطر التي تهدد المشروع، وليتسنى توضيح ذلك تم تقسيم المطلب إلى فرعين الأول يتعلق بعوامل نجاح وفشل أداء الإدارة الإلكترونية، أما الفرع الثاني فيأتي لذكر سلبيات وإيجابيات الإدارة الإلكترونية.

#### 1-عوامل نجاح و فشل أداء الإدارة الإلكترونية:

##### أولا : أسباب نجاح الإدارة الإلكترونية:

إن تعرض عدد من الإدارات والشركات الالكترونية إلى هزات جعلت من وسائل الإعلام تتحدث عن حالات أخفاق وفشل في مضمار الخدمات الإلكترونية تفوق بكثير النجاحات التي تحقق في هذا المضمار، وقد أصابها التصدع. وهناك من ذهب إلى أبعد من ذلك عندما اعتبر أن الفشل الذي منيت به إدارات الخدمة الإلكترونية بمثابة اندثار وانحدار سحيق لكل الجهود الرامية للانطلاق إلى مرحلة ما وراء الأعمال الإلكترونية (أعمال الخدمات الإلكترونية)، إلا أنه من الصعب تعميم هذه النظرية السوداوية، لأنه في ذلك انتقاصا من النجاحات التي حققها عدد من الإدارات والشركات الإلكترونية بحيث أصبحت أسماء هذه الإدارات تتداول من قبل الناس المتخصصين باعتبارها أعلاما تكنولوجية وإبداعية ينبغي التفاخر بها وعدم إنكار إنجازها. وللإجابة عن سؤال لماذا تحقق الخدمات الإلكترونية النجاح ؟ فإن الضرورة تقتضي تشخيص بعض عوامل مثل الإصرار والقدرة على بناء نظام تكنولوجيا مستقر، إلى أن واحد من أهم أسباب نجاح هذه الإدارة في تفوق يعود إلى أن هذه الإدارات تصغي إلى المواطن والعميل فتصبح الإدارة والمؤسسة موجهة من قبل هذا المواطن أو العميل، بل نجد أن أكثر من ذلك أيضا مسيرة من قبله، من حيث أنها تصغي له وتتابع احتياجاته ورغباته الحقيقية وتفضل خدماتها وفقا لمقاساته وتحاول جاهدة إشباع رغبته وضمان أعلى مستويات رضاه

## الإطار النظري للدراسة

ويمكن القول بالتأكيد وبكل ثقة أن الإدارة الناجحة تلك التي تفهم الحاجات الأساسية والنفسية للمتعامل مع خدماتها، وتطبيق هذا الفهم في كل مرحلة من مراحل نموها، وبالعودة إلى عوامل نجاح وفشل الإدارة الإلكترونية نجد ما يلي:

### ثانياً: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية:

- إيجاد بيئة مناسبة لنقل التجارب والخبرات في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية بين منسوبي القطاعات الحكومية المختلفة الشركات والمؤسسات العاملة في مجال تقنية المعلومات والشبكات.
- تقديم باقة من المعارف والخبرات في مجالات متعددة مرتبطة بقضايا فنية وإدارية بتقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً وذلك لتعميق المفاهيم والخبرات التي يحتاجها مدراء ومنسوبي نظم المعلومات في حياتهم العملية.
- إيجاد قناة مثالية بين القطاعات الحكومية المختلفة والمستثمرين في أنظمة الاتصالات ونظم المعلومات وذلك لنقاش مشاكلهم ومتطلباتهم و تفعيل دور وزارة و هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات والغرف التجارية الصناعية لرعاية هذا القطاع الهام.
- المساهمة في تطوير نظم الاتصالات وتقنية المعلومات الخاصة بالخدمات الحكومية الإلكترونية من خلال قضاياهم للنقاش واستقطاب الخبرات المحلية والأجنبية للمشاركة في نقاش وتقديم الحلول المناسبة.
- إطلاع المشاركين على أحدث النظم المعلوماتية والإدارية الحديثة وإثارة النقاش بينهم في سبيل تطبيق تلك النظم والاستفادة منها كذلك لقصص النجاح والتجارب المحلية والعالمية في تطبيقات الحكومة الإلكترونية.
- مناقشة التشريعات والأنظمة والقوانين اللازمة لضمان أمن وسلامة تبادل الوثائق والمعلومات ووضع الأسس والمواصفات والمعايير التي تحكم التوثيق الإجرائي للتعاملات الإلكترونية.

## الإطار النظري للدراسة

- مناقشة توافق نظم المعلومات و توحيد البروتوكولات ووضع المعايير اللازمة لضمان بيئة إلكترونية متوافقة بين مختلف القطاعات.
- مناقشة أهمية إعادة هندسة العمليات الإجرائية اللازمة لتقديم الخدمات الالكترونية والاحتياجات لتدريب وتطوير القوى البشرية.
- إعادة هندسة البنية التحتية للإدارات، والهيكل، والعمليات، والإجراءات، بما يتناسب مع التكنولوجيا الحديثة بحيث لا يقتصر التعديل على الإجراءات و تسلسل إنجاز المعاملات وإدخال الأجهزة المتطورة والمعدات الحديثة والبرمجيات اللازمة لتشغيلها بل ويستعمل أيضا على تغييرات في الهياكل وللبنى التنظيمية وتعديلات على الوصف الوظيفي للوظائف وإعادة نظرا في توزيع المهام على الموظفين وتغيير طبيعة العمل نفسها لتكون أكثر فعالية وإنتاجية وأقل جهدا، أي أفضل جودة.
- بناء الثقة لدى المواطن تجاه مشروع الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال نشر توعية عامة عن الإدارة الإلكترونية، وتلمس المواطنين لفوائد الإدارة الإلكترونية من خلال الحصول على فوائد ملموسة متمثلة بإتمام المعاملات الخاصة به، بدقة وسرعة، وكذلك عن طريق مساهمة الصحافة المحلية في نشر الجوانب الإيجابية والنجاحات في استخدام الإدارة الإلكترونية، على أن يكون ذلك ضمن خطة تسويقية شاملة تحت التوقعات المطلوبة.
- وجود رؤية واضحة لمستخدمي الإدارة الإلكترونية، وتحديد الأهداف المرجوة من الإدارة الإلكترونية، وأن توافق أهداف وقيم المشروع مع روح السياسيين القائمين وحشد الدعم المالي لمشروع الإدارة الإلكترونية من خلال تبني الفكرة ودعمها من جهات سياسية مهمة في الدولة، وكذلك رصد ميزانية مستقلة ومستمرة لتمويل مشروع الإدارة الإلكترونية.
- أن تلعب الدوائر المحلية دورا رئيسيا لنجاح الإدارة الإلكترونية فهم الأقرب للمواطنين ويمكنهم توضيح الفرص التي توفرها لهم الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- شريط مرزوق ومعاشو نور الهدى، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين صورة المؤسسة، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمجتمع، جامعة 2 ماي 1945، 2015-2016، ص ص 31-34.

## الإطار النظري للدراسة

### ثالثا : عوامل فشل الإدارة الإلكترونية:

يعتبر الفشل مشكلة رئيسية ذات تكلفة مادية ومعنوية عالية وتهدم المصداقية والثقة بين المواطن والإدارة ، ويمنع من إيصال الفوائد المرجوة من الإدارة الإلكترونية إلى المواطنين المستفيدين من الخدمة ولكن في نفس الوقت يمكن أن يكون الفشل قاعدة بناء لتعلم والاستفادة والمساعدة في تحسين المشروع لاحقا ومن عوامل الفشل والتي تعتبر معوقات تقف في وجه المشروع نجد ما يلي:

- عدم وجود ضغط خارجي من قبل هيئات المجتمع المدني، وقطاع الأعمال والمواطنين ... إلخ لتقوم الحكومة بمبادرة قوية في مجال الإدارة الإلكترونية.
- عدم وجود رغبة سياسية من قبل القادة السياسيين والمسؤولين الكبار بتطوير وإنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية.
- عدم وجود رؤية إستراتيجية بعيدة المدى حول أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإصلاحات.
- ضعف إدارة التغيير، وضعف القيادة حيث لا وجود لبطل المشروع، وعدم وجود دعم من قبل المسؤولين، وعدم المشاركة من قبل الجهات ذات العلاقة، ضعف التخطيط، ضعف المتابعة والرقابة والتنسيق بين الهيئات الحكومية والقطاع الخاص.
- قصور و عدم واقعية التقييم: تقييم غير واقعي للوضع الحالي السياسي والإداري و المالي والاجتماعي بمعنى تحليل غير دقيق للنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.
- بنية تنظيمية ضعيفة: ضعف الوضع التنظيمي، أنظمة متجزئة، بنية أساسية غير كافية لدعم الإدارة الإلكترونية.
- بنية تكنولوجيا أساسية غير كافية: شبكة اتصالات ضعيفة، قلة في عدد أجهزة الحاسوب الاستخدام العام، وعدم توفر أجهزة حاسوب كافية للموظفين الحكوميين.
- تكنولوجيا غير متجانسة: عدم التواصل بين أنظمة الحاسوب، وضعف الأنظمة من حيث التصميم والبرامج.

## الإطار النظري للدراسة

- ارتفاع التكلفة للنفاذ في شبكة الانترنت مقارنة مع دخل الأفراد تشتت الجهود للوصول إلى تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية بين عدة جهات تدعي كلها المسؤولية الكاملة عن هذا الموضوع المهم، فأحيانا تحت وصاية وزارة الاتصالات والمعلومات وأحيانا تحت جهات غير متخصصة ومشاريع تتم في الغالب بشكل مشاريع متفرقة محركها الرئيسي هو عمليات التسويق التي يمارسها مطور الحلول على متخذي القرارات.

- ضعف القدرة على ترتيب أولويات الإدارة الإلكترونية، فأحيانا تنفق أموال طائلة على مشاريع ليست ذات أولوية، في حين أن هناك حاجة لخدمات إلكترونية أكثر أهمية وربما أقل كلفة وتعود بنفع أكثر على شريحة واسعة من المواطنين.

وتعود أسباب الفشل عموما إلى تأخر البلدان النامية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أعمالهم وإلى عدم جاهزية التنظيم وعدم تحديث التكنولوجيا المستخدمة، لذلك فإن النجاح أو الفشل مرهون بكمية ونوعية التغيير بين الوضع الحالي والوضع المطلوب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - جهرة حمزة، المرجع السابق، ص 26.

### رابعاً: مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية

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

التالي:

#### أ- مزايا الإدارة الإلكترونية للمنظمة:

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

#### ب- 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 وفقاً لرغباتهم وإمكاناتهم.

#### ج - 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 ببسر وسهولة.

## الإطار النظري للدراسة

• 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.<sup>1</sup>

### خامسا: معوقات الإدارة الإلكترونية

بين المسلمات إن أي مشروع يقام يصاحبه بعض المعوقات فتارة تكون في سوء التخطيط و في عشوائية التنفيذ.

و من تلك المعوقات التي قد تصاحب الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- 1- الرؤية الضبابية الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
- 2- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.
- 3- قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.<sup>2</sup>
- 4- التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.
- 5- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري.
- 6- وجود الفجوة الرقمية بين الناس متخصص في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئا من إيجابياتها.
- 7- امن المعلومات هو تامين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة وتشريع الأنظمة وسن القوانين السلامة ووصول المعلومات للمستفيدين.<sup>1</sup>

إن مجرد وجود إستراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهد لتطبيق وتنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم وذلك لأن العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة ولذلك يجب على المسؤولين عن وضع وتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية التمتع بفكر شامل ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن

<sup>1</sup> - جهرة حمزة، المرجع السابق، ص 27.

<sup>2</sup> - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 73.

## الإطار النظري للدراسة

أن تطراً وتعيق خطة عمل وتنفيذ إستراتيجية الإدارة الالكترونية وذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها ومن هذه العوائق يمكن أن تعيق عملية تطبيق الإدارة الالكترونية:

✓ **أولاً:** التخبط السياسي والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الالكترونية وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطراً كبيراً على مشروع الإدارة الالكترونية.

✓ **ثانياً:** عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة الإدارة الالكترونية لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية.

✓ **ثالثاً:** تأخير معتمد أو غير معتمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساساً لأي عملية تنفيذ للإدارة الالكترونية.

✓ **رابعاً:** الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي و التي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما من شأنه أن يعيق تنفيذ إستراتيجية الإدارة الالكترونية.

✓ **خامساً:** مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.

✓ **سادساً:** عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الالكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت نظراً للامتيازات الاجتماعية الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة مادياً.

✓ **سابعاً:** نقص في القدرات على صعيد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محلياً أو دعم غير كاف من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الالكترونية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص 86 - 87.

المطلب الثالث: أمن الإدارة الإلكترونية Data Security

### أولاً: أمن المعلومات في الانترنت

ثمة سلبية محتملة في اتصال الأفراد أو الشبكات المحلية Local Area Network (LAN) بالانترنت إذ يمكن لمستخدمين آخرين في الانترنت أن ينفذوا إلى الملفات والمعطيات الموجودة لدى المستخدم في الشبكة المحلية (LAN) إلا إننا نستطيع تقادي ذلك باستخدام عدة نظم أمنية بنينها فيما يلي:

#### - حاجز الحماية (Firewall):

يتكون (Firewall) عادة من وسيلة ترتبط مع الانترنت بذلك تمر حركة الملفات والمعطيات بكاملها من الانترنت إلى الشبكة المحلية (LAN) وبالعكس عبر تلك الوسيلة حيث تقوم الأداة بمنع أو تحديد المستخدمين في الانترنت من النفاذ إلى المعطيات والملفات الخاصة بالشبكة المحلية (LAN).

#### - النفاذ إلى الانترنت:

وهي تقنية تسمح باتصال الشبكة المحلية مع الانترنت باتجاه واحد أي تسمح بالنفاذ من شبكة (LAN) إلى الانترنت وتمنح المرور المعاكس للملفات وتستطيع هذه التقنية أن تزود المؤسسات بإمكان التحكم بنفاذ المستخدمين الأفراد من ضمن شبكاتها الخاصة إلى الانترنت.

#### - البروتوكولات الأمنية:

تعد مسألة الأمين من أهم العقبات التي تعيق انتشار الانترنت، لأن الخوف من تجسس المشتركين الآخرين ومن التخريب وسرقة الهوية الذاتية والاعتمادات المالية كل ذلك أدى إلى الحذر من الاقتراب من الخدمات المباشرة التجارية.

إن كل الاتصالات الهاتفية والفاكس والنصوص المرسلة بالبريد الإلكتروني، عبر أوروبا بأكملها تخضع للتنصت المراقبة بشكل منهجي مطرد، حيث يتم جمع المعلومات ذات الأهمية من قبل المركز الإستراتيجية البريطاني "مان وذهيل" لإرسالها إلى المقر العام في

## الإطار النظري للدراسة

وكالة الأمن القومي ( إن، إس، إي) وتخضع هذه الاتصالات جميعها للتكثيف والانتقاء ثم الدمج في بنك معلومات مشترك بين الدولة المعنية.

ورغم هذه المعلومات الهامة جدا، فإن أوروبا لا تستطيع أن تمنع نفسها من الاستفادة من إيجابيات ثورة الاتصالات وهناك حلول مقبولة لهذه المشكلات فقد تعاونت المؤسسات البرمجية الكبرى على إنجاز بروتوكولات أمنية بمستويات مختلفة، فمن المعروف أن السرية المطلوبة في المراسلات العادية تختلف عن سرية اتصالات رجال الأعمال أما المستوى الأعلى فهو الذي يتضمن سرية وأمن الصفقات المالية، ولكل مستوى من هذه المستويات نظم حماية خاصة به.

فمثلا لحماية الاتصالات العامة الشخصية يكفي وضع كلمة سر للنظام تعمل على تأكيد أن النفاذ متاح ومحقق كما أن بروتوكول Tcp/Ip يضمن وثوقية عالية لوصول النص المرسل إلى هدفه دون تشويه، ويستطيع المستخدم أن يلجأ إلى عدد كبير من مفاتيح التعمية وتخصيص الشفرة المناسبة واستخدام عملية المزج والتهوئيش، كما يستطع المستفيد أن يستخدم مفتاح التبادل والتوقيع المستخدم خلال دورة محددة.<sup>1</sup>

وهناك توسع كبير في تبادل المعلومات وانتقالها من مكان إلى آخر هذا التوسع أنشأها جسا لم يكن بهذه لحدة من قبل أعني به هاجسي الأمن، أن سلامة هذه المعلومات والمحافظة على تكاملها وعلى وصولها سلمية للشخص المعني وحده دون غيره.

ولأن التقنيات المستخدمة في شبكات الانترنت الداخلية هي نفسها التي تستخدم في شبكة الانترنت، فإن المشاكل التي تعاني منها الانترنت هي نفسها المشاكل التي ورثتها من الانترنت توجد على شبكة الانترنت بعض المواقع الهامة التي تعني بأمن المعلومات وتتصح القارئ باللجوء إليها للحصول على المزيد من المعلومات الأمنية المفيدة هي :

✓ موقع CERT Coordination Center وعنوانه <http://www.Cent.org>

✓ موقع معهد SANS للأمن وعنوانه <http://www.sans.org> .

<sup>1</sup> - محمد سمير أحمد: المرجع السابق، ص ص 291 - 292.

## الإطار النظري للدراسة

ثانيا: الثقة في أمن شبكة الانترنت:

برغم مضي وقت طويل على انتشار استخدام شبكة الانترنت، إلا أن مستخدمي الانترنت لا يثقون كثيرا في أمن هذه الشبكة فهم يخشون عند استخدام بطاقات الائتمان الخاصة بهم على شبكة الانترنت أن يحصل طرف ثالث على أرقام هذه البطاقات ويشترى سلعا ويستخدمها، كما أنهم يخشون كذلك من اكتشاف الآخرين لكلمة السر التي يستخدمونها عند التعامل مع البنوك، فيساعد استخدام حساباتهم كما ينتاب القلق الدوائر الحكومية والعاملين في قطاع الأعمال وقطاع البنوك على وجه الخصوص، من احتمال إفشاء بعض المعلومات الحاسة لأطراف غير محولة بالحصول عليها.

كما تخش كثير من المؤسسات من حصول منافسيها على معلومات داخلية، مما قد يسبب الحرج للمؤسسة أو يحرمها من ميزة المنافسة.

برغم أن المتعاملين مع الانترنت يميلون إلى إجمالي كل هذه الوسواس والمخاوف والرغبة في تجاوزها في مصطلح واحد هو "الأمن" إلا أن هناك في الحقيقة مصطلح أكثر شمولاً ووضوحاً وأملاً شخصياً لاستخدامه وهو مصطلح (الأمان)، وهكذا يعبر مصطلح (الأمان) عن البيئة الآمنة وعن نتائج التأمين وعن التأكد من سلامة إجراءات أمن المعلومات، وبذلك يعتبر أكثر شمولاً من مصطلح (الأمن).

ثالثا: الزيارات العدائية للمواقع

تشهد صناعة المعلومات من آن لآخر، عمليات اقتحام عديدة أو ما يمكن أن نطلق عليه (الزيارات العدائية) لمواقع المؤسسات على شبكة الانترنت وقد أدخلت هذه الممارسات العالم في أشكال جديدة من الصراعات الإلكترونية الشرسة التي تتم بواسطة محترفين، ولم تعد قاصرة على هواة الاقتحام أو هواة التسلل إلى المواقع.

وقد شهد شهر فبراير 2000م اعتداءات متكررة على عدد من مواقع التجارة الإلكترونية لشركات عالية كبرى على شبكة الانترنت وقد أسفرت هذه الاعتداءات مواقع شبكة (س.إن.إ.) الإخبارية وشركة (أمازون) لتوزيع الكتب وموقع "ياهو" الشهير وغيرها، وقد

## الإطار النظري للدراسة

أعلنت مؤسسات خليجية مالية من تعرض مواقعها على الانترنت لبعض الزيارات العدائية التي أنتجت خسائر متفاوتة وهؤلاء المعتدون ليس من المعتقد أنهم أفراد مستقلون، بل هم في الغالب يعملون ضمن جماعات منظمة ويلزم لذلك تطوير الدفاعات الحالية مثل "جدران الحماية" (Firewalls) وغيرها لصد محاولات الاقحام هذه ليكن تفهم ما حدث في فبراير 2000م من هذه الزيارات العدائية فإننا يمكن أن تصنفه كنوع من "عرقلة" الخدمة ( Denial of service ) وكان يستهدف إيقاف هذه المواقع عن العمل من خلال استخدام أسلوب (التحميل الزائد) (overloading) للموقع لعرقلة أدائه للعملة وجعله عاجزا عن استقبالا طلبات الشراء والبيع وغيرها وربما كان أهم من هذه الخسائر المادية الخسائر غير المادية مثل ضعف ثقة العملاء.

### رابعاً: الخطر الأمني المتزايد على المعلومات:

كانت التجارة الالكترونية هي أكثر المتضررين وأكثر المستهدفين من الزيارات العدائية التي تحدثنا عنها ويبدو هذا واضحاً من اختيارات المهاجمين التي أكدت أن وراءها دوافع اقتصادية وهؤلاء المحترفون يسعون بشراسة لإلحاق الأضرار الاقتصادية بكثير من الشركات ونتوقع أن يستمر هذا الاتجاه في التصاعد، مما يفرض على خبراء أمن المعلومات أن يصعدوا بدورهم من وسائل الحماية وتقنياتهم.

ومازلنا نذكر ظهور وزيرة العدل الأمريكية في 19 مايو 2000م على شبكات التلفزة العالمية لتعلن عن ظهور فيروس جديد وتعد مؤتمرًا صحفياً يشرح فيه خبراء مكتب التحقيقات الفيدرالي (FBI) كيفية عمل الفيروس ووسائل انتقاله ولعل هذا الاهتمام يلفت انتباهنا إلى أن العلم ينظر بكل الجدية والاهتمام لأمن المعلومات وأود هنا أن أدعو الدول العربية لكي تنشئ كل دولة إدارة عامة لأمن المعلومات في إحدى الوزارات التي تهتم بالأمن أو التي تهتم بتقنيات المعلومات، كما يجب أن تسرع الدول العربية في إعداد التشريعات

## الإطار النظري للدراسة

القانونية اللازمة لردع المعتدين وعقابهم درءا لخطرهم فالتشريعات الحالية غير كافية أو هي غير شاملة أو هي في كثير من الأحيان غير موجودة.<sup>1</sup>

### خامسا: أثر شبكات المعلومات على أمن المعلومات:

بظهور شبكات المعلومات زادت المخاطر الأمنية التي تتعرض لها المعلومات، كما أن هناك خصوصية للأمن في عالم الشبكات جعلت من الضروري أن تنتظر إلى أمن شبكات المعلومات بشكل أكثر جدية وصرامة، فالمعلومات لمتبادلة تمر عبر عشرات الدول وملايين الحسابات والكابلات وبعض هذه الكابلات أرضي أو يجري أو حتى فضائي، فهناك دائما الخشية من وجود هذا (الطرف الثالث)، لذلك تظهر بشدة أهمية التحقيق من الشخصية (Authentication) لأمن التعامل غير شبكة الانترنت هناك مشكلات أمنية أساسية في عالم

شبكات المعلومات هي:

- عدم التواجد المباشر

- سهولة النسخ والتعديل

- الأنشطة الآلية

- شيوع التواجد

وسنتعرض فيما يلي لهذه المشكلات وأثرها على أمن الشبكات.

- **عدم التواجد المباشر:**

بسبب عدم وجود تواجد فعلي أو مباشر للأشخاص على الشبكة، فإن كثيرا من وسائل الأمن المستخدمة في حياتنا اليومية لا يمكن تطبيقها على الشبكة وينطبق ذلك على خمسة عناصر للأمن وهي: التحقق من الشخصية، الترخيص بالاستخدام، الخصوصية وسرية المعلومات، صحة وسلامة البيانات والثقة في المعلومات.

<sup>1</sup> - محمد سمير أحمد: المرجع السابق، ص ص 293 - 294.

## الإطار النظري للدراسة

فأنت مثلا حين تريد التعامل مع البنك تحتفظ لديه بحسابك الشخصي فأنت تذهب إلى مبنى البنك وهذا المبنى تعرفه جيدا وتستطيع التحقق من ذلك بسهولة كما أنك تحمل بطاقة هوية تعرف بها نفسك لموظف الشباك، أي أن تعرف كل طرف على الآخر ممكن وسهل.

### - سهولة النسخ والتعديل:

إذا أردت إعداد نسخة أخرى من وثيقة ما على الحاسب فما أسهل ذلك إذ بلمسة زر واحدة تستطيع إعداد نسخة أخرى والنسخة في هذه الحالة تعكس التصوير المستندات تكون مطابقة تماما للأصل، كلمة بكلمة وحرفا بحرف، إذا كان التحويل البنكي عبارة عن ملف إلكتروني، فكل ما يحتاج إليه المجرم للحصول على مزيد من المال هو نسخ هذا الملف أي عدد من المرات.

من السهل كذلك على أي شخص تعديل محتويات رسالة للإدعاء بالباطل على مرسلها وفي بعض النظم يصعب إثبات أن الرسالة قد تعرضت للتعديل لذلك كله اكتسبت عملية الحماية ضد التعديل غير المرخص به أهمية كبرى في عالم شبكات المعلومات.

### - أنشطة الآلية:

من السهل كتابة برنامج يقوم آليا بمحاولة اقتحام بعض النظم أو إرسال البريد الإلكتروني لآلاف المستفيدين (Spam mail) أو سرقة الملفات أو غير ذلك من وسائل إساءة استخدام الشبكة فإن أي شخص يستطيع نسخ برنامج رائع اسمه (كراك) (Crack) من على شبكة الانترنت هذا البرنامج يقوم بمقارنة كل كلمات السر بمحتويات قاموس اللغة الانجليزية بحثا عن تطابق كلمة السر بإحدى كلمات القاموس وهي عملية سهلة.

### - شيوع التواجد:

على الشبكة يمكن افتراض وجود أي شخص في أي مكان وكل شخص يمكن أن يدخل إلى الشبكة من أي دولة فالشخص الذي عنوان البريد الإلكتروني مستمد من موقع (Hotmail.com) مثلا يمكنه أن يرسل رسالة يذكر فيها أنه موجود في مدينة الرياض بينما هو في نيويورك مثلا.

## الإطار النظري للدراسة

وبرغم أن الأشخاص غير متواجدين فعليا على الشبكة، إلا أنهم ( يفترض وجودهم، وبالتالي فأنت تسكن بين جيران مجهولين، فأى شخص في العالم يمكن أن يكون جارا مباشرا لك وأنت تستطيع أن تدخل إلى موقع يستضيفه جهاز في نفس المبنى الذي تسكن فيه بنفس السهولة التي تدخل بها إلى أي موقع يقع في النصف الآخر من الكرة الأرضية.

لعل هذا هو السر في الجاذبية التي تتمتع بها بشبكة الانترنت ولكن أيضا السر في الكثير من مشاكل للأمن على هذه الشبكة ولكن تظل هناك درجة معينة من الخطورة يظل يتعرض لها كل حاسب مرتبط بشبكة الانترنت.

يمكن أن تنتج عن ( شيوع التواجد) مشاكل قضائية على المستوى الدولي فلو أن شخصا في ( هونج كونج) قام بعملية تزوير نتج عنها سرقة أموال بنك في ( بيوت) فأى شرطة عليه أن تلاحقه أو أي سلطة قضائية يمثل أمامها إذا تم القبض عليه وأي قانون يجب تطبيقه في هذه الحالة؟ بل أين هو مكان حدوث الجريمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد سمير أحمد: المرجع السابق، ص ص، 295 - 296.

مطلب الرابع: نماذج استخدام الإدارة الالكترونية في بعض الدول الأوروبية والعربية

### 1. تجربة الإدارة الالكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية

إن تجربة الولايات المتحدة في مجال حوسبة المهام قديمة جدا منذ اختراع الحاسوب في هذا البلد حيث بدأت بحوسبة النشاطات البسيطة على أن وصلت إلى ما وصلت إليه في إقامة إدارات إلكترونية موحدة متكاملة لإدارة الدولة الأمريكية بحيث جعلت الخدمة متوفرة للمواطن الأمريكي وإلى الإدارات الحكومية فيما بينها وإلى القطاع الخاص على مدار الساعة وفي متناول اليد من خلال الإنترنت والمراكز والأكشاك الخاصة لهذه الإدارات حيث تسعى إلى تحقيق الآتي:

- 1- تقديم الخدمات مباشرة للمواطن.
- 2- الابتعاد عن الإجراءات المعقدة.
- 3- اعتماد اللامركزية في انجاز المعاملات .
- 4- تقليل كلف العمل التقليدي باستخدام الإدارات الالكترونية .

### 2. تجربة الإدارة الالكترونية الألمانية:

نجحت الحكومة الألمانية في إعداد تكامل مميز للإدارات الإلكترونية فيما يخص تقديم الخدمات المختلفة للمواطن وأرى القطاع الحكومي والخاص نظرا لكثرة الدراسات التطويرية المختلفة التي سيق إقامة هذه الإدارات والتي اعتمدت على التكنولوجيا الحديثة وتميزت هذه التجربة بتوفير ما يمكن توفيره للمواطن من خدمات تتسم بالسهولة والإنجاز والتعامل معها حيث توفر الدولة العديد من الأدلة الإرشادية والتوعية للمواطن عن كيفية استخدام الخدمات الإلكترونية.

## الإطار النظري للدراسة

### 3. تجربة الإدارة الالكترونية الفرنسية:

أطلقت الحكومة الفرنسية على موقعها اسم الخدمات العامة للمواطنين حيث يتسم هذا الموقع بسهولة اختيار خدمات الإدارات الالكترونية المختلفة التي تقوم بإنجاز معاملات المواطنين وتميزت هذه الحكومة بتقديم العشرات من الخدمات والتي لها علاقة مباشرة بالمواطن وسهلت عملية الاتصال والاستخدام من خلال التوضيحات والإرشادات المختلفة.

### 4. تجربة الإدارة الالكترونية في المغرب:

المغرب تسعى بشكل متسارع في استخدام تكنولوجيا المعلومات في أغلب إدارتها المهمة وهناك العديد من نظم المعلومات الإدارية التي تقدم المعلومات للإدارة المختلفة في انجاز الأعمال وهناك خطط في حوسبة العديد من النشاطات والخدمات التي تقدم للمواطن.

### 5. تجربة الإدارة الالكترونية في ليبيا:

إن إدخال تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري جعل الإدارات الليبية منذ وقت ليس قليل أن تقوم حوسبة العديد من النشاطات في الجامعات والوزارات وأصبح استخدام الحاسبات جزء مهم في العمل الإداري مما جعل ليبيا تكون جاهز لخلق إدارات الكترونية ويد وضع بعض الخدمات للمواطنين على بعض المواقع ومن المتوقع أن تكون ليبيا مستقبلا من الدول شمال إفريقيا السابقة وتطبيق الحكومة الالكترونية.

### 6. تجربة الإدارة الالكترونية في الجزائر:

مازالت الجزائر في الخطوات الأولى في بناء الإدارة الالكترونية هناك العديد من المواقع التي تخص بعض الإدارات والجامعات تقوم بعرض خدماتها وأن هناك اهتمام من قبل

## الإطار النظري للدراسة

الإدارات العليا في حوسبة مهام الكثير من الإدارات الحكومية بغية القضاء على الروتين وتبسيط الإجراءات للمواطن.<sup>1</sup>

### أ- مشروع الجزائر الالكترونية 2008 - 2013:

تبنّت الجزائر مشروع الجزائر الالكترونية والذي يعكس اهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصنة القطاع الحكومي وما تمليه عليه الحاجة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي مست أغلب الدول المتقدمة، وتشكل المعركة الرقمية وتدعيم الرأسمال البشري أساسا للرهانات التي تطرحها التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعاملا رئيسا لتحضير البلاد لمواجهة تحديات العولمة، وإستراتيجية الجزائر الالكترونية تهدف إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة والسريعة التي يعيشها العالم وتتمحور خطة هذه الإستراتيجية في 13 محورا كما يلي:

#### ❖ تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية:

سيحدث إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتعزيز استخدامها في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب، وفي هذا السياق تم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية وهي تخص الجوانب التالية: - استكمال البنى الأساسية المعلوماتية - وضع نظم إعلام مندمجة - نشر تطبيقات قطاعية متميزة - تنمية الكفاءات البشرية - تطوير الخدمات الالكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى.

#### ❖ تسريع استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الشركات:

استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال أضحى أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات ولهذا تم إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في القطاع الاقتصادي من خلال الأهداف التالية: - دعم تكنولوجيات الإعلام والاتصال من قبل

<sup>1</sup> - محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص ص 304 - 310.

## الإطار النظري للدراسة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - تطوير تطبيقات لتحسين أداء الشركات - تطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف الشركات.

❖ تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال:

إعادة بعث عملية {أسرتك} عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات الدفق السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع - الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الانترنت والمنصات المتعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة... الخ.

❖ دفع تطوير الاقتصاد الرقمي:

- مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والشركات والذي تمت مباشرته في إطار إعداد إستراتيجية "الجزائر الالكترونية"

- توفير الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز

- وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون

- توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال نحو التصدير.

❖ تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات الدفق السريع والفائق السرعة:

- تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات - تأمين الشبكات - نوعية خدمات الشبكات - التسيير الفعال لاسم نطاق "DZ"

❖ تطوير الكفاءات البشرية :

- إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.

- تلقين تكنولوجيايات الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية.

## الإطار النظري للدراسة

### ❖ تدعيم البحث والتطوير والابتكار:

يستلزم الاقتصاد القائم على المعرفة تفاعلا قويا بين البحث والتطوير وعالم الاقتصاد، إذ أن الابتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

### ❖ ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني:

يستنتج من دراسة جميع الترتيبات التشريعية القائمة أن الترسانة القانونية الجزائرية لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن استخدام وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتشديد مجتمع المعلومات وعليه لا بد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات.

### ❖ الإعلام والاتصال:

إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر - إقامة نسيج جمعي كامتداد للمجهود الحكومي.

### ❖ تثمين التعاون الدولي:

المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية - إقامة شراكات إستراتيجية بهدف التكنولوجيات والمهارات.

### ❖ آليات التقييم والمتابعة:

إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية - إعداد قائمة مؤشرات ملائمة

### ❖ إجراءات تنظيمية:

تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات - تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة.

### ❖ الموارد المالية:

يستلزم تنفيذ إستراتيجية الجزائر الالكترونية موارد مالية معتبرة، لذا فإن برنامج الجزائر الالكترونية ميزانية إستراتيجية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس، منكرة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة أعمال، 2015 - 2016، ص ص 91 - 93.

### خلاصة الفصل

يمكننا القول مما سبق ذكره إن مبادرة الإدارة الالكترونية هي وليدة ظاهرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، متمثلة في شبكة الانترنت التي أحدثت ثورة في مجال تداول المعلومات وحياة الأفراد، لذا فان تعريف الإدارة الالكترونية هي تنفيذ كافة المعاملات والخدمات المقدمة إلى قطاع الأعمال والإدارات الحكومية من خلال شبكات المعلومات باستخدام وسائل اتصال حديثة كالانترنت والهاتف وغيرها، بالإضافة إلى إن لها أهمية كبيرة في وسيلة لبناء اقتصاد قوي، ووسيلة تفاعل بأداء أعلى وكلفة أقل ويمكن القول بان الإدارة الالكترونية تحارب الفساد الإداري وهذا ما تحتويه من عناصر وخصائص وأهداف، وظهرها لم يكن عشوائيا بل نتيجة للتغيرات الحاصلة فبهذا أصبحت لها أهمية بالغة وتظهر أهميتها في مدى تطبيقاتها في جميع وظائف المؤسسة وكافة المعاملات التي تقوم بها والمزايا التي تحققها للمجتمع وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بمختلف عناصرها من الأجهزة والبرمجيات.



الإطار الميداني للدراسة

## الفصل الثالث: أثر الإدارة الالكترونية على تطوير العمل الإداري

المبحث الأول: ماهية الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

المطلب 1: تعريف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (تنظيمها وتسييرها)

المطلب 2: تعريف الشباك الوحيد اللامركزي

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

المطلب 1: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب 2: النتائج العامة

## الإطار الميداني للدراسة

### تمهيد:

يتم في هذا الفصل عرض البيانات التي تم جمعها خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالشباك غير المركزي للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، قمنا بتفريغ هذه البيانات ثم تبويبها، بتفسيرها وتحليلها بالأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية (Spss) وذلك من أجل التوصل إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة.

## الإطار الميداني للدراسة

المبحث الأول: ماهية الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

المطلب الأول: تعريف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، تنظيمها و سيرها

أنشئت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار المعرفة بـ: ANDI بموجب المادة 06 من الأمر 01-03 المؤرخ في 01 أوت 2001 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 06/365 المؤرخ في 09 أكتوبر 2006.<sup>1</sup>

أولاً: تعريف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI.

تعرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار على أنها: "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي" ويمارس وزير المساهمة وتنسيق الإصلاحات المتابعة العملية لجميع أنشطة الوكالة، ويكون مقر الوكالة في مدينة الجزائر، وتتوفر للوكالة هياكل على المستوى المحلي.<sup>2</sup>

ثانياً: تنظيم الوكالة وسيرها.

يدير الوكالة مجلس إدارة يرأسه ممثل السلطة الوصية ويسيرها مدير عام ويساعده أمين عام، ويحدد التنظيم الداخلي للوكالة، بقرار مشترك بين الوزير الوصي ووزير المالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، ويعين المدير العام بموجب مرسوم رئاسي بناء على اقتراح من الوزير الوصي وتنتهى مهامه حسب الأشكال نفسها ويساعد المدير العام في تسيير الوكالة أمين عام له رتبة مدير دراسات يعين بموجب مرسوم رئاسي وتنتهى مهامه حسب الأشكال نفسها والمدير العام مسؤول عن سير الوكالة و يمارس إدارة جميع مصالح الوكالة ويتصرف باسمها ويمثلها أمام القضاء وفي أعمال الحياة المدنية، ويمارس السلطة السلمية على جميع

<sup>1</sup> - نرجس قايس، دور وكالات دعم الاستثمار في تطوير الاستثمار في الجزائر، منكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، 2013 - 2014، ص 71.

<sup>2</sup> - المادة (1) من المرسوم التنفيذي رقم 01 - 282 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001 والمتضمن صلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد 55، الصادر في 26 سبتمبر 2001، ص 8.

## الإطار الميداني للدراسة

مستخدمي الوكالة، ويعين في كل مناصب العمل التي لم تقرر طريقة أخرى للتعين فيها.<sup>1</sup>

### ثالثا: مهامها

- تستقبل و ترشد وترافق المستثمرين على مستوى الهياكل المركزية والجهوية.
- تعلم المستثمرين، من خلال موقعها على الانترنت ودعائمها الترقية ومختلف الندوات لمعلومات بمناسبة الأحداث الاقتصادية التي تنظم في الجزائر أو في الخارج.
- إضفاء الطابع الرسمي على أساس الإنصاف وفي وقت قصير على الامتيازات المقدمة من قبل جهاز التشجيع ضمان تنفيذ قرارات تشجيع الاستثمار بالتشاور مع المؤسسات المعنية المختلفة (الجمارك والضرائب الخ).
- تساهم في تنفيذ سياسات واستراتيجيات التطوير بالتعاون مع القطاعات الاقتصادية المعنية
- يوفر للمستثمرين المحتملين بورصة الشراكة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- نرجس قايس، المرجع السابق، ص 71.

<sup>2</sup>-الموقع الالكتروني للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار [www.andi.dz](http://www.andi.dz)، تم الاطلاع عليه في 2021/05/26.

## الإطار الميداني للدراسة

### المطلب الثاني: ماهية الشباك الوحيد اللا مركزي

قصد تسهيل مهمة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، أنشأت هذه الأخيرة هياكل غير مركزية على المستوى المحلي تدعى "الشباك الوحيد غير المركزي"، وهي شبابيك موحدة على مستوى 48 ولاية.

#### أولاً: تعريفه

الشباك الوحيد الغير مركزي هو جزء من الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار على المستوى المحلي، وهو بنية تضم الممثلين المحليين للوكالة والمنظمات والإدارات المعنية بالاستثمار (السجل التجاري والضرائب، والجمارك، والعقار...).

فهي تحرص على أن تكون المخاطب الوحيد لصاحب المشروع من أجل التخفيف والتسهيل في الشكليات والإجراءات الإدارية المتعلقة بمشروع الاستثمار.<sup>1</sup>

### ثانياً: دور الشباك الوحيد غير المركزي

للشباك الوحيد غير المركزي دور يتمثل فيما يلي:

- ❖ تسهيل و تبسيط الإجراءات القانونية لتأسيس مؤسسة وتنفيذ المشاريع الاستثمارية، لهذا الغرض فإن ممثلو الإدارات والهيئات المكونة له مكلفين بإصدار مباشرة على مستواهم، كل الوثائق المطلوبة وتقديم الخدمات الإدارية المرتبطة بانجاز الاستثمار، ويكلفون زيادة على ذلك، بالتدخل لدى المصالح المركزية والمحلية لإدارتهم أو هيئاتهم الأصلية لتذليل الصعوبات المحتملة التي يلاقيها المستثمرون.
- ❖ تمتد الخدمات المقدمة من طرف الشباك إلى الانتهاء من جميع الإجراءات المطلوبة عن طريق التفويض الفعلي للسلطة، اتخاذ القرار والتوقيع عن الإدارات و الهيئات المعنية، الممثلة داخل الشباك.
- ❖ يؤهل الشباك الوحيد قانوناً لتوفير الخدمات الإدارية الضرورية لتحقيق الاستثمارات.

<sup>1</sup> - كريم مرزاق، المرجع السابق، ص14.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ يتأكد الشباك الوحيد، بالاتصال مع الإدارات والهيئات المعنية، من تخفيف وتبسيط إجراءات، وشكليات تأسيس المؤسسات وانجاز المشاريع.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - نرجس قايس، المرجع السابق، ص 85.

## الإطار الميداني للدراسة

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

### أولاً: الجداول البسيطة

1- البيانات الشخصية:

❖ الجدول رقم (01) يمثل توزيع العينة حسب الجنس



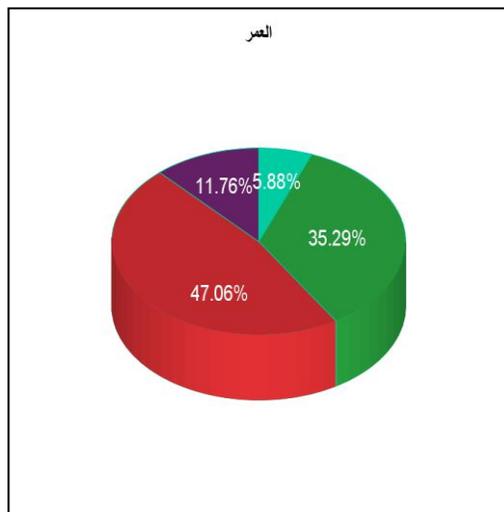
النسبة	التكرار	الجنس
52.9%	9	ذكر
47.1%	8	أنثى
100%	17	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن توزيع الذكور يمثلون أعلى نسبة المقدرة بـ 52.9% في حين بلغت نسبة الإناث 47.1%.

## الإطار الميداني للدراسة

### ❖ الجدول رقم (02) توزيع العينة حسب السن



النسبة	التكرار	السن
5.9%	1	أقل من 30
35.3%	6	ما بين 30 إلى أقل من 40
47.1%	8	ما بين 40 إلى أقل من 50
11.8%	2	50 فأكثر
100%	17	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

تشير معطيات هذا الجدول إلى أن نسبة 47.1 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 40 أقل من 50 سنة أعلى نسبة ويعود ذلك إلى أن المؤسسة لا تتبع سياسة التشبيب أي فتح المجال للشباب في التوظيف ثم تليها نسبة 35.3 % من الذين تراوحت أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة حيث تعد هذه المرحلة من العمر هي مرحلة العطاء وبذل الجهود واستعاب للعمل في المؤسسة، أما بالنسبة للفئة العمرية أقل من 30 سنة هي أقل نسبة وقد يعود ذلك لعدم الخبرة الكافية في هذا المجال.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول رقم (03) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

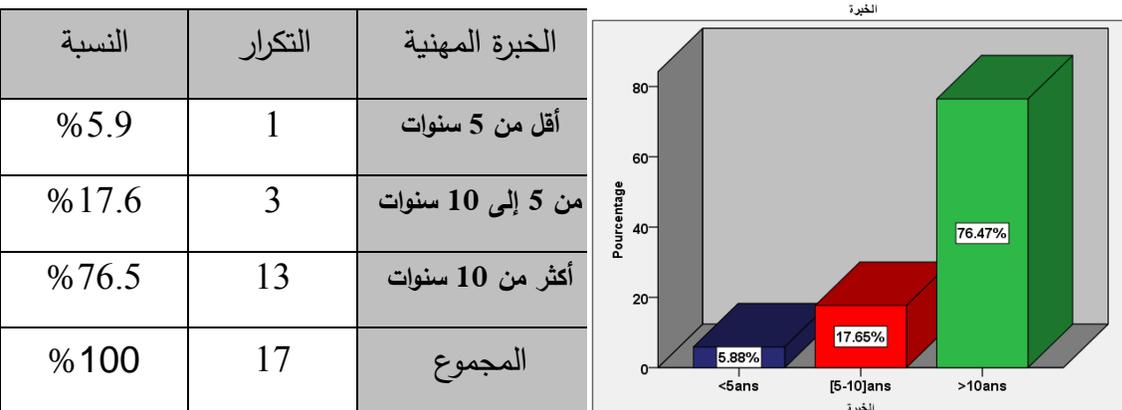
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%29.4	5	ثانوي
%35.3	6	ليسانس
%35.3	6	ماستر
%0	0	ماجستير
%0	0	دكتوراه
%100	17	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أن المستوى التعليمي في الشباك غير المركزي متساوي النسب للمستوى ليسانس وماستر حيث قدرت النسبة بـ 35.3% ثم تليها مستوى ثانوي بنسبة 29.4%، حيث نلاحظ أن النسب متقاربة وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد البحث لهم مستوى دراسي ومؤهلات جامعية وقد يعود ارتفاع عدد الموظفين ذو المستوى الجامعي إلى حاجة المؤسسة إلى أفراد متحصلين على شهادات جامعية الذين تم توظيفهم في الشباك.

## الإطار الميداني للدراسة

### ❖ الجدول رقم (04) توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

من خلال الجدول نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في أفراد العينة الذين لديهم سنوات عمل أكثر من 10 سنوات حيث بلغت نسبة 76.5% ثم تليها فئة العمال الذين لديهم سنوات عمل من 5 إلى 10 سنوات والتي بلغت نسبتها 17.6%، وأخيرا فئة العمال الذين يملكون أقل من 5 سنوات بنسبة 5.9%، وهذا ما يؤكد أن أغلب موظفين الشباك تتجاوز 10 سنوات خبرة مهنية وهذا ما يدل أن اغلبهم أصحاب خبرة ولديهم تجربة في المجالات المهنية حيث يمكن الاعتماد عليهم.

## الإطار الميداني للدراسة

1- المحور الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الشباك غير

المركزي بسكرة

❖ الجدول رقم (05): يوضح توفر المؤسسة على الأجهزة والبرامج اللازمة لتسهيل العمل

الإلكتروني

النسبة	التكرار	توفر المؤسسة على الأجهزة و البرامج اللازمة لتسهيل العمل الإلكتروني
94.1	16	نعم
5.9	1	لا
100.0	17	المجموع

يوضح الجدول أعلاه دور الأجهزة والبرامج اللازمة لتسهيل الأعمال الإلكترونية، حيث أن أغلب المبحوثين أجابوا ب "نعم" وقدرت النسبة ب 94.1%، ما يقابله 16 من عدد أفراد العينة الإجمالي هذا يعني أن المؤسسة تتوفر على أغلب الأجهزة والبرامج في تسهيل العمل داخل المؤسسة، إذ هي نسبة عالية جدا مقارنة بالنسبة للأخرى المنخفضة والتي قدرت ب 5.9 % وهذا يعني أن المؤسسة تبذل مجهود في سبيل تحقيق الإدارة الإلكترونية.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول رقم (06): إذا كانت الإجابة بنعم ما هي هذه الأجهزة؟

النسبة	التكرار	الأجهزة
5.9	1	جهاز البصمة الالكترونية
47.1	8	الماسحات الضوئية
11.8	2	جهاز التوقيع الالكتروني
35.3	6	أدوات الطبع
0	0	أخرى
100.0	17	المجموع

يوضح الجدول أعلاه الأجهزة المتوفرة في المؤسسة، حيث أن نسبة 47.1% أجابوا على توفر الماسحات الضوئية في المؤسسة، أما 35.3% أجابوا على توفر أدوات الطبع، وفي ما يخص جهاز التوقيع الالكتروني فقدرت النسبة بـ 11.8%، في حين نجد 5.9% أجابوا على توفر جهاز البصمة الالكترونية في المؤسسة، وهذا راجل إلى الأهمية البالغة التي تمثلها الماسحات الضوئية في المؤسسة خاصة وأنها وسيلة متطورة لتسهيل العمل داخل الإدارة.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول رقم (07): يوضح توفر المؤسسة على برمجيات التسيير الالكتروني للوثائق؟

النسبة	التكرار	برمجيات الحفظ و استرجاع المعلومات
82.4	14	نعم
17.6	3	لا
100.0	17	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توفر على برمجيات لحفظ واسترجاع المعلومات في الشباك الوحيد الغير مركزي للوكالة الوطنية للاستثمار-بسكرة، حيث سجلت أعلى نسبة في الإجابة "نعم" أي أن المؤسسة تتوفر على برمجيات لحفظ واسترجاع المعلومات حيث قدرت ب 82.4%، في حين لم تتعدى نسبة 17.6% عند الإجابة بـ"لا"، ويرجع ارتفاع النسبة الأولى على اعتبار أن من أهم الركائز التي تقوم عليها الإدارة الالكترونية هي البرمجيات التي تسهل وتساهم فبشكل كبير في حفظ واسترجاع المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل، إضافة إلى زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول رقم (08): يوضح سرعة تدفق الانترنت في المؤسسة

النسبة	التكرار	سرعة تدفق الانترنت في المؤسسة
10	58.8	سريعة
1	5.9	بطيئة
6	35.3	متوسطة
17	100.0	المجموع

يبين الجدول أعلاه سرعة تدفق الانترنت في المؤسسة ألا وهو الوكالة الوطنية للاستثمار - بسكرة، أن تدفق الانترنت في المؤسسة سريع، حيث تبين أن نسبة 58.8% والذي يقابله 10 من العدد الإجمالي للعينة تؤكد أن سرعة تدفق الانترنت سريعة في المؤسسة فالنسبة مرتفعة مما قد يرجع ذلك لتوفير الانترنت بشكل سريع من اجل تسهيل العمل وكسب الجهد والوقت والتخلص من كل ما هو تقليدي.

والنسبة 35.3% من العينة ترى أن سرعة تدفق الانترنت في المؤسسة متوسط وهذا يمكن أن يعود إلى أسباب تقنية، في حين نجد أن نسبة 5.9% من العينة التي أن سرعة تدفق الانترنت في المؤسسة بطيء.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول رقم (09) : يوضح حسن استخدام الموظفين لإتقان الحاسوب

النسبة	التكرار	حسن استخدام الموظفين لإتقان الحاسوب
94.1	16	نعم
5.9	1	لا
100.0	17	المجموع

من خلال الجدول السابق الذي يمثل حسن إتقان الموظفين لاستخدام الحاسوب في المؤسسة، نجد أن نسبة عالية أجابت ب "نعم" وقدرت ب 94.1%، وهذا يعود إلى خبرتهم السابقة ، والإدارة الالكترونية تتطلب من الموظفين التمكن من إتقان استخدام الحاسوب في تسهيل العمل إلكترونيا في الوكالة، كذلك طبيعة العمل في حد ذاتها تتطلب إتقان العمل بالحاسوب، في حين نجد أن نسبة من المبحوثين أجابوا ب "لا" وقدرت ب 5.9%.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول رقم (10): يوضح تلقي الموظفين تكويناً في مجال الإدارة الإلكترونية والتعامل مع الوثائق الإلكترونية

النسبة	التكرار	التكوين في مجال الإدارة الإلكترونية
47.1	8	نعم
52.9	9	لا
100.0	17	المجموع

يوضح الجدول أعلاه الذي يمثل تلقي الموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية و التعامل مع الوثائق الإلكترونية في المؤسسة (محل الدراسة)، حيث نلاحظ أن التقارب في النسب حيث قدرت النسبة في الإجابة الأولى ب"لا" 52.9%، أما الإجابة الثانية ب"نعم" قدرت نسبتها ب47.1% ويعود السبب في تقارب النسب إلى أن عدد منهم قد تلقى تكويناً وتدريباً من أجل اكتساب وتعلم وإتقان مهارات الإدارة الإلكترونية من أجل التعامل مع الوثائق الإلكترونية بأبسط وأسهل الطرق باحترافية أكبر، في حين أن الإجابة الثانية ومن المرجح أنه ومن خلال ممارسة العمل في الإدارة الإلكترونية هذا ما أكسبهم خبرة في التعامل بهاته الإدارة الحديثة.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول المركب رقم (11) : يوضح العلاقة بين السن والمستوى التعليمي والتكوين في

### مجال الإدارة الإلكترونية

المجموع	هل تلقيت تكويناً في مجال الإدارة الإلكترونية والتعامل مع الوثائق الإلكترونية؟		المتغيرات		
	لا	نعم	التكرار		
1	0	1	التكرار		السن
%100	0.0%	100%	النسبة المئوية	<30	
6	2	4	التكرار		
100%	33.3%	66.7%	النسبة المئوية	[30-40]	
7	6	2	التكرار		
100%	75%	25%	النسبة المئوية	[40-50]	
2	1	1	التكرار		
100%	50%	50%	النسبة المئوية	>50	
17	9	8	التكرار	المجموع	
100%	52.9%	47.1%	النسبة المئوية		
5	2	3	التكرار		المستوى التعليمي
100%	40%	60%	النسبة المئوية	ثانوي	
6	3	3	التكرار		
100%	50%	50%	النسبة المئوية	ليسانس	
6	4	2	التكرار		
100%	66.7%	33.3%	النسبة المئوية	ماستر	
17	9	8	التكرار	المجموع	
100%	52.9%	47.1%	النسبة المئوية		

## الإطار الميداني للدراسة

يربط الجدول بين متغير السن وتلقي التكوين في مجال الإدارة الالكترونية فيتضح لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لم يتلقوا تكويناً في مجال الإدارة الالكترونية بتكرار 6 أي نسبة تقدر بـ 75% بينما عدد 4 من الموظفين من الفئة العمرية ( 30 - 40 ) نسبة 66.7% هم الذين تلقوا تكويناً في مجال الإدارة الالكترونية وهذا ما يدل على أن الشباك غير المركزي يعمل على تكوين بعض الموظفين من الفئة العمرية الشابة من أجل رفع قدراتهم في التعامل مع مختلف الوسائل التي تفرضها التطورات التكنولوجية ما جعلها تكونهم في مجال الإدارة الالكترونية.

أما متغير المستوى التعليمي وعلاقته بالتكوين في مجال الإدارة الالكترونية لاحظنا أن الأعداد متقاربة حيث أن مجموع المستويات ( ثانوي - ليسانس - ماستر ) بتكرار 9 أي بنسبة 52% لم يتلقوا تكويناً ومجموع المستويات بتكرار 8 أي نسبة 47.1% تلقوا تكويناً في مجال الإدارة الالكترونية مما تفسر لنا أن الشباك يعتمد على الخبرات التي يتلقاها أفراد العينة خلال فترات تكوينهم في الجامعات أو المعاهد لذلك تعمل على استقطاب الإطارات أصحاب الشهادات الجامعية مع أنها تحرص على تدريب وبناء القدرات المهنية لكافة الموظفين الإداريين من أجل زيادة كفاءتهم ومهارتهم الوظيفية فهذه الدورات التكوينية التي يتلقاها الموظفين تقدم الكثير من المزايا التي تهدف إلى تطوير العمل وتحسينه.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول رقم (12): يوضح الأساس الذي تم توظيف الموظف في المؤسسة

النسبة	التكرار	الأساس الذي تم توظيف الموظف في المؤسسة
76.5	13	خبرتك في مجال التعاملات الالكترونية
17.6	3	تخصصك
5.9	1	مجرد وظيفة
0	0	أخرى
100	17	المجموع

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه الأساس الذي من خلاله يتم توظيف الموظف في المؤسسة حيث أن أغلب المبحوثين وبنسبة تصل إلى 73.5% أجابوا بأن توظيفهم كان بناء على التخصص بحكم أن التخصصات التي لها علاقة بالإدارة هي الأقرب لفهم العمل وأنهم الأكثر خبرة على تسييره بخلاف التخصصات الأخرى التي قد تضطر وتتطلب تكوين من أجل فهم الأسلوب الذي تقوم عليه، في حين تأتي النسبة الأخرى والتي قدرت ب 17.6%، حيث أن توظيفهم داخل المؤسسة كان بناء على أنها مجرد وظيفة لا تستدعي أن يكن صاحبها ذو خبرة كبيرة أو تخصص معين أو غير ذلك.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول المركب رقم (13): يبين العلاقة بين متغير الخبرة ومتغير المستوى التعليمي مع الأساس الذي تم توظيف الموظف في المؤسسة

المجموع	على أي أساس تم توظيفك في المؤسسة؟			المتغيرات			
	أخرى	مجرد وظيفة	تخصصك				
1	0	0	1	التكرار	<5	الخبرة	
100%	0%	0%	100%	النسبة المئوية			
3	0	0	3	التكرار	[5-10]		
100%	0%	0%	100%	النسبة المئوية			
13	1	3	9	التكرار	>10		
100%	7.7%	23.1%	69.2%	النسبة المئوية			
17	1	3	13	التكرار	المجموع		
100%	5.9%	17.6%	76.5%	النسبة المئوية			
5	1	2	2	التكرار	ثانوي		المستوى التعليمي
100%	20%	40%	40%	النسبة المئوية			
6	0	0	6	التكرار	ليسانس		
100%	0%	0%	100%	النسبة المئوية			
6	0	1	5	التكرار	ماستر		
100%	0%	16.7%	83.3%	النسبة المئوية			
17	1	3	13	التكرار	المجموع		
100%	5.9%	17.6%	76.5%	النسبة المئوية			

يتبين من الجدول أعلاه أن مجموع أفراد العينة بتكرار 13 عدد منهم بنسبة 76.5% توظفوا حسب تخصصاتهم الدراسية الذين لديهم خبر أكثر من 10 سنوات وقد يرجع ذلك إلى

## الإطار الميداني للدراسة

أن الشباك غير المركزي يوظف موظفيه على أساس تخصصاتهم العلمية باختيار العناصر الأكفاء ذوي المؤهلات العلمية للمناصب المطلوبة في الشباك بتوفير الكوادر البشرية المتخصصة في مجال تخصصاتهم الدراسية ومؤهلاتهم العلمية.

أما متغير المستوى التعليمي كذلك اتضح لنا أن المستويين ماستر و ليسانس متقاربة في التكرار حيث عدد تكرارات مستوى ليسانس بـ 6 من مجموع أفراد العينة و 5 تكرارات من مجموع أفراد العينة مستوى ماستر تم توزيعهم حسب تخصصاتهم العلمية وهذا ما يبين لنا أن الشباك غير المركزي يراعي في توظيفها لموظفيها لتخصصاتهم العلمية ولم توظفهم حسب خبرتهم أو أنها مجرد وظيفة وهذا ما يفسر لنا أنها تعتمد على توظيف أصحاب الشهادات الجامعية حتى تكون عملية تنمية مواردها البشرية أكثر فعالية من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية التي تواجهها مستقبلاً، و ينبغي على المؤسسة استقطاب أصحاب التخصص والسعي وراء تطوير قدراتهم الأدائية، لأن توفر التكنولوجيا الحديثة يتطلب مورد بشري مؤهل في هذا المجال.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول رقم (14): يوضح البرامج التي توفر سلامة الملفات الالكترونية داخل الحاسوب

النسبة	التكرار	البرامج التي توفر سلامة الملفات الالكترونية داخل الحاسوب
35.3	6	برامج لتخزين وحفظ الملفات
5.9	1	صيانة الحاسوب
17.6	3	برامج تحمل معلومات والملفات
41.2	7	برامج مضادة للفيروسات
100	17	المجموع

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه البرامج التي توفر سلامة الملفات الالكترونية داخل الحاسوب، وسجلت أكبر نسبة للبرامج المضادة للفيروسات حيث قدرت بـ 41.2% لحماية الحاسوب من ضياع الملفات المخزنة فيه، وفي حين قدرت النسبة التي تليها بـ 35.3% المتعلقة ببرامج التخزين وحفظ الملفات على اعتبار أن هذه الملفات مهمة جدا لما تحتويه من معلومات وبيانات متعلقة بالعمل داخل المؤسسة. أما النسبة المئوية فقدرت بـ 17.6% المتعلقة ببرامج تحمل معلومات وملفات، وأقل نسبة قدرت بـ 5.9% وهي الأضعف بالنسبة للخيارات الأخرى.

## الإطار الميداني للدراسة

### المحور الثاني: وجهات نظر العاملين حول الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة

#### ❖ الجدول رقم (15): يوضح تقييم خدمات الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	تقييم خدمات الإدارة الإلكترونية
47.1	8	جيدة
17.6	3	متوسطة
35.3	6	حسنة
0	0	سيئة
100	17	المجموع

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه تقييم خدمات الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة ( محل الدراسة ) حيث قدرت أعلى نسبة في جيدة ب 47.1% وهنا بالرجوع إلى نتائج الجداول السابقة يتضح لنا من خلالها أن توفر الانترنت جيد داخل المؤسسة على اعتبار أنها عنصر رئيسي داخلها، إضافة لأن توفر أجهزة والبرامج اللازمة لتسهيل العمل الإلكتروني هذا ما جعل اغلب أفراد العينة يأيّدون الخدمات المتوفرة داخلها، تليها "حسنة" بنسبة 35.3% وهي نسبة متقاربة نوعا ما مع النسبة السابقة، وهذا لتوفير أغلب وأهم الخدمات المتعلقة في الإدارة الإلكترونية فيها، في حين كانت النسبة الأضعف في "متوسطة" بنسبة لا تزيد على 17.6%، هذا ولأنه ومع توفر الخدمات الإلكترونية إلا أن هذا لا يعني عدم وجود عوائق أو مشاكل قد تكون سببا في تدني المستوى المتعلق بالخدمات.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول المركب رقم (16): يوضح العلاقة بين العمر والمستوى التعليمي وتقييم

خدمات الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة

المجموع	كيف تقيم خدمات الإدارة الإلكترونية داخل مؤسستك؟				المتغيرات		
	سيئة	جيدة	متوسطة	حسنة			
1	0	1	0	0	التكرار	<30	العمر
100%	0		0%	0%	النسبة المئوية		
6	0	3	2	1	التكرار	[30-40]	
100%	0	50%	33.3%	16.7	النسبة المئوية		
8	0	3	1	4	التكرار	[40-50]	
100%	0	37.5%	12.5%	50%	النسبة المئوية		
2	0	1	0	1	التكرار	>50	
100%	0	50%	0%	50%	النسبة المئوية		
17	0	8	3	6	التكرار	المجموع	
100%	0	47.1%	17.6%	35.3%	النسبة المئوية		
5	0	3	1	1	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
100%	0	60%	20%	20%	النسبة المئوية		
6	0	3	0	3	التكرار	ليسانس	
100%	0	50%	0%	50%	النسبة المئوية		
6	0	2	2	2	التكرار	ماستر	
100%	0	33.3%	33.3%	33.3%	النسبة المئوية		
17	0	8	3	6	التكرار	المجموع	
100%	0	47.1%	17.6%	35.3%	النسبة المئوية		

## الإطار الميداني للدراسة

نلاحظ في الجدول أن الفئة العمرية بين ( 40-50 ) قيمة خدمات الإدارة الالكترونية أنها خدمات حسنة بنسبة 50% وخدمات جيدة بنسبة 37.5 % وهذا ما يدل أن هذه الفئة العمرية تسعى المؤسسة للاستفادة من الطاقات الشابة في تحقيقها لفعالية لاستخدامهم للإدارة الالكترونية لأنهم فئة يواكبون التطورات التكنولوجية الحديثة واستخدموا تقنيات الإدارة الالكترونية في تعاملاتهم الإدارية مما تساعدهم على تحسين وتطوير العمل الإداري في مؤسساتهم.

أما متغير المستوى التعليمي يبين لنا أن معظم أفراد العينة يقيمون خدمات الإدارة الالكترونية بحسنة وجيدة المستوى الثانوي وليسانس بعدد تكرارات 3 أما مستوى ماستر يقيّمها بنسبة متساوية بحسنة ومتوسطة وجيدة حيث قدرت النسبة 33.5 % وهذا ما يمكننا تفسيره بأن الشباك غير المركزي يوفر خدمات إدارية إلكترونية حسنة وجيدة ويرجع ذلك لتطوير الخدمات الإدارية الالكترونية خاصة للجامعيين وذلك للاستفادة من المعارف المكتسبة من البرامج التي تدعم وتبني الإدارة الالكترونية وكذلك يدل على أن الشباك يعمل على توفير وسائل وأدوات تكنولوجية حديثة من أجل مواكبة التقدم والبقاء في المنافسة التكنولوجية الحديثة.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول رقم (17): يوضح مساهمة الإدارة الالكترونية في العديد من الإجراءات

النسبة	التكرار	مساهمة الإدارة الالكترونية في العديد من الإجراءات
23.5	4	تبسيط الإجراءات الإدارية
41.2	7	تخفيض عدد المعاملات الورقية
35.3	6	سرعة إنجاز الأعمال
100	17	المجموع

يبين الجدول أعلاه مساهمة الإدارة الالكترونية في العديد من الإجراءات، حيث نلاحظ تقارب في النسب، فتخفيض عدد المعاملات الورقية قدر بـ41.2%، أما سرعة إنجاز الأعمال فجاء بنسبة 53.3% وبشكل متتالي تأتي إجابة تبسيط الإجراءات الإدارية بنسبة 23.5%، هذا التقارب الملاحظ في النسب يعود إلى الأهمية البالغة للإدارة الالكترونية داخل المؤسسة إلزامية وجودها في أغلب الأعمال المتعلقة بالخدمات التي تسير وتسهل عمل الموظفين مما يرفع من جودة العمل ويحسن من المردودية خاصة مع استخدام التقنيات الحديثة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - طارق عبد الرؤوف عامر، المرجع السابق، ص 27.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول رقم (18): يبين العلاقة بين متغير السن والمستوى التعليمي وما تساهمه

الإدارة الإلكترونية من إجراءات

المجموع	تساهم الإدارة الإلكترونية في			المتغيرات		
	سرعة انجاز الأعمال	تخفيض عدد المعاملات الورقية	تبسيط الإجراءات الإدارية			
1	1	0	0	التكرار	<30	السن
100%	0%10	0%	0%	النسبة المئوية		
6	2	2	2	التكرار	[30-40]	
100%	33.3%	33.3%	33.3%	النسبة المئوية		
8	1	4	3	التكرار	[40-50]	
100%	12.5%	50%	37.5%	النسبة المئوية		
2	0	1	1	التكرار	>50	
100%	0%	50%	50%	النسبة المئوية		
17	4	7	6	التكرار	المجموع	
100%	23.5%	74.2%	35.3%	النسبة المئوية		
5	2	1	2	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
100%	40%	20%	40%	النسبة المئوية		
6	0	3	3	التكرار	ليسانس	
100%	0%	50%	50%	النسبة المئوية		
6	2	3	1	التكرار	ماستر	
100%	33.3%	50%	16.7%	النسبة المئوية		
17	4	7	6	التكرار	المجموع	
100%	23.5%	41.2%	35.3%	النسبة المئوية		

## الإطار الميداني للدراسة

نلاحظ أن الجدول يربط بين متغير العمر والمستوى التعليمي مع ما تساهمه الإدارة الالكترونية من تخفيض في عدد المعاملات الورقية فقد قدرت النسبة المرتفعة للفئة العمرية (40- 50) بنسبة 50% على أن هذا الاختبار ليس بالغريب والمفاجئ بالنسبة لهم، فمن المنطقي نجد أن هذه الفئة تعاملت بكثير بالمعاملات الورقية والإدارة الالكترونية التقليدية مما يرجع إلى معرفتها بالمشاكل والعراقيل التي تواجه الإدارة الالكترونية التقليدية.

في حين نجد أن النسب متقاربة للفئات العمرية (30 - 40) و(40- 50) في اختيارهم لتبسيط الإجراءات الإدارية وسرعة انجاز الأعمال مما قد يعود لفهم أفراد العينة للمعاملات بلا أوراق في الشباك ومعرفة أهمية تخفيض عدد المعاملات الورقية وتبسيط الإجراءات الإدارية من أجل تسهيل أعمالهم وخدماتهم كالتواصل مع المستثمرين عن طريق الانترنت وغيرها، كذلك ساعد على تبسيط وتسهيل استخدام الإدارة الالكترونية مما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين.

وكذلك متغير المستوى التعليمي يبين لنا الجدول أن المستوى الجامعي ( ماستر - ليسانس ) في الترتيب الأول بحيث يرون أن الإدارة الالكترونية تساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيض الأوراق بنسبة متقاربة ( 50% و 33.3 %) مما يفسر لنا أن فئة الجامعيين تعتمد على تسهيلات إجراءات إدارية والسرعة في انجاز مهامهم وهو ما ترجعه لاستخدامهم لتقنيات المعلومات الحديثة ولمستواهم الثقافي على مستوى الجامعة واستخدامات لتكنولوجية المعلومات والاتصالات أكثر مما يوضح لنا أن استخدامات الإدارة الالكترونية تساهم في التقليل من كثرة الملفات الورقية وبالتالي سهولة التعامل معها بصورتها الالكترونية وهو ما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والجهد في العصر الحالي الذي نعيشه.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول رقم (19): يوضح مساهمة الإدارة الالكترونية في تقديم الخدمات الإدارية بكفاءة وفعالية في المؤسسة

النسبة	التكرار	مساهمة الإدارة الالكترونية في تقديم الخدمات الإدارية بكفاءة وفعالية في المؤسسة
100	17	نعم
0	0	لا
100	17	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد مساهمة الإدارة الالكترونية في تقديم الخدمات الإدارية بكفاءة وفعالية في المؤسسة ( محل الدراسة ) نجد أن نسبة 100% من العينة أجابوا ب"نعم" وهذا يعود إلى إدارة المؤسسة في حد ذاتها ومدى توفرها على الأجهزة والبرمجيات اللازمة للموظفين لإتقان العمل إلكترونياً بكفاءة وفعالية عالية، وهذا يعود أيضاً إلى خبرة الموظفين ومدى حسن استخدامهم لهاته الإدارة الحديثة.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول رقم (20): يوضح ما توفره الإدارة الالكترونية للموظف

النسبة	التكرار	ما توفره الإدارة الالكترونية للموظف
52.9	9	العمل بحرية
23.5	4	الرضا في العمل
17.6	3	الاستقرار في العمل
5.9	1	المسؤولية نحو العمل
100	17	المجموع

يوضح الجدول أعلاه على أن الإدارة الالكترونية توفر للموظف الحرية في العمل حيث سجلت أعلى نسبة وقدرت ب 52.9%، وهذا راجع إلى أن كل موظف يملك جهاز حاسوب خاص به يقوم بإتقان أعماله بمفرده وبحرية، وكذلك حرية اتخاذ قراراته إذ يملك كذلك حرية إبداء الرأي، هنا الموظف يقوم بأعماله بكل حرية وعدم الإتكالية على الطرف الآخر.

في حين نجد المؤشر الموالي ألا وهو الرضا في العمل قدر بنسبة 2.5% بما أن الموظف يملك كل الأجهزة التي تساعد في القيام بالأعمال بكل حرية، بالإضافة إلى أن إتقانه بعمله يجعله يصل إلى نقطة الرضا لديه.

وفي حين الإجابتين "الاستقرار في العمل" و"المسؤولية نحو العمل" جاءت بشكل متتالي بنسب تتراوح بين 17.6% و 5.9%، ويعود هذا إلى الإمكانيات المتوفرة والجو الملائم في العمل، يجعل الموظف يشعر بالاستقرار والمسؤولية نحو العمل.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول رقم (21): يوضح أن الإدارة الالكترونية أصبحت ضرورة حتمية لأداء الأعمال في المؤسسة

النسبة	التكرار	حتمية الإدارة الالكترونية في المؤسسة
5.9	1	الإدارة الالكترونية تساهم في تسهيل أداء العمل داخل المؤسسة لكنها ليست ضرورة حتمية
0	0	يمكن الاستغناء عنها تماما والاكتفاء بالأسلوب التقليدي
49.1	16	تعتبر ضرورة حتمية لأنها تفيد في زيادة كفاءة وفعالية العمل الإداري في المؤسسة
100	17	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن الإدارة الالكترونية أصبحت ضرورة حتمية لأداء الأعمال في المؤسسة، حيث وجدنا أن أغلب المبحوثين أجابوا على أن الإدارة الالكترونية تعتبر ضرورة حتمية، لأنها تفيد في زيادة وكفاءة العمل الإداري في الوكالة الوطنية للاستثمار -بسكرة وسجلت أعلى نسبة قدرت بـ 94.1%، وهذا يعني أن عصرنا الحالي يواكب التكنولوجيا بشكل كبير في جميع المجالات منها الاقتصادية والسياسية وحتى الإدارية، لهذا أصبحت الإدارة الالكترونية ضرورة حتمية لأداء الأعمال في المؤسسة لأنها تفيد في زيادة كفاءة وفعالية العمل الإداري، والقيام بجميع الوظائف باحترافية داخل المؤسسة. وفي المقابل نجد نسبة المبحوثين الذين أجابوا على أن الإدارة الالكترونية تساهم في تسهيل أداء العمل داخل المؤسسة لكنها ليست ضرورة حتمية قدرت بـ 5.9%.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول المركب رقم(22) يبين العلاقة بين المتغير المستوى التعليمي والخبرة المهنية  
ضرورة حتمية الإدارة الالكترونية في المؤسسات

المجموع	هل ترى ان الادارة الالكترونية اصبحت ضرورة حتمية اداء الاعمال داخل المؤسسة ؟			المتغيرات		
	يمكن الاستغناء عنها تماما والاكتفاء بالأسلوب التقليدي	تعتبر ضرورة حتمية لأنها تفيد في زيادة كفاءة وفعالية العمل الإداري في المؤسسة	الإدارة الالكترونية تساهم في تسهيل أداء العمل داخل المؤسسة لكنها ليست ضرورة حتمية	تكرار	نسبة	
5	0	4	1	تكرار		المستوى التعليمي
100%	0%	80%	20%	نسبة	ثانوي	
6	0	6	0	تكرار		
100	0%	100%	0%	نسبة	ليسانس	
0	0	0	0	تكرار		
100%	0%	100%	0%	نسبة	ماجستير	
6	0	6	0	تكرار		
100%	0%	100%	0%	نسبة	ماستر	
17	0	16	1	تكرار		
100%	0%	94.1%	5.9%	نسبة	المجموع	
1	0	1	0	تكرار		الخبرة المهنية
100%	0%	100%	0%	نسبة	<5	
3	0	3	0	تكرار		
100%	0%	100%	0%	نسبة	[5-10]	
13	0	12	1	تكرار		
100%	0%	92.3%	7.7%	نسبة	>10	
17	0	16	1	تكرار		
100%	0%	94.1%	5.9%	نسبة	المجموع	

## الإطار الميداني للدراسة

يوضح الجدول لنا أن أغلب أفراد العينة باختلاف مستواهم التعليمي ذوي الخبرة من 5 إلى أكثر من 10 سنوات يرون أن الإدارة الالكترونية ضرورة حتمية لأنها تقيد من زيادة كفاءة وفعالية العمل الإداري في المؤسسة.

ويرجع تفسير ذلك أن أغلبية أفراد العينة ذات خبرة مهنية ومستوى جامعي فلذلك أغلبهم لديهم اهتمام كبير وواضح نحو الإدارة الالكترونية وبأنها خيار ضروري لا بد منه نظرا لأن هذه الأخيرة تساهم في تسهيل العمل داخل المؤسسة وتقضي على الروتين الإداري للوظائف التقليدية كما تساعدهم على توفير الجهد والوقت في أداء مهامهم ووظائفهم ومواكبتهم للتطور التكنولوجي الرقمي حيث أصبح ضرورة وحتمية بأن يواكبوا هذه التطورات التكنولوجية الرقمية الحديثة المتطورة من أجل تطوير ورفع مستواهم دائما .

### ❖ الجدول رقم (23): يوضح توفير الإدارة الإلكترونية للجهد والوقت للعاملين

النسبة	التكرار	توفير الإدارة الإلكترونية للجهد والوقت للعاملين
100	17	نعم
0	0	لا
100	17	المجموع

يوضح الجدول المبين أعلاه على توفير الإدارة الالكترونية الجهد والوقت للعاملين لأداء المهام، وفي هذه النقطة نجد أن كل المبحوثين أجابوا ب "نعم"، وقدرت النسبة ب100%، وهذا يعني أن الإدارة الالكترونية تساهم في تسهيل أداء الموظفين، وهذا راجع إلى مدى توفيرها لأغلب الأجهزة والبرمجيات لتسهيل الأعمال الموكلة للموظف، إذ يقوم بعمله

## الإطار الميداني للدراسة

إلكترونيا والتخلص من العمل التقليدي اليدوي، وأعباء الأوراق، وهذا ما يكسب الموظف الجهد والوقت.

❖ الجدول رقم (24): يوضح أنه لدى الموظفين استعداد لبذل المزيد من الجهد للانخراط في الإدارة الإلكترونية

النسبة	التكرار	استعداد الموظف لبذل مجهودات للانخراط في الإدارة الإلكترونية
88.2	15	نعم
11.8	2	لا
100	17	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أنه لدى الموظفين استعداد للمزيد من الجهد للانخراط في الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة (محل الدراسة)، حيث نجد أغلب المبحوثين أجابوا بـ"نعم" وقدرت النسبة بـ88.2%، وهذا يعني أن أغلب الموظفين لهم الاستعداد للانخراط في الإدارة الإلكترونية، وهذا يعود إلى مسؤوليتهم نحو العمل الموكل إليهم وإتقان الأعمال على أكمل وجه، وكذا العمل بكل حرية.

في حين نجد نسبة قليلة أجابت بـ"لا" وقدرت بـ11.8%، وهذا يعني قد يكون لعدم درايتهم بالمفهوم الصحيح للإدارة الإلكترونية ونقص الخبرة والمعلومات حولها.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول المركب رقم (25) يوضح العلاقة بين متغير السن والمستوى التعليمي وبذل جهود للانخراط في الإدارة الالكترونية

المجموع	هل لديكم استعداد لبذل المزيد من الجهد للانخراط في الإدارة الالكترونية؟		المتغيرات		
	لا	نعم			
1	0	1	التكرار	<30	السن
100%	0%	100%	النسبة المئوية		
6	1	5	التكرار	[30-40]	
100%	16.7%	83.3%	النسبة المئوية		
8	0	8	التكرار	[40-50]	
100%	0%	100%	النسبة المئوية		
2	1	1	التكرار	>50	
100%	50%	50%	النسبة المئوية		
17	2	15	التكرار	المجموع	
100%	11.8%	88.2%	النسبة المئوية		
5	2	3	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
100%	40%	60%	النسبة المئوية		
6	0	6	التكرار	ليسانس	
100%	0%	100%	النسبة المئوية		
6	0	6	التكرار	ماستر	
100%	0%	100%	النسبة المئوية		
17	2	15	التكرار	المجموع	
100%	11.8%	88.2%	النسبة المئوية		

## الإطار الميداني للدراسة

نلاحظ أن الفئة العمرية بين ( 40 - 50 ) قدرت بنسبة 100% لديه السعي لبذل المزيد من الجهد للانخراط في الإدارة الالكترونية وتلتها الفئة العمرية ( 30 - 40 ) بنسبة 83% لديهم نفس الاستعداد وهذا ما يفسر لنا أن الفئة الشبابية لديها جهد أكبر من أجل الانخراط في المزيد من المعاملات الالكترونية في الشباك وقد يرجع إلى رضاهم عن تعاملاتهم الالكترونية في الشباك فلذلك يريدون الخوض في المزيد من انخرطات في الإدارة الالكترونية.

أما أقل نسبة بـ 50% للفئة العمرية أكبر من 50 سنة ليس لديهم الرغبة في الانخراط وذلك لتعودهم على خدمات الإدارة التقليدية وعدم اهتمامهم بالتطورات التكنولوجية الحديثة وكذلك يمكن أنهم قد وجدوا عراقيل في معاملات الكترونية في الشباك وهذا بسبب تعودهم على تقنيات تقليدية وصعوبة اندماجهم وتقبلهم تكنولوجيات حديثة .

أما متغير المستوى التعليمي وعلاقته مع الاستعداد لبذل الجهد للانخراط في الإدارة خلال الجدول نجد أن النسب متساوية بالنسبة للجامعيين مستوى ماستر ويسانس ( 100 % ) ولديهم الاستعداد للانخراط في بذل مجهودات أكثر في الإدارة الالكترونية وفئة أغلب الموظفين هم من فئة الشباب ومع حداثة توظيفهم وبالتالي يتم نقل الخبرات بين الموظفين الأمر الذي سهل العمل .

كما أن الفئات ذات مستوى تعليمي جامعي لهم أكثر استعداد للانخراط في الإدارة الالكترونية وهذا راجع لمستواهم التعليمي والثقافي ولموابكتهم تطورات العصر الحالي.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول رقم (26): يبين تشجيع التوجه نحو اعتماد على الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

النسبة	التكرار	التشجيع على الاعتماد على الإدارة الإلكترونية
100	17	نعم
0	0	لا
100	17	المجموع

يوضح الجدول المبين أعلاه الذي يبين تشجيع التوجه نحو اعتماد الإدارة الإلكترونية في الوكالة، هنا وجدنا كل المبحوثين أجابوا ب "نعم"، وقدرت النسبة ب 100%، وهذا يعني أن اعتماد الإدارة الإلكترونية أصبح حتمية ضرورية في المؤسسة لأنها تسهل الأعمال وتكسب الجهد والوقت للموظف، وبها تحقق المؤسسة أهدافها المشتركة، وضمان مصالحها وكذا تحقق الرضا للموظفين بإنجاز الأعمال الموكلة لهم بكل ثقة.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ جدول رقم (27) يبين العلاقة بين متغير السن والخبرة المهنية مع التشجيع نحو الاعتماد على الإدارة الالكترونية في المؤسسة .

المجموع	هل تشجع التوجه نحو اعتماد الإدارة الالكترونية في مؤسساتكم؟		المتغيرات		
	لا	نعم	التكرار		
1	0	1	التكرار	<30	السن
100%	0%	100%	النسبة المئوية		
6	0	6	التكرار	[30-40]	
100	0%	100%	النسبة المئوية		
8	0	8	التكرار	[40-50]	
100%	0%	100%	النسبة المئوية		
2	0	2	التكرار	>50	
100%	0%	100%	النسبة المئوية		
17	0	17	التكرار	المجموع	
100%	0%	100%	النسبة المئوية		
1	0	1	التكرار	<5	الخبرة المهنية
100%	0%	100%	النسبة المئوية		
3	0	3	التكرار	[5-10]	
100%	0%	100%	النسبة المئوية		
13	0	13	التكرار	>10	
100%	0%	100%	النسبة المئوية		
17	0	17	التكرار	المجموع	
100%	0%	100%	النسبة المئوية		

## الإطار الميداني للدراسة

يبين الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين يشجعون التوجه نحو اعتماد الإدارة الالكترونية في الشباك غير المركزي حيث نجد أعلى عدد تكرار للفئة العمرية ما بين ( 40 - 50 ) بـ 8 تكرارات وتليها الفئة العمرية ما بين ( 30 - 40 ) بـ 6 تكرارات يشجعون التوجه نحو اعتماد الإدارة الالكترونية في الشباك ونلاحظ كذلك انعدام الإجابات بعدم التشجيع للتوجه نحو اعتماد الإدارة الالكترونية في الشباك وهذا ما يفسر باتفاق كل الموظفين على ضرورة تشجيعهم من أجل بذل المزيد من الجهود للاعتماد على الإدارة الالكترونية في الشباك وقد يرجع هذا لما فيه من تسهيلات التي تقدمها الإدارة الالكترونية كاليونة في التعامل مع الوثائق من أجل تصحيح الأخطاء الحاصلة والسرعة في عملية انجاز مهامهم في أقل وقت ممكن.

أما فيما يخص الخبرة المهنية فنجد أن ذوي الأقدمية في الخبرة المهنية لأكثر من 10 سنوات بـ 13 عدد تكرارات من مجموع الإجابات بنعم أي يوافقون على التشجيع للتوجه نحو اعتماد الإدارة الالكترونية وقد يعود سبب أكثر استعمالهم للوسائل الحديثة وهذا بفضل خبرتهم المهنية التي تفوق 10 سنوات وبالتالي يشجعون ويتوجهون للاعتماد على الإدارة الالكترونية في الشباك مما قد يعود إلى المهارات المكتسبة من خبرهم والخبرات السابقة

## الإطار الميداني للدراسة

المحور الثالث: إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في

الوكالة

❖ الجدول رقم (28): يوضح إتاحة الإدارة الإلكترونية للعاملين فرصة للإبداع أثناء

عملهم

النسبة	التكرار	فرص الإبداع في المؤسسة
88.2	15	أوافق
11.8	2	لا أوافق
0	0	محايد
100	17	المجموع

يوضح الجدول أعلاه إتاحة الإدارة الإلكترونية للعاملين فرصة للإبداع أثناء عملهم، حيث أجاب اغلب المبحوثين ب "أوافق" وقدرت بنسبة عالية جدا 88.2% وهذا راجع إلى مدى توفير الإدارة الإلكترونية إذ هاته الأخيرة تسهل وتساعد الموظف على القيام بأعماله بطرق حديثة كاستخدام التكنولوجيا الحديثة وجميع البرمجيات، هذا ما يجعل الموظف يبدع ففي انجازه لأعماله، أما باقي العينة التي أجابت ب "لا أوافق" قدرت نسبتهم ب 11.8% إذ أجابو بأن الإدارة الإلكترونية لا تتيح للعاملين فرصة للإبداع أثناء عملهم وهذا قد يكون راجع لعدم استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول رقم (29): يوضح أن الإدارة الالكترونية تجعل العاملين يتعلمون في عملهم بشكل أفضل من الطريقة التقليدية :

النسبة	التكرار	التعلم في العمل بشكل أفضل من الطرق التقليدية
94.1	16	أوافق
5.9	1	لا أوافق
0	0	محايد
100	17	المجموع

يبين الجدول التالي أن الإدارة الالكترونية تجعل العاملين يتعلمون في عملهم بشكل أفضل من الطريقة التقليدية، حيث نجد أن اغلبية العينة أجابوا ب "أوافق" إذ هي نسبة عالية جدا وقدرت ب 94.1% وهذا يعني أن الموظفين يعتمدون على الإدارة الالكترونية بشكل كبير فهي تسهل العمل بين الفر والمؤسسة بغية زيادة الكفاءة وريح الوقت وبالتالي يمكننا القول أن الموظفين في الوكالة محل الدراسة يعتمدون على المعاملات الالكترونية والتخلي على المعاملات الورقية التقليدية وكذلك تحويل العمل الإداري من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب، وفي المقابل نجد عينة منخفضة من المبحوثين إجابة ب "لا أوافق" حيث قدرت النسبة ب 5.9%، وهذا يعني أن نسبة قليلة من الموظفين يفضلون العمل بالطريقة التقليدية أحسن من العمل الكترونيا.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول رقم (30): يبين مساهمة الإدارة الالكترونية في اعتماد العاملين على أنفسهم

النسبة	التكرار	اعتماد الموظفين على أنفسهم
82.4	14	أوافق
17.6	3	لا أوافق
0	0	محايد
100	17	المجموع

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن الإدارة الالكترونية تساهم في اعتماد العاملين على أنفسهم، حيث وجدنا نسبة عالية من المبحوثين أجابوا ب "أوافق" وقدرت ب 82.4% وهذا يعني أن الإدارة الالكترونية توفر للموظف جميع الإمكانيات و الأجهزة و البرمجيات لانجاز أعمالهم الموكلة إليهم، إذ أن المؤسسة في حد ذاتها توفر لكل موظف حاسوب خاص به وهذا يعني انه كل موظف يعتمد على نفسه وعدم الاتكالية على الغير في انجاز الأعمال، في المقابل نجد نسبة منخفضة قدرت ب 17.6% أجابوا ب "لا أوافق" وهذا يمكن أن يعود لعدم تطوير مهارتهم الإدارية الالكترونية وعدم الانخراط في هذا المجال.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول رقم (31): يوضح توفير الإدارة الالكترونية الجهد والوقت للعاملين لأداء

مهامهم

النسبة	التكرار	توفير الجهد والوقت
100	17	أوافق
0	0	لا أوافق
0	0	محايد
100	17	المجموع

يوضح الجدول المبين أعلاه توفير الإدارة الجهد والوقت للعاملين، حيث أجاب كل المبحوثين ب "أوافق" وقدرت النسبة ب 100% مقابل 17 من العينة، و هذا يعني أن الإدارة الالكترونية تحسن جودة العمل بالمؤسسة عن طريق استخدام الأساليب الالكترونية تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، والتي تعمل على تقليص الوقت فبالمقارنة مع الإدارة التقليدية فإن الإدارة الالكترونية تسهل العمل بشكل أفضل خاصة مع وجود أساليب حديثة وتقنيات عصرية وتكنولوجيا عالية، ما يسهل على الموظف عمله بالإضافة إلى توفيره للوقت والجهد حيث لا يحتاج أن يقضي ساعات طويلة أمام الخدمات التي يقوم بها، كما لا تتطلب منه جهد كبير.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول رقم (32): يبين مساهمة الإدارة الالكترونية في زيادة كفاءة العاملين لأداء عملهم

النسبة	التكرار	زيادة كفاءة العاملين لأداء عملهم
100	17	أوافق
0	0	لا أوافق
0	0	محايد
100	17	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن الإدارة الالكترونية تسهم في زيادة كفاءة العاملين لأداء عملهم، حيث أجاب جميع أفراد العينة ب"أوافق"، وقدرت النسبة الكلية ب100%، وهذا راجع إلى استخدام الموظفين للتكنولوجيا والتحكم فيها ومعرفة تفاصيلها وكيفية تسييرها، هذا يكسب الموظف الكفاءة العالية لأداء عملهم، ويعود ذلك من خلال مساهمة الإدارة الالكترونية ومن خلال الأجهزة والتقنيات المتوفرة التي تساعدهم للإبداع في العمل بشكل كبير، وبالتالي هنا الإدارة الالكترونية تساهم في زيادة الكفاءة لدى الموظفين.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول رقم (33): يوضح أن الإدارة الالكترونية تساعد في القضاء على الروتين الإداري للوظائف التقليدية

النسبة	التكرار	تساعد في القضاء على الروتين الإداري للوظائف التقليدية
94.1	16	أوافق
5.9	1	لا أوافق
0	0	محايد
100	17	المجموع

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن الإدارة الالكترونية تساعد على قضاء الروتين الإداري للوظائف التقليدية، حيث أن أغلب المبحوثين أجابوا ب "أوافق" وقدرت النسبة ب94.1%، ومنه فإن الإدارة الالكترونية عملية تحويل ونقل وتغيير شكل الأعمال والخدمات التقليدية وجعلها أعمال تنفذ عبر الأجهزة الالكترونية، ومن خلال الاستعانة بالبرمجيات المساندة، بمعنى الاستغناء عن الإدارة التقليدية بالأسلوب الورقي.<sup>1</sup>

وتجاوز العمل بالأوراق وأرشيف الملفات القديمة إلى استخدام أكثر فعالية عن طريق الإدارة الالكترونية، وفي حين نجد نسبة منخفضة أجابت ب"لا أوافق"، حيث قدرت ب 5.9%، وهذا يعني أن مهما تم استخدام البرمجيات الحديثة داخل المؤسسة إلا أن هذا لا يعني عدم اللجوء والاستعانة بالوظائف والطرق التقليدية، خاصة المرتبطة بالأوراق، فأبسط إجراء في الإمضاء لا يتم إلكترونياً بل يدوياً.

<sup>1</sup> - مزهر شعبان، شوقي جواد، المرجع السابق، ص33.

## الإطار الميداني للدراسة

❖ الجدول رقم (34): يوضح أن الإدارة الالكترونية تساعد في القضاء على العراقيل وتأخير إنجاز الوثائق الإدارية

النسبة	التكرار	تساعد في القضاء على العراقيل وتأخير إنجاز الوثائق الإدارية
100	17	أوافق
0	0	لا أوافق
0	0	محايد
100	17	المجموع

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن الإدارة الالكترونية تساعد في القضاء على العراقيل وتأخير إنجاز الوثائق الإدارية، حيث نجد أن كل المبحوثين أجابوا ب "أوافق" وقدرت النسبة ب 100%، وهذا يعود إلى تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة، والتي من شأنها تطوير العمل الإداري، وتساعد على تسهيل العمل داخل المنظمة بطرق بسيطة وحديثة، وبالتالي دفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة، ومنه القضاء على العراقيل وتأخير إنجاز الوثائق الإدارية والتقليل من تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن وكميات الأوراق المستخدمة.



## نتائج الدراسة

### المطلب 2: النتائج العامة للدراسة:

#### أ- استنتاجات الدراسة:

#### استنتاجات خاصة بالمحور الأول:

- 1- يعتبر أغلب موظفي الشبكات الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة أن المؤسسة تتوفر على أغلب الأجهزة والبرامج في تسهيل العمل داخل المؤسسة وهذا بنسبة قدرت 94.1%.
- 2- يعتبر أغلب موظفي الشبكات الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة أن المؤسسة تتوفر على الأجهزة والبرامج اللازمة، حيث يرى الموظفون أن أكثر الأجهزة المستخدمة هي المساحات الضوئية وهذا بنسبة 47.1%.
- 3- يعتبر أغلب الموظفين في الشبكات الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة أن المؤسسة تتوفر على البرمجيات لحفظ واسترجاع المعلومات حيث قدرت النسبة ب 82.4%.
- 4- يعتبر أغلب الموظفين في الشبكات الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة أن سرعة تدفق الانترنت سريع وهذا بنسبة 58.8%، وهذا راجع إلى عمل المؤسسة كله يسير الكترونيا.
- 5- يعتبر أغلب الموظفين في الشبكات الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة أن الموظفين متمكنين من إتقان استخدام الحاسوب في تسهيل العمل الكترونيا في الوكالة وهذا بنسبة 94.1%.
- 6- يعتبر أغلب الموظفين في الشبكات الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة أن الإدارة الالكترونية تساهم في تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية في المؤسسة وهذا بنسبة 100%، وهذا يعود على توفرها للأجهزة والبرمجيات اللازمة للموظفين لإتقان العمل بكفاءة.
- 7- يعتبر أغلب الموظفين في الشبكات الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة أن في المؤسسة نسبة معتبرة من الموظفين لم يتلقوا تكوينا في مجال الإدارة الالكترونية والتعامل مع الوثائق الالكترونية وهذا بنسبة 52.9%.
- 8- يرى أغلب الموظفين في الشبكات الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة أنهم لم يتلقوا تكوينا في مجال الإدارة الالكترونية وهذا ما توضحه النسب ومتغيرات السن والمستوى التعليمي

## نتائج الدراسة

حيث نجد الجامعيين بنسبة 66.7% لم يتلقوا تكويناً ونجد حسب متغير السن أن الفئة العمرية ما بين 30 و 40 سنة بنسبة 66.7% تلقوا تكويناً، كما أن الفئة ما بين 40 و 50 سنة من الموظفين تلقوا تكويناً في مجال الإدارة الإلكترونية.

9- يعتبر أغلب الموظفين في الشباك الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة أن المؤسسة تقوم بتوظيف الموظف على أساس تخصصه وهذا بنسبة 76.5%.

10- يرى أغلب الموظفين في الشباك الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة بنسبة 69.2% من الموظفين تم توظيفهم في المؤسسة على أساس تخصصاتهم الدراسية، كما نجد أغلبهم لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات وذوي مستوى جامعي أي أنه كلما زادت الكفاءة وعصرنة الإدارة.

11- يعتبر أغلب الموظفين في الشباك الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة أن المؤسسة تتوفر على البرامج لسلامة الملفات الإلكترونية داخل الحاسوب، حيث أن أغلب البرامج المستخدمة هي البرامج المضادة لفيروسات هذا بنسبة 41.2%.

12- يعتبر أغلب الموظفين في الشباك الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة أن تقييم خدمات الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة جيدة وهذا بنسبة 47.1%.

13- يرى أغلب الموظفين في الشباك الغير المركزي للوكالة الوطنية بسكرة أن تقييم الخدمات الإلكترونية داخل المؤسسة جيدة بنسبة 47.1% أي أن خدمات الإدارة الإلكترونية جيدة بالنسبة لجميع الفئات العمرية وجميع المستويات التعليمية (ثانوي - ليسانس - ماستر)، وهذا ما يبين أن الشباك غير مركزي يوفر خدمات إلكترونية جيدة من أجل تطوير الخدمات الإدارية الإلكترونية للمؤسسة.

## نتائج الدراسة

### استنتاجات خاصة بالمحور الثاني:

14- يعتبر أغلب الموظفين في الشباك الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة أن مساهمة الإدارة الالكترونية في العديد من الإجراءات في المؤسسة، حيث يرى الموظفون أن أكثر الإجراءات هي تخفيض عدد المعاملات الورقية وهذا بنسبة 41.2%.

15- يرى أغلب الموظفين في الشباك غير المركزي للوكالة الوطنية بسكرة أن الإدارة الالكترونية تساهم في تخفيض عدد المعاملات الورقية بنسبة 50% وتبسيط الإجراءات الإدارية بنسبة 37.5% وذلك من خلال فهم المبحوثين للمعاملات بلا أوراق في الشباك، وبالنسبة للفئة العمرية ما بين 40-50 وأن فئة الجامعيين تعتمد على إجراءات إدارية والسرعة في انجاز مهامهم وهذا ما يرجعه لاستخدامهم لتقنيات المعلومات الحديثة.

16- يعتبر أغلب الموظفين في الشباك الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة أن الإدارة الالكترونية توفر للموظف العمل بحرية وهذا بنسبة 52.9%.

17- يعتبر أغلب الموظفين في الشباك الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة أن المؤسسة أصبحت تعتبر الإدارة الالكترونية ضرورة حتمية لأداء الأعمال، ويرى بنسبة أكثر أن الإدارة الالكترونية تعتبر ضرورة حتمية لأنها تفيد في زيادة كفاءة العمل الإداري وهذا بنسبة 94.1%.

18- يرى أغلب الموظفين في الشباك غير المركزي للوكالة الوطنية بسكرة بنسبة 94.1% أن أغلب الموظفين باختلاف مستواهم التعليمي ولديهم الخبرة من 5 إلى 10 سنوات أن الإدارة ضرورة حتمية لأنها تفيد من زيادة كفاءة وفعالية العمل الإداري في المؤسسة، لأن أغلب الموظفين ذوي خبرة ومستوى جامعي.

19- يعتبر أغلب الموظفين في الشباك الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة أن الإدارة الالكترونية توفر الجهد والوقت لأداء المهام وهذا بنسبة 100%، ويعود هذا على توفر الأجهزة والبرامج لتسهيل العمل.

## نتائج الدراسة

20- يعتبر أغلب الموظفين في الشباك الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة أنه لدى الموظفين استعداد لبذل المزيد من الجهد للانخراط في الإدارة الالكترونية وهذا بنسبة 88.2%.

21- يرى أغلب الموظفين في الشباك غير المركزي في لوكالة الوطنية بسكرة بنسبة 88% لديهم الاستعداد لبذل المزيد من الجهد للانخراط في الإدارة الالكترونية نجد أن أغلبهم من الفئة العمرية 30 - 50 لديهم نفس الاستعداد لبذل الجهد المزيد من الجهد للانخراط في الإدارة الالكترونية وهذا يدل أن الفئة الشبابية لديها جهد أكبر من أجل الانخراط في المعاملات الالكترونية.

22- يعتبر أغلب الموظفين في الشباك الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة أن المؤسسة تشجع التوجه نحو اعتماد الإدارة الالكترونية وهذا بنسبة 100 %، وهذا يعني أن اعتماد الإدارة الالكترونية أصبح ضرورة حتمية في الوكالة.

23- يرى أغلب الموظفين في الشباك غير المركزي للوكالة الوطنية بسكرة أنهم يشجعون توجهاتهم للاعتماد على الإدارة الالكترونية في الشباك وهذا بنسبة 100% لجميع الفئات العمرية المختلفة والموظفين الذين لديهم خبرة من 5 إلى أكثر من 10 سنوات.

### استنتاجات خاصة بالمحور الثالث:

24- يعتبر أغلب الموظفين في الشباك الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة أن الإدارة الالكترونية تتيح للعاملين فرصة الإبداع أثناء عملهم وهذا بنسبة 88.2%.

25- يعتبر أغلب الموظفين في الشباك الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة أن الإدارة الالكترونية تجعل العاملين يتعلمون في عملهم بشكل أفضل من الطريقة التقليدية وهذا بنسبة 94.1%، بغية زيادة الكفاءة وريح الوقت.

26- يعتبر أغلب الموظفين في الشباك الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة أن الإدارة الالكترونية تساهم في اعتماد العاملين على أنفسهم حيث قدر هذا بنسبة 82.4%، إذ يرون أن الإدارة توفر للموظف أغلب الأجهزة والبرمجيات لانجاز أعمالهم .

## نتائج الدراسة

- 27- يعتبر أغلب الموظفين في الشباك الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة أن الإدارة الالكترونية توفر الجهد والوقت للعاملين لأداء مهامهم وهذا بنسبة 100%.
- 28- يعتبر أغلب الموظفين في الشباك الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة أن الإدارة الالكترونية تساهم في زيادة كفاءة العاملين لأداء عملهم وهذا بنسبة 100%.
- 29- يعتبر أغلب الموظفين في الشباك الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة أن الإدارة الالكترونية تساعد في القضاء على الروتين الإداري لوظائف التقليدية قدر هذا بنسبة 94.1%.
- 30- يعتر أغلب الموظفين في الشباك الغير مركزي للوكالة الوطنية بسكرة أن الإدارة الالكترونية تساعد في القضاء على العراقيل وتأخير انجاز الوثائق الإدارية وهذا بنسبة 100%، وهذا يعود إلى تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الحديثة.

### ب- النتائج العامة:

- 1- تساهم الإدارة الالكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر، من خلال تحسين خدماتها وترقية أداء الموظفين والدقة في إنجاز الوظائف الإدارية.
- 2- تبين لنا أن الإدارة الالكترونية تساهم بدرجة كبيرة في تطوير الوظائف الإدارية التقليدية في الشباك الغير مركزي بالوكالة الوطنية للاستثمار -بسكرة، من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة على الوظائف التقليدية وأرشفة المعلومات إلكترونيا، وسهولة استرجاعها واستخدامها أفضل من الطريقة اليدوية التقليدية.
- 3- الإدارة الالكترونية تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق رضا الموظفين للوكالة لأنها تحسن أداء الخدمات وسرعة إنجازها، وتكسب الجهد والوقت.
- 4- تساهم الإدارة الالكترونية إتاحة الفرصة للموظفين للإبداع في إنجاز أعمالهم وهذا من خلال الإمكانيات المتوفرة في الوكالة فهم يسعون إلى تطوير أدائهم وتحسينه من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة من أجل ترقية أدائهم.

## نتائج الدراسة

5- تبين لنا أنه ليست هناك إمكانية كبيرة في تطبيق الإدارة الالكترونية في الوكالة وهذا راجع إلى ضعف الوعي بأهمية الإدارة الالكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين وعدم تلقي تدريبات للتعامل مع الوثائق الالكترونية.

6- تبين لنا أنه هناك العديد من التوجهات نحو الإدارة الالكترونية حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية، ومنها عدم توفر اليد العاملة المؤهلة الكترونيا وعدم وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة، والتقنية التي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية الذي من شأنها تساهم في جو بناء للإدارة الالكترونية.



خاتمة وتوصيات

الدراسة

## خاتمة وتوصيات الدراسة

### الخاتمة

في ختام دراستنا نخلص إلى أن ما أفرزته تطورات التكنولوجيا الحديثة خاصة في مجال التكنولوجيا الاتصال والمعلومات والحاسب الآلي داخل الإدارة كأهمية إستراتيجية بما تسهمه من دعم ومساندة لأجل تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل وتسريع الوظائف والمهام الإدارية.

فالإدارة الالكترونية هي تغيير جذري في ثقافة المؤسسة طرق العمل ووظائف الإدارة بحد ذاتها تصبح الكترونية وأهم عنصر تقوم عليه الإدارة الالكترونية هو المورد البشري فبالرغم من الدور الأساسي الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري على مستوى الشباك غير المركزي من تواصل واتصال مع المستثمرين الكترونيا ومع ما تقوم به من مهام ووظائف إدارية مع الوكالة الوطنية الكترونيا كالتقارير (الأسبوعية والشهرية والسنوية) إلا أنها ما زالت تعتمد في استخداماتها على الأساليب التقليدية وقد يعود ذلك لنقص النفقات المالية المخصصة لتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ونقص الكوادر المتخصصة في المجال الالكتروني مما قد يعيق استخدامها وقد يؤثر على تطوير العمل الإداري.

## خاتمة وتوصيات الدراسة

### التوصيات:

- 1- ضرورة توفير الأجهزة اللازمة الالكترونية في المؤسسة من أجل استخدامها في العمل الإداري بدل من العمل اليدوي.
- 2- تدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة والبرامج الالكترونية وأجهزة الحاسوب في أداء عملهم، والتقليل من المعاملات الورقية.
- 3- توفير ميزانية مالية بهدف القيام بدورات تدريبية تمكن الموظفين من تطبيق الإدارة الالكترونية.
- 4- نشر الوعي بثقافة الإدارة الالكترونية وما تحققة من أثر ايجابي في المؤسسة.
- 5- الاستفادة من تجارب الشركات العالمية الناجحة المتعلقة بالإدارة الالكترونية.



قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

أ/ الكتب:

1. أحمد بن مرسللي: مناهج البحث العلمي في الإعلام والاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
2. الخالدي محمد محمود، التكنولوجيا الالكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
3. السالي علاء عبد الرزاق، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
4. بوحوش عمار وآخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، ط 1، 2019.
5. رضوان محمد عبد الفتاح، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
6. سعد غالب ياسين، "الإدارة الإلكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
7. سمير أحمد محمد، الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
8. شحاتة حسن ونجار زينب، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة، د ط.
9. عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الالكترونية "نماذج معاصرة"، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
10. عبد الحميد محمد: البحث العلمي في الدراسات العلمية، ط1، دار عالم الكتب، القاهرة، 2000.
11. عبود نجم نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية الإستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
12. عقيل حسين عقيل: خطوات البحث العلمي، دار ابن الكثير، (س-ن).
13. العلاق بشير، "الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
14. عليان ربحي مصطفى، البيئة الالكترونية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

## قائمة المراجع

15. عوض صابر فاطمة وميرفت على خفاقة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 2002.
16. الكافي مصطفى يوسف، الإدارة الالكترونية، دار أرسلان، سوريا دمشق، 2011.
17. مزمر شعبان، نشوفي ناجي جوان، الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

### ب/ المذكرات والرسائل جامعية:

18. النباهين ريما، عبيد مريم، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة، 2015.
19. بنت عمر الشريف ريم، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي رسالة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية، 2013.
20. جهرة حمزة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
21. حماد مختار: تأثير الإدارة الالكترونية على سير المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر "بن يوسف بن خدة"، 2007.
22. سحارة نسرين، استخدام مواقع التواصل الاجتماعي وأثرها على الأسرة، مذكرة الماستر في العلوم الإسلامية، تخصص: دعوة وإعلام واتصال، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، 2016-2017.
23. سليمان تيش تيش آسيا، واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية ودورها في تطوير العمل الإداري، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2013-2014.
24. شريط مروة ومعاش ونور الهدى، مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين صورة المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمجتمع، جامعة 2 ماي 1945، 2015

– 2016.

25. عاشور عبد الكريم: دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.

26. عباسيني سارة وعليم الزهرة، أثر استخدام مواقع التواصل الاجتماعي الفيسبوك على العلاقات الأسرية، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2014-2015.

27. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس، مذكرة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة، 2015.

28. عبد الناصر وقرشي محمد الطاهر: مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالمي، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2011.

29. قايد زاهية، الإدارة الالكترونية وتحسين أداء أعمال المؤسسات بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة مستغانم)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015.

30. قايس نرجس، دور وكالات دعم الاستثمار في تطوير الاستثمار في الجزائر، مذكرة ماستر في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة ام البواقي، 2013-2014.

31. مرزاقه كريم، النظام القانوني للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص قانون الأعمال، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2016-2017.

32. نوبي محمد حسن، منظومة الحكومة الإلكترونية، المعهد العربي لإنماء المدن، ندوة الحكومة الإلكترونية، الواقع و التحديات 10-12 ماي 2003.

## قائمة المراجع

33. المادة (1) من المرسوم التنفيذي رقم 01-282 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001 والمتضمن صلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد 55، الصادر في 26 سبتمبر 2001.  
د/- المواقع الإلكترونية :

34. <https://ar.wikipedia.org/wik>

35. الموقع الإلكتروني للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار [www.andi.dz](http://www.andi.dz)



## قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

تخصص اتصال وعلاقات عامة

استمارة استبيان حول:

أثر استخدام الإدارة الالكترونية على تطوير العمل الإداري  
دراسة مسحية على عينة من موظفين الوكالة الوطنية للاستثمار بسكرة

تحية طيبة وبعد...

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة حول الموضوع المذكور أعلاه، ونرجوا منكم التفضل بالإجابة على هاته الأسئلة والعبارات وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة التي تعكس رأيكم، علما أن جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

إشراف الأستاذة:

رمضان الخامسة

إعداد الطالبتين:

- بن جدو رانية

- مصمودي أمينة

## قائمة الملاحق

### البيانات الشخصية:

-الجنس: ذكر  أنثى

-السن:

-أقل من 30

- ما بين 30 إلى أقل من 40

-ما بين 40 إلى أقل من 50

-أكبر من 50

-المستوى التعليمي:

ثانوي  -شهادة ليسانس

-ماجستير  دكتوراه  -ماستر

-الخبرة المهنية:

-أقل من 5 سنوات

-من 5 إلى 10 سنوات

- أكثر من 10 سنوات

المحور الأول : متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة استثمار الشباك الغير

مركزي بالوكالة الوطنية بسكرة:

## قائمة الملاحق

1- هل تتوفر مؤسساتكم على الأجهزة والبرامج اللازمة لتسهيل العمل الكترونيا؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم ما هي هذه الأجهزة؟

-جهاز البصمة الالكترونية

-الماسحات الضوئية

-جهاز التوقيع الالكتروني

- أدوات طبع

-أخرى أذكرها.....

2- هل تتوفر في مؤسساتكم برمجيات التسيير الالكتروني للوثائق؟

نعم  لا

-إذا كانت الإجابة ب"نعم" أذكرها؟

.....

3- ما هي سرعة تدفق الانترنت في مؤسساتكم؟

سريع  بطيء  متوسط

4- هل تحسن استخدام الحاسوب؟

نعم  لا

## قائمة الملاحق

5- هل تلقيت تكويناً في مجال الإدارة الإلكترونية والتعامل مع الوثائق الإلكترونية؟

نعم  لا

6- على أي أساس تم توظيفك في المؤسسة؟

- خبرتك في مجال التعاملات الإلكترونية  
 - تخصصك  
 - مجرد وظيفة  
 - أخرى أذكرها.....

7- من أجل سلامة الملفات الإلكترونية داخل الحاسوب هل يتوفر فيها:

- برامج لتخزين وحفظ الملفات  
 - صيانة الحاسوب  
 - برامج تحمل معلومات والملفات  
 - برامج مضادة للفيروسات

المحور الثاني: وجهات نظر العاملين حول الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة

8- كيف تقيم خدمات الإدارة الإلكترونية داخل مؤسستكم؟

جيدة  متوسطة  حسنة  سيئة

9- تساهم الإدارة الإلكترونية في:

- تبسيط الإجراءات الإدارية

## قائمة الملاحق

-تخفيض عدد المعاملات الورقية

-سرعة إنجاز الأعمال

10- هل تساهم الإدارة الالكترونية في تقديم الخدمات الإدارية بكفاءة وفعالية؟

نعم  لا

11- ماذا توفر لكم الإدارة الالكترونية ؟

-العمل بحرية

-الرضا في العمل

-الاستقرار في العمل

-المسؤولية نحو العمل

12- هل ترى أن الإدارة الالكترونية أصبحت ضرورة حتمية لأداء الأعمال في المؤسسة؟

- الإدارة الالكترونية تساهم في تسهيل أداء العمل داخل المؤسسة لكنها ليست ضرورة حتمية

- يمكن الاستغناء عنها تماما والاكتفاء بالأسلوب التقليدي

-تعتبر ضرورة حتمية لأنها تفيد في زيادة كفاءة وفعالية العمل الإداري في المؤسسة

13-توفر الإدارة الالكترونية الجهد والوقت للعاملين لأداء المهام:

نعم  لا

14-هل لديكم استعدادا لبذل المزيد من الجهد للانخراط في الإدارة الالكترونية؟

نعم  لا

## قائمة الملاحق

15- هل تشجع التوجه نحو اعتماد الإدارة الالكترونية في مؤسساتكم ؟

نعم  لا

المحور الثالث: إسهام الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الوكالة

أوافق	لا أوافق	محايد	
			تتيح الإدارة الالكترونية للعاملين فرصة للإبداع أثناء عملهم.
			تجعل الإدارة الالكترونية العاملين يتعلمون في عملهم بشكل أفضل من الطريقة التقليدية.
			تساهم الإدارة الالكترونية في اعتماد العاملين على أنفسهم
			توفر الإدارة الالكترونية الجهد والوقت للعاملين لأداء مهامهم
			تساهم الإدارة الالكترونية في زيادة كفاءة العاملين لأداء عملهم.
			تساعد الإدارة الالكترونية على قضاء الروتين الإداري للوظائف التقليدية.
			تساعد الإدارة الالكترونية في القضاء على العراقيل وتأخير إنجاز الوثائق الإدارية.

## قائمة الملاحق

ملحق رقم 2: الهيكل التنظيمي للشباك غير المركزي للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار  
لولاية بسكرة.

**الشباك الوحيد غير المركزي لبسكرة**  
**GUICHET UNIQUE DECENTRALISE DE BISKRA**

**REZ DE CHAUSSEE**

- 01 BUREAU DES REPRESENTANTS DES ADMINISTRATIONS ET ORGANISMES
- 02 BUREAU DE REPRESENTANT C.N.R.C
- 03 BUREAU D'INFORMATIQUE
- 04 BUREAU DES STATISTIQUES
- 05 BUREAU DE PREPOSE DE L'A.P.C

**PREMIERE ETAGE**

- 06 BUREAU DE COMPTABILITE
- 07 BUREAU DE DIRECTEUR DU G UD
- 08 BUREAU DE SECRETARIAT
- 09 BUREAU D'ESPACE INVESTISSEUR
- 10 SALLE DE REUNION
- 11 BUREAU D'ARCHIVES

**DEUXIEME ETAGE**

CADRES D'ACCUEIL

**الطابق الأرضي**

- 06 مكتب ممثلو الإدارات والهيئات
- 07 مكتب ممثل م. و. س. ت
- 08 مكتب الإعلام الآلي
- 09 مكتب الإحصائيات
- 05 مكتب مأمور م. ش. ب

**الطابق الأول**

- 06 مكتب المحاسبة
- 07 مكتب مدير الشباك الوحيد
- 08 مكتب الامانة
- 09 مكتب قضاء المستثمر
- 10 قاعة الاجتماعات
- 11 الأرشيف

**الطابق الثاني**

مكاتب إدارات الاستقبال



## ملخص الدراسة

### ملخص الدراسة:

تتمحور هذه الدراسة حول أثر استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري من خلال التعرف على استخدامات الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات أمراً ضرورياً وحتماً في عصرنا الحالي لما يحققه هذا الاستخدام من مزايا وفوائد على العمل الإداري، وقد شملت دراستنا مجتمع البحث المتمثل في موظفي الشباك غير المركزي للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار والمتكون من 17 موظف من خلال إجرائنا للحصر الشامل متبعين في ذلك منهج المسح الاجتماعي وأداة الاستبيان لجمع البيانات مفردات الدراسة.

وقد توصلنا من خلال الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في تطوير الوظائف الإدارية التقليدية في الشباك من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة على الوظائف التقليدية وأرشفة المعلومات إلكترونياً، وسهولة استرجاعها واستخدامها أفضل من الطرق اليدوية التقليدية، كما أنها تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق رضا الموظفين للشباك لأنها تحسن أداء المهام والوظائف الإدارية وتسرع إنجاز أعمالهم، وهذا من خلال الإمكانيات المتوفرة في الشباك فالإدارة الإلكترونية تساعد في تطوير العمل الإداري وتحسينه من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية - تطوير العمل الإداري - الشباك غير المركزي للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار - تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### **SUMMARY OF THE STUDY:**

The study is about the impacts of electronic is tration in the development of acministratiwe work according to the use of electronic administration in real fife in alle institions be caouse we find that the use of admistrative technological communic in incstitutions is so important in recent daays be couse the use of this way administrative communcation thas a lot business of benefits in §the national agency of invested development which consisted of 17 workes by making comprehensive inventory the decentralized window of the national agency for invveestment development using cleanir social way and survey tool together data of this studay.

After that we have arrived to a conclusion that the electronic administration contributes seriously in the development of the traditional administratne occupations in by interveening the modren trchrology § the electronic data and bring back andusing it more than traditional ways and it also help to realimge the ssatis factions of workers becouse it makes the job easu and make it more rabidly and fast more over it saves time and effoert in addition it gives a chance to workers to creat and creativty to achieve their work by using the availalbe work conditions in national agency of investment development so the electronic administration help the administrative to deve to pvbusiness and make sit better by the up to technologi cal communication.

**Key words:** Electronic adminstration – Bevelop the administrative – For the natinalagency of invsted develop – The technolgi of information and communication.