

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع:

مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي

دراسة حالة : مديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد و تسيير المؤسسات

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- أ. د / السبتي وسيلة

من إعداد الطالب (ة):

- حيرش هاجر

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر -أ-	- مروة كرامة
بسكرة	مقرا	- أستاذ -	- وسيلة السبتي
بسكرة	مناقشا	-أستاذ مساعد -أ-	- نجوى كساي

الموسم الجامعي: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع:

مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي

دراسة حالة : مديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد و تسيير المؤسسات

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- أ. د / السبتي وسيلة

من إعداد الطالب (ة):

- حيرش هاجر

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر -أ-	- مروة كرامة
بسكرة	مقرا	- أستاذ -	- وسيلة السبتي
بسكرة	مناقشا	-أستاذ مساعد -أ-	- نجوى كساي

الموسم الجامعي: 2021-2022

# شكر و عرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم"  
الحمد لله الذي وهب لنا نعمة العقل والعلم  
الحمد لله الذي يسر لنا أمورنا وعززنا بالفهم  
الحمد لله الذي وفقنا وسهل لنا التقدم للأمام  
الحمد لله و الصلاة على محمد أعظم النعم

قال صلى الله عليه و سلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

- تعجز كل كلمات الشكر أمام عظمة الوالدين الذين دفعوا سنين عمرهم ليقتفوا  
ثمار نجاحنا... فلكم ألف شكر على كل الدعم المعنوي و المادي

- لك باقة امتنان و عرفان للأستاذة المشرفة السبتي وسيلة لتوجيهاتها التي  
ساعدتني كثيرا و مجهوداتها التي بذلتها من أجل أن يرى هذا البحث النور

- كل الشكر و التقدير لكل الأحاب و الأصدقاء من قريب و من بعيد.  
- كل الشكر و التقدير لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم  
التسيير دون استثناء.

ملخص :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مساهمة كل عنصر من عناصر الادارة الالكترونية في تحسين و تطوير مستوى العمل الاداري لدى العاملين بمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، من خلال تبين ماهية الادارة الالكترونية مع تقييم مستوى توفير مديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة - لعناصر الادارة الالكترونية ( التقنية او البشرية ) ، كما تطرقنا كذلك الى توضيح ماهية العمل الاداري من حيث المفهوم والأهمية ، و كذا الوظائف الأساسية الأعمال الادارية من منظورين التقليدي و الالكتروني ، كما عملنا على ابراز العلاقة بين كل من العلاقة بين الادارة الالكترونية، ومدى مساهمتها في تحسين العمل الاداري لدى العاملين وهذا من منظورها النظري فحسب.

اما فيما تعلق الامر بالجانب التطبيقي اعتمدت دراستنا على المنهج التحليل و لدراسة الاحداث تم تصميم استبانة و توزيعها و تحليلها بمديرية الجامعة لجامعة محمد خيضر - بسكرة-، فقد اظهرت النتائج بانه للإدارة الالكترونية مساهمة في تطوير العمل الاداري .

**الكلمات المفتاحية :** الادارة الالكترونية ، العمل الاداري ، مديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة -

**Abstract :**

This study aims to identify the contribution of each element of electronic management to improving and developing the level of administrative work among the employees of the Directorate of the University of Mohamed Khider - Biskra - ", by clarifying the nature of electronic administration while assessing the level of provision of the Directorate of the University of Mohamed Khider - Biskra - to the elements of administration Electronic (technical or human), and we also touched on clarifying the nature of administrative work in terms of concept and importance, as well as the basic functions of administrative work from both traditional and electronic perspectives. We also worked to highlight the relationship between each of the relationship between electronic management, and the extent of its contribution to improving work Administrative staff and this is only from its theoretical perspective.

As for the matter of the practical aspect, our study relied on the analytical method and for the study of events, a questionnaire was designed, distributed and analyzed at the University Directorate of the University of Mohamed Khider - Biskra -, the results showed that the electronic administration contributes to the development of administrative work.

**Keywords:** electronic administration, administrative work, directorate of Mohamed Khider University - Biskra -

قائمة

الأشكال و الجدوال

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	يوضح الإيرادات المحققة من صناعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في سنغافورة (بالملايين دولار) للسنوات ما بين 1998-2002	(01)
50	يوضح الفرق بين القائد التقليدي و القائد الالكتروني	(02)
51	يوضح الفرق بين الرقابة التقليدية و الرقابة الالكترونية	(03)
63	يوضح توزيع العاملين بمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة -	(04)
70	يوضح معامل الفاكرونباخ لمحاو اداة الدراسة .	(05)
72	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العوامل الديموغرافية	(06)
73	نتائج معامل الالتواء	(07)
74	معيار تصنيف المتوسطات الحسابية	(08)
74	تحليل عبارات ابعاد متغير الادارة الالكترونية	(09)
76	تحليل عبارات ابعاد متغير تطوير العمل الاداري	(10)
77	يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى ( $H_{01-01}$ )	(11)
78	يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{01-02}$ )	(12)
79	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية	(13)
79	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الاثر بين كل من ابعاد المتغير المستقل ( العنصر التقني ، العنصر البشري ) على مستويات تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر بسكرة	(14)
81	نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق في مستوى الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير الجنس	(15)
82	نتائج التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير العمر	(16)
82	نتائج التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير المؤهل العلمي	(17)
83	نتائج التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير مجال الوظيفة الحالية	(18)
84	نتائج التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير سنوات الخبرة	(19)
85	نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق في مستوى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير الجنس	(20)
86	نتائج التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير العمر	(21)
87	نتائج التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير المؤهل العلمي	(22)

## قائمة الجداول

87	نتائج التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير مجال الوظيفة الحالية	(23)
88	نتائج التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير سنوات الخبرة	(24)



## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٥	نموذج الدراسة	(01)
21	يوضح العلاقة بين الاعمال الالكترونية و الحكومة الالكترونية	(02)
44	شكل يوضح نمط القيادة الاستبدادية	(03)
44	شكل يوضح نمط القيادة الديمقراطية	(04)
45	شكل يوضح نمط القيادة الحرة	(05)

مَفْطَمَةٌ

شهد عصرنا الحالي تطورا غير طبيعي وقفزة كبيرة في مجال التكنولوجيا الحديثة ، حتى أصبحت تسيطر على كافة أعمالنا الحياتية من الناحية العلمية والعملية لدرجة وصلنا إلى الاستغناء عن بعض الوسائل القديمة التي ترهق الأبدان ، وتضيع الوقت .

لتمثل الإدارة الإلكترونية الحلقة او اتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة ، و تأسيس التصور الحديث لمفاهيم تطوير العمل الاداري ، بحيث أصبح العالم حركة نشطة لاستثمار جميع التقنيات الحديثة للمعلومات، و نظم الاتصال المتقدمة في تطوير عمل المنظمات سواء كانت تجارية المنظمات أو المنظمات الحكومية ، وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستخدم الإنترنت لإنجاز جميع أعمالهم ومعاملاتهم الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه، و الرقابة والقيام بجميع وظائفها من تسويق وإنتاج وتمويل واستثمار وأعمال مكتبية وأعمال أخرى بعقلية علمية وبسرعة كبيرة.

ليتنفق العديد من الخبراء على أن تفعيل "الإدارة الإلكترونية" سيحل العديد من المشاكل ، بدءًا من استكمال الإجراءات "البيروقراطية" وإعداد المجتمع لمرحلة متقدمة من المعاملات الإلكترونية التي تتميز بالجودة وسرعة الانجاز دون تضييع الوقت والورق، و هذا ما أدى بالكثير من الدول العربية منها و الاجنبية نحو السعي و السبق بغية تفعيل النهج الإلكتروني في الإدارات العمومية منها و الخاصة .

حيث على اثر ذلك توجهت الجزائر نحو استخدامها للمعاملات الإلكترونية ، فقد حققت العديد من النجاحات في العديد من العوامل ، بما في ذلك الوقت ، الكفاءة والحد من الإجراءات الروتينية التي عانت منها العديد من الكيانات والإدارات، ويبدو أن الحاجة ماسة إلى تطبيق هذا النظام الجديد ، خاصة وأن غالبية المواطنين كذلك اصبحوا على استعداد تام لتلقي الإدارة الإلكترونية ، من خلال عدة نقاط مهمة أولها هو ان الغالبية تستخدم أجهزة الكمبيوتر مما يعني أنه لا توجد صعوبات في وصول هذه المعاملات الجديدة ، بالإضافة إلى نجاح التجارب السابقة في العديد من الجهات الحكومية إلا أن هناك العديد من المعوقات لا بد من تجاوزها بحسب الخبراء والمتخصصين الذين شددوا على ضرورة زيادة الاستثمار في الجوانب التقنية بالإضافة إلى تضافر الجهود مع مقدمي الخدمات في الجزائر للوصول إلى خدمات جيدة تحقيق الرضا التام معهم ، مؤكدا على ضرورة تعاون الجهود مع مقدمي الخدمة من أجل الوصول إلى الخدمات التي تلي التوقعات تطوير من أداءات الادارية للأفراد بمؤسسات .

### أولا: طرح الاشكالية و الاسئلة البحثية

#### ❖ إشكالية الدراسة

و من اجل فهم واقع تطبيق المنظمات للفلسفات ، و المناهج الادارية الحديثة سنحاول من خلال هذه الدراسة ، السعي نحو إدراك مدى توفر منهج الادارة الالكترونية بمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة - من عدمه وكذا التعرف على درجة مساهمة أبعاده في تحسين مستوى العمل الاداري لعامليها ، ولنتمكن بذلك من بلورة و طرح الإشكالية الرئيسية لبحثنا في شكل الصياغة التالية :

ما مدى مساهمة الادارة الإلكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة - ؟

و لينبثق من الإشكالية الرئيسية للبحث التساؤلات الفرعية التالية :

◀ هل هناك تصور واضح عن الادارة الالكترونية لدى العاملين بمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة " ؟

◀ ما مستوى تطبيق مديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة " للإدارة الالكترونية كمنهج إدارية جديدة من وجهة نظر العاملين

بالمديرية محل الدراسة ؟

◀ كيف تساهم الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري ؟

◀ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الادارة الالكترونية بمديرية محل الدراسة تعزى

للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ؟.

◀ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين بمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة - حول مساهمة الادارة

الالكترونية في تطوير العمل الاداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية " ؟.

### ثانيا : الدراسات السابقة

يهدف هذا الجزء إلى عرض بعض الدراسات السابقة العربية منها، والأجنبية التي تناولت المداخل ذات الصلة بموضوع الدراسة

و التي توافرت لدى الباحثة من خلال المصادر المتعددة وهذا من اجل التعرف على منهجيتها واهم ما تم التوصل إليه من حيث نتائجها

للاستفادة منها في وضع وبناء منهجية للدراسة الحالية .

### ❖ الدراسات المتعلقة بالإدارة الالكترونية :

1. الدراسة الاولى : بوزكري جيلالي،(2016)، الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و افاق ، اطروحة دكتوراه

في علوم التسيير ، تخصص ادارة الاعمال و التسويق ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة

الجزائر 03.

### نتائج الدراسة :

◀ ان واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي تمثل البنية التحتية للإدارة الالكترونية تعتبر ضعيفة لا تحفز تطبيق الادارة الالكترونية في

المؤسسات الجزائرية و هذا ما دلت عليه التقارير الاحصائية الوطنية الدولية رغم الجهود المبذولة لتطويرها (مشروع الجزائر الالكترونية

(2013)

◀ ان المؤسسات الجزائرية ما زالت متأخرة في تطبيق الادارة الالكترونية رغم وعي وظيفتها بفوائد تطبيقها و يعود ذلك الى جملة من

المعوقات ( التنظيمية ، البشرية ، الفنية ، المالية ، الامنية و التشريعية ).

### 2. الدراسة الثانية :

Mohammad Ali Alqudah ،Leyla Muradkhanli،(2021)،( Electronic Management and Its Role in

Developing the Performance of E-government in Jordan ). Electronic Research Journal of

Engineering, Computer and Applied Sciences ، Volume 03 .

### نتائج الدراسة:

- أظهرت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية لا تقتصر على تحويل النظام الإداري التقليدي إلى إلكتروني ، بل هي نظام متكامل ومعقد من جميع الأبعاد السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والإدارية والاقتصادية والتكنولوجية.
- الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات العامة والخاصة بالتحول إلى الاتصال الافتراضي مما يحسن سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى فاعلية الأجهزة الإدارية أثناء أداء مهامها.
- الإدارة الإلكترونية مظهر معاصر يحمل في طياته اتجاهات عالمية نحو الموجة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، ويسعى إلى تسهيل إنجاز الأعمال الإلكترونية وعرضها على المستفيدين في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.

### ❖ الدراسات المتعلقة بالعمل الإداري :

1. الدراسة الاولى : سهير بنت فايق بن ناصر العتيبي، (معوقات تنظيم العمل الاداري) (شباط 2019). ، المجلة

الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العملية و التربوية، العدد 10 .

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في جمع المعلومات اللازمة فلقد حصلت على النتائج التالية:

### نتائج الدراسة :

- ان الادارة هي عملية تخطيط منظمة تهدف الى اتخاذ العديد من القرارات داخل المنظمة بشكل يتماشى مع اهداف المنظمة
- يعد التنظيم و التخطيط احد اهم الازكان في العملية الادارية الى تبسيط اجراءات العمل الاداري في كثير من الاحيان يقابل العديد من المعوقات التي بدورها تمنع الوصول الى بعض من الاهداف المحددة و تأتي معظم المعوقات الادارية من خلال سوء التنظيم و سوء التخطيط
- من ابرز المعوقات و المشاكل التي تتعلق بالهيكل الاداري التنظيمي تعقيد سير العمل و عدم وجود مبدأ التكافؤ بين كل من السلطة و المسؤولية

### 2. الدراسة الثانية:

Hassan, N. Rawash, (September 2014). ( Electronic Management's Contribution to the Development of Managerial Functions). Academic Research International ، Vol. 5(5).

### نتائج الدراسة:

- كشفت هذه الدراسة عن أهمية الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي الكفاءة، وكيف يمكن التنبؤ به في الإدارة الإلكترونية من خلال نطاق التطبيقات الإدارية والمادية والتقنية. هذه النتائج لها آثار على الجهود المبذولة لإعطاء المزيد من الانتباه إلى دور الإدارة الإلكترونية.
- الهدف الذي ينبغي تحقيقه يجب أن تكون هناك المزيد من حلقات العمل للتغلب على نقص المهارات في بعض كفاءات الإدارة الإلكترونية .

## مقدمة

علاوة على ذلك، يمكن توسيع الأبحاث بجامعة الحسين بن طلال باستخدام نظام تباحي النظام في مقارنة مع الآخرين للحصول على فوائد من التجربة الخارجية.

### ❖ الدراسات: المتعلقة بالإدارة الإلكترونية و العمل الإداري

1. الدراسة الأولى : قريشي محمد . موسي عبد الناصر، (2011)، (مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي) . مجلة الباحث ، العدد 09، المجلد 10 .

اعتمادا الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع البحث المستهدف يتكون من العاملين الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة والبالغ عددهم 142 عامل، واعتمد طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث البالغ حجمها 50 عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث، أسترد منها 40 استبانة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

### نتائج الدراسة:

- ◀ الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر ( الأجهزة والبرمجيات والشبكات ) التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها .
- ◀ استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت وأمن المعلومات وحواجز الزمان والمكان.
- ◀ تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال توفير وقت وجهد العاملين وتقليل التكاليف .

### 2. الدراسة الثانية :

El-Mehdi BARÇA, Mohammed Amine LOUNISSA) ، (2021) ، The Role Of Electronic Management In Improving Public Service(A Descriptive Fiel Study In The City Hal Of Tipaza)، **Business Sciences Review**.

### نتائج الدراسة:

- ◀ الإدارة الإلكترونية وسيلة فعالة لتحسين أداء الجمهور الخدمات.
  - ◀ تعمل الإدارة الإلكترونية على تقديم الخدمات بدقة وسرعة تقليل الوقت والتكاليف.
- تتطلب الإدارة الإلكترونية توفير مختلف المواد المادية والقانونية ، المتطلبات التقنية والاجتماعية وغيرها.

بعد استعراضنا للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا " ، ليتضح لنا أن الدراسات السابقة أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية، وكذلك تختلف أيضا من ناحية الأهداف و الأبعاد والحيز المكاني والزمني ، و أن لتنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من العمليات الإدارية ساهمت في أكسبنا سعة في الاطلاع بكل جوانب فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية من جهة، و العمل الاداري من جهة أخرى.

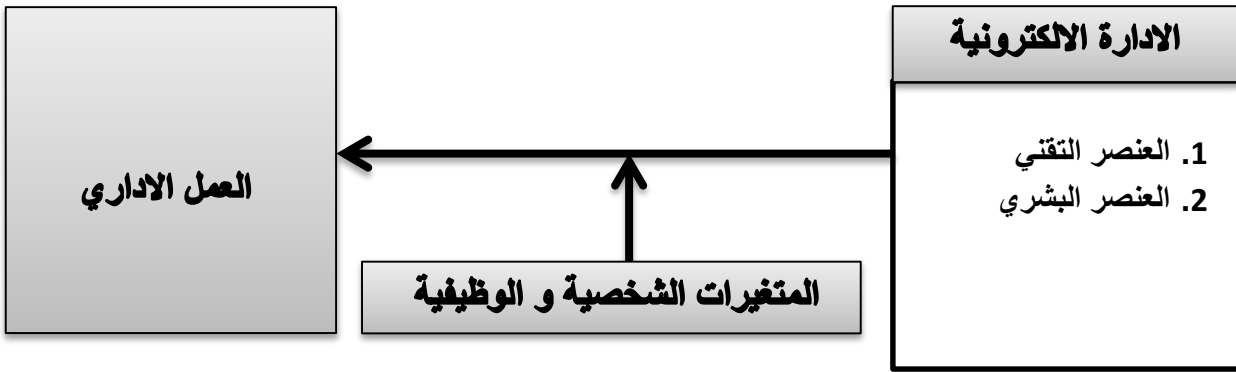
ثانيا: نموذج و فرضيات الدراسة

1. نموذج الدراسة

استكمالا لمعالجة مشكلة الدراسة ، وتحقيقا لأهدافها ، تم بناء نموذج افتراضي (الشكل رقم(1)) ، وليتضمن هذا الأخير متغيري الدراسة :

المتغير الأول مستقل يمثل عناصر الادارة الالكترونية بمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، والثاني يعبر عن المتغير التابع الذي يمثل العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة .

الشكل (01) : نموذج الدراسة



2. فرضيات الدراسة

إن للإجابة عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية تقتضي ضرورة القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة ما، و في هذا الإطار وقع اختيارنا على مديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة ."

وكإجابة أولية على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية نضع الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى :

" لا توفر مديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة - عناصر الادارة الالكترونية بمستوى مقبول "

و ليندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

◀ لا توفر مديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة - العنصر التقني

◀ لا توفر مديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة - العنصر البشري

الفرضية الرئيسية الثانية :

" لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة الإلكترونية و تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر -

بسكرة - "

و ليندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

◀ لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العنصر التقني و تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة .

◀ لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العنصر البشري و تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة

الفرضية الرئيسية الثالثة :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - حول مستوى عناصر الإدارة الالكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

وليندرج ضمن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:

◀ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى عناصر الإدارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

◀ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى عناصر الإدارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

◀ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى عناصر الإدارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

◀ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى عناصر الإدارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".

◀ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى عناصر الإدارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

الفرضية الرئيسية الرابعة :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بمؤسسة حول مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

وليندرج ضمن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:

◀ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

◀ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري في المديرية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

◀ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

◀ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".

◀ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".



### ثالثا : التوضع الاستومولوجي و منهجية الدراسة .

#### 1. التوضع الاستومولوجي.

ان الهدف من هذه الدراسة هو الاعتماد على النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات (علاقة ارتباط / تأثير ) التي تربط بين المتغيرات المفسرة (الادارة الالكترونية ) ، و الابعاد المختلفة لها المتمثلة في العنصر التقني و العنصر البشري و هذا بالشكل الذي يحفظ النسق العام ظاهرة (تطوير العمل الاداري) في طابعها التركيبي الكلي المتكامل اعتقادا ان وجود المنهج الاداري الالكتروني بمختلف ابعاده سيؤدي بالضرورة الى تحسين مستويات العمل الاداري داخل المؤسسات، مما يعني ان تأكيد او نفي هذا الامر سيكون من خلال الاستقراء ،و التقصي الميداني الذي تفسره الباحثة من منطلق دراسة للمتخلف عوامل لمنهج الادارة الالكترونية و ادوارها المختلفة، و بهذا الافتراض و من منطلق هذا التصور الفكري ،و المعرفي يتم توضع الباحث ضمن المقاربة التفسيرية او ما يطلق عليه البراديجم التفسيري

#### 2. منهجية الدراسة .

في ضوء الأهداف التي نسعى الى تحقيقها للتعرف على مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمديرية جامعة محمد خيضر و بناء على إشكالية هذا البحث مع السعي لأثبات او نفي صحة الفرضيات التي حاولنا صياغتها سالفًا، و من اجل هذا الغرض سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي على اعتباره من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع نظرا لكونه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ،و ليهتم بوصفها وصفا دقيقا و ليتمكن بذلك من التعبير عنها تعبيرا كمييا كيفيا اذ لا يقف عن حد جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من استقصاء مظاهرها، و علاقتها المختلفة فحسب و انما ترقى الى مستوى تحليل الظاهرة و تفسيرها و الوصول الى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع و تحسينه .

#### رابعا : تصميم البحث

##### 1. اهداف الدراسة

إن الهدف الجوهرى لهاته الدراسة يمكن محورته في إمكانية الكشف عن مدى مساهمة كل عنصر من عناصر الادارة الالكترونية في تحسين مستوى العمل الاداري لدى العاملين بمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية :

- ◀ تقييم مستوى توفير المديرية لعناصر الادارة الالكترونية ( التقنية او البشرية ) .
- ◀ التعرف على واقع العمل الاداري لدى العاملين بالمديرية السالف ذكرها .
- ◀ التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، العمر ، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة .) وبين مستوى توفر عناصر الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة.
- ◀ التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات الشخصية و الوظيفية ( الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة .) وبين مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين العمل الاداري بالمديرية

## مقدمة

◀ محاولة بناء نموذج افتراضي ، واختباره للوصول إلى صورة حقيقية تعكس مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين العمل الاداري لدى العاملين بالمديرية محل الدراسة.

◀ التعرف على النماذج الإدارية الحديثة ، والوقوف على إمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية الوطنية .

◀ إمداد صناع القرار بالمديرية محل الدراسة بسلسلة من الاقتراحات المحسنة من مستوى اداء المسيرين لمهامهم ، والمبرزة لأهمية العوامل الإلكترونية المساهمة في ذلك .

2. نوع الدراسة : " دراسة سببية " لكون اننا سنحاول ان نظهر هل الادارة الالكترونية سبب في تطوير العمل الاداري

3. مدى تدخل الباحث : دراسة الاحداث من خلال تصميم استبانة و توزيعها وتحليلها بمديرية الجامعة لجامعة محمد خيضر

—بسكرة—

4. التخطيط للدراسة : دراسة غير مخططة ( ميدانية ).

5. مجتمع الدراسة : تم اجراء الدراسة على موظفي بالمديرية محل الدراسة .

6. المدى الزمني: اجريت هذه الدراسة الموسم الجامعي الواقع ما بين سبتمبر 2021 الى غاية ماي 2022 .

### خامسا : أهمية الدراسة

ويمكننا النظر إلى أهمية الموضوع فيما يلي :

◀ يعد موضوع الدراسة ، ألا و هو الادارة الالكترونية من احد ابرز المواضيع أهمية و أكثرها رواجاً في بيئة المنظمات المعاصرة نظرا لتأثيره المباشر، والمحوري على تطوير مستويات اداء المسيرين لمهامهم من جهة ، وفعالية ذلك الأخير من جهة أخرى .

◀ لفت الانتباه المصيرين الجزائريين الى ضرورة تغيير بعض الاساليب التقليدية في التسيير و الى الدور الذي يمكن ان تلعبه الادارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة خصوصا مع سعي الجزائر نحو تطبيق ما يسمى بالجزائر الالكترونية .

◀ تسليط الضوء على أهمية استخدام المؤسسات الجزائرية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال عموما و تطبيق الإدارة الالكترونية على وجه الخصوص

◀ كما تستمد الدراسة أهميتها كذلك على كونها من الدراسات الحديثة التي اهتمت بمعالجة موضوع الادارة الالكترونية و العمل الاداري في القطاع أخدماتي على وجه الخصوص ، وهذا مما اكسبها مكانة جوهرية في بناء إطار معرفي و علمي مع إثراء المكتبة الوطنية والعربية بدراسة تطبيقية متخصصة في دراسة العلاقة بين الادارة الالكترونية و العمل الاداري .

### سادسا : خطة مختصرة للدراسة

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي تطرحها موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم دراستنا هاته إلى 03 فصول أساسية :

◌ لیتم تخصيص الجزء الاول في صورة اطار تمهيدي ، بحيث تم الاهتمام في هذا الجزء بتقديم تصور عام حول الادارة

الالكترونية و العمل الاداري من خلال تمهيد بسيط حول الموضوع و من ثم حوصلته في شكل إشكالية للدراسة و التي تم صياغتها بـ

ما مدى مساهمة الادارة الإلكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة - ؟

واستكمالاً لمعالجة إشكالية الدراسة ، تم بناء نموذج افتراضي مكون من متغيري الدراسة مع توضيح أهمية الموضوع وأهدافه ، مع الإشارة للدراسات السابقة العربية منها والأجنبية المتعلقة بكل متغير على حدى أو كلاهما .

☞ أما **الفصل الاول** سوف يتم إظهاره في صورة الإطار النظري للمتغير المستقل (**الادارة الالكترونية**) ، حيث قسم إلى ثلاث مباحث جوهرية ، و ليتناول المبحث الأول ماهيته من حيث تقديم تعريف له مع طرح وتقديم أهم الخصائص و الأهداف المناطة به ، مع ذكر أهم المواقف والمواطن التاريخية التي مهدت و عززت الأرضية الخصبة لميلاد و ظهور مثل هاته المناهج الإدارية ، أما بالنسبة للمبحث الثاني و الذي تم عنوانته بتطبيق الادارة الالكترونية في المنظمات والذي سوف يتم الاهتمام فيه بطرح أهم المتطلبات و المبادئ التي من شأنها تساهم في تفعيل مثل هاته المناهج الإدارية ، و بهدف تقديم تصور عام حول الادارة الالكترونية و دراستها و تحليلها ألزم علينا ذلك التعرف على أهم الخطوات التي تركز عليها و كذا أهم المبادئ التي تحدد مقدار نجاحها ، و أما بالنسبة للمبحث الثالث سوف يتم فيه طرح وتسليط الضوء على بعض التجارب التطبيقية واهم الصعوبات أو المعوقات التي قد تحد من تطبيق هذا المنهج بفاعلية .

☞ وأما بالنسبة **للفصل الثاني** سوف يتم الاهتمام فيه بالإطار المفاهيمي للمتغير التابع (**العمل الاداري**) الذي سوف نلتبس فيه تقديم ماهية العمل الاداري من حيث المفهوم والأهمية ، و كذا الوظائف الأساسية الأعمال الادارية من منظورين التقليدي و الالكتروني و ليكون هذا بالنسبة للمبحث الأول ، وأما ما تعلق الأمر بالمبحث الثاني فانه خصص للفت الانتباه لماهية تطوير العمل الاداري ، في حين تناول مفهومه و كذا خصائصه اهميته و مبررات السعي نحو التطوير ، وأما المبحث الثالث و الأخير فانه اخذ في شكل حوصلة تبرز العلاقة بين الادارة الالكترونية، ومدى مساهمتها في تحسين العمل الاداري لدى العاملين وهذا من منظورها النظري فحسب .

☞ **الفصل الثالث** تضمن الدراسة الميدانية ، حيث قامت الباحثة بتقسيمه إلى أربع مباحث أساسية نتناول في الأول تقديم تعريف للمديرية محل الدراسة ، أما المبحث الثاني سوف نتطرق وفقه إلى الإطار المنهجي للدراسة، وليتم تخصيص الثالث لعرض و تحليل بيانات الدراسة ، في حين تناول المبحث الرابع نتائج الدراسة .

# الفصل الاول الاطار النظري للادارة الالكترونية

تمهيد:

لقد كان للتطورات و التغييرات التكنولوجية التي شهدها العالم في نهاية القرن العشرين تأثير كبير على كافة المستويات السياسية ، و الاقتصادية و الاجتماعية منها و كذا الادارية حيث ادى ظهور شبكة الانترنت ، و التوسع الهائل في استخدام الشبكات الالكترونية في جميع المجالات الى الانتقال من الاساليب التقليدية في انجاز الاعمال الى الاساليب الالكترونية هذا ما ساهم في بروز الادارة الالكترونية التي تمثل احد اهم الاتجاهات الحديثة في المجال الاداري .

نحاول في هذا الفصل دراسة الادبيات المتعلقة بالإدارة الالكترونية و هذا من خلال المباحث التالية :

**المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية**

**المبحث الثاني : تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات**

**المبحث الثالث : تجارب عن الإدارة الالكترونية و عوائقها**

### المبحث الاول : ماهية الادارة الالكترونية .

يعتبر موضوع الادارة الالكترونية أحد اهم الاتجاهات الادارية الحديثة التي نالت حيزا كبيرا من الاهتمام الناحيتين العلمية و العملية ، فمن الناحية العلمية برزت العديد من الكتب تناولت هذا الموضوع بشيء من التفصيل ، اما من الناحية العملية فيظهر ذلك من خلال انتقال العديد من المنظمات من وضعية الادارة التقليدية بكل ما تحمله من عيوب و مساوئ الى حالة الادارة الالكترونية و هو الانتقال المنطقي جاء استجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية التي اصبحت بيئة الكترونية بامتياز .

### المطلب الاول : مفهوم الادارة الالكترونية و خصائصها .

يعتبر مصطلح الادارة الالكترونية " **Electronique Management** " من المصطلحات العلمية المستحدثة تماما في مجال العلوم العصرية .

ان بدايات الادارة الالكترونية بدأت منذ 1960 عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعها الكهربائية ، و كان سبب اطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الادارة في المكاتب الى انتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب و استخدام معالج الكلمات ، و ان او لبرهان على اهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964 عندما انتجت هذه الشركة جهازا طرحته في الاسواق اطلق عليه اسم الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار حيث كانت هذه الطابعة MT/ST عند كتابة اي رسالة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد ان نطبع اسم و عنوان الشخص المرسل اليه و هذه العملية و فرت جهدا كبيرا ، و خاصة عندما يتطلب ارسال نفس الرسالة الى عدد كبير من المرسل اليهم و توالي ظهور العديد من التقنيات في المجال الاداري لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولا الى الاهداف المنشودة باقل التكاليف و جودة عالية في الاداء . (مسلم، 2015، صفحة 206)

و ليتم استخدام مصطلح **المكتب اللاورقي (Paperless office)** لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة كمصطلح يضاهاي لمصطلح الادارة الالكترونية ، و كإشارة الى فكرة مفادها التحول الى العمل الرقمي (digital) و في عام 1974 اخذت مؤسسة (زير وكس) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل و كانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان في عام 1996 من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها مما ادى الى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جدا و في نهاية التسعينات استخدم مصطلح الادارة الالكترونية مع انتشار شبكة الإنترنت العالمية و اعتمد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد . (مسلم، 2015، صفحة 207)

### الفرع الاول : مفهوم الادارة الالكترونية

مصطلح اداري يقصد به مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد و مصادر المعلومات بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق اهداف المنشأة من تخطيط ، و انتاج و تشغيل و متابعة و تطوير . (كافي، 2011، صفحة 57)

## الفصل الاول : الإطار النظري للإدارة الالكترونية

في حين عرفها اخرون على انها تنفيذ كل الاعمال و المعاملات التي تتم بين طرفين او اكثر سواء من الافراد او المنظمات من خلال شبكات الاتصالات الالكترونية بمعنى ان الادارة الالكترونية هي تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات و ذلك باستخدام التبادل الالكتروني للبيانات و البريد الالكتروني (E- Mail) و شاشات الكناالوجات (اسماعيل، 2010، صفحة 14)

كما يمكن صياغة تعريف للإدارة الالكترونية بطريقة اخرى على انها عملية مكيئة جميع مهام ،و انشطة المؤسسة الادارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول الى تحقيق اهداف الادارة الجديدة في تقليل استخدام الورق و تبسيط الاجراءات و الفضاء على الروتين و الانجاز السريع الدقيق للمهام و المعاملات لتكوين كل ادارة جاهزة لربطها مع الحكومة الالكترونية لاحقا (كافي، 2011، صفحة 60)

و بالتالي يمكن تعريفها بكل بساطة على انها الانتقال من انجاز الاعمال و تقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية الى الطريقة الالكترونية من اجل استخدام امثل للوقت و المال و الجهد .

### الفرع الثاني : خصائص الادارة الالكترونية .

مع نهاية القرن الماضي و بداية القرن الحالي و في ضوء العولمة و انتشار الاقتصاد الشبكي و تزايد حدة المنافسة و تزايد الضغوطات على المنظمات لتحسين الانماط الادارية، و الانظمة التي تستخدمها تزايدت اهمية الادارة الالكترونية و التي تتميز بالعديد من الخصائص منها : (رضوان، 2013 ، الصفحات 21-22)

◀ ادارة بلا ورق : حيث تتكون من الارشيف الالكتروني ،و البريد الالكتروني و الادلة و المفكرات الالكترونية و الرسائل الصوتية و نظم تطبيقات المتابعة الالية . (كافي، 2018، صفحة 190)

◀ ادارة بلا مكان : و اذ تقوم على اجتماعات و المؤتمرات الالكترونية ، و استخدام التلفون المحمول و العمل عن بعد و التعامل مع المؤسسات الافتراضية (بن يامين ، ديسمبر 2020 ، صفحة 530)

◀ ادارة بلا زمان : تعمل على مدار اليوم و الاسبوع ،و الشهر و السنة ، لا تتقيد بمحدود زمنية .

◀ تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة : و البعد عن التنظيمات الجامدة حيث المؤسسات الشبكية ، و الذكية التي تقوم على اساس المعلومات و المعرفة .

◀ الرقابة المباشرة : انه اصبح بإمكانها ان تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات ، و الكاميرات الرقمية ،و هكذا يصبح لدى الادارة تلك الاداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها انشطتها، و تتابع بها مواقعها باطمئنان بعيدا عن اسلوب المتابعة بالتقارير التي يرفعها الافراد في الادارات التقليدية بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات ، فضلا عن بقاء هذا الاسلوب . ( بن محمد الحسن ، 01-04 نوفمبر 2009 ، صفحة 18)

◀ السرية و الخصوصية : من خصائصها السرية و الخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الادارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات و البيانات المهمة ،و عدم اتاحتها الا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاذ الى تلك المعلومات فعلى الرغم من الوضوح ،و الشفافية الذين تتمتع بهما الادارات الالكترونية الا ان هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف انواع

## الفصل الاول : الإطار النظري للإدارة الالكترونية

المعلومات فهنا تتفوق الادارة الالكترونية على الادارة تقليدية، اذ ان قدرتها على الاخفاء و السرية اعلى ، و لديها انظمة منع الاختراق مما يجعل الوصول الى اسرارها و ملفاتها المحجوبة امرا بالغ الصعوبة .

◀ الادارة الالكترونية نمط جديد من الفكر و الممارسة الادارية : يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة و يستوعب تقنياته المتجددة ، و يطبق البائه الفاعلة و المعاني الحقيقة لعصر المعرفة و المعلومات . (السلمي، 2014، صفحة 311)

### المطلب الثاني :علاقة الإدارة الإلكترونية بمفاهيم الأخرى .

ان الادارة الالكترونية كغيرها من المصطلحات الادارية التي قد تشترك او تخلف مع المصطلحات الاخرى و قد تربطها علاقة بما و هذا ما سنوضحه فيما يلي .

### الفرع الاول : الادارة الالكترونية و المنظمات الالكترونية

يرى الكثير من الباحثين في مجال الادارة و التنظيم ان مصطلح المنظمات الالكترونية ( Electronic Organization ) هو مرادف لمصطلحات اخرى مثل الادارة الالكترونية و الاعمال الالكترونية ، و الحكومة الالكترونية بالرغم من الاختلافات التفصيلية المحددة لكل منها ، و هو نتيجة لما ولدتها تكنولوجيا المعلومات و الشبكات و الاقتصاد الرقمي .

و ان ظهور مصطلح المنظمات الالكترونية ، و الاعمال الالكترونية لا يزيد على بضع سنوات مضت و جاء ليعبر عن المنظمات التي تمارس جميع انشطتها الكترونيا ، و التي انتقلت من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد الرقمي ، من الادارة التقليدية التي تعتمد على المكائن و الاصول المادية الملموسة الى الادارة الرقمية . (الدوري و اخرون، 2011، صفحة 365)

### الفرع الثاني : الادارة الالكترونية و الادارة التقليدية

سنحاول في هذه النقطة ابراز و معرفة مكانة الادارة الالكترونية التي تعتبر حديثة الظهور من الادارة التقليدية بحيث ، و من بين التعاريف التي نقروها حول الادارة الالكترونية انها "الانتقال من العمل التقليدي الى تطبيقات معلوماتية بما فيها شبكات الحاسب الالى لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض لتسهيل الحصول على البيانات و المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة و انجاز الاعمال و تقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة و اقل تكلفة ، و اسرع وقت ممكن" و بالتالي فان الادارة الالكترونية هي امتداد للإدارة التقليدية ، و ان تطورات التكنولوجيا الحاصلة و استخدامها في الادارة التقليدية ظهر لنا ما يعرف بالإدارة الالكترونية ، اي ان الاختلاف بينهما في وسائل التسيير المستخدمة و الاستعانة بالآلات و البرامج المطورة في حالة الادارة الالكترونية و ذلك لتسهيل اداء مهام هذه الاخيرة للرفع من كفاءة الاداء الخاص بها . (قعيد و بنين ، 2018 ، صفحة 142)

و بالتالي نجد ان الادارة الالكترونية ما هي الا امتداد للإدارة التقليدية .



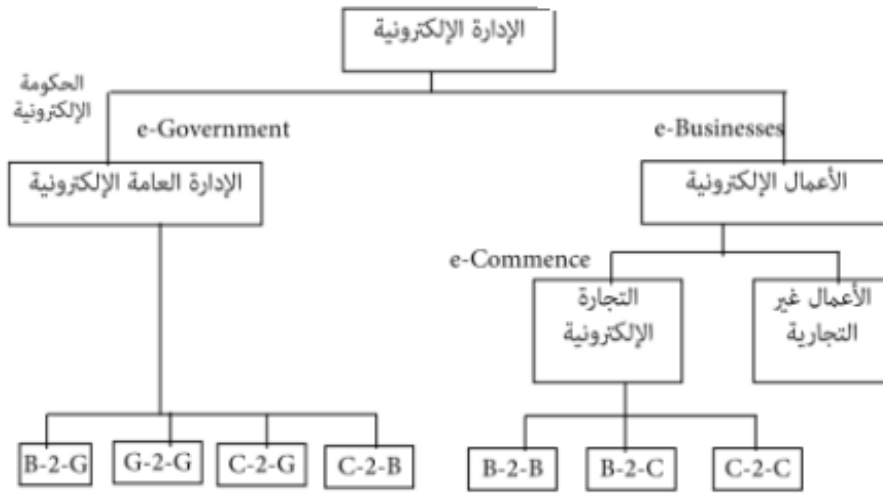
## الفصل الاول : الإطار النظري للإدارة الالكترونية

الفرع الثالث : الاعمال الالكترونية و الادارة الالكترونية الحكومة الالكترونية

تعكس الادارة الالكترونية قدرة المنظمة في ممارسة اعمالها الكترونيا ، و هذا التشخيص يحمل الكثير من عناصر التوصيف الدقيق لحدود و مجالات عمل الادارة الالكترونية و يضعها في قالب الاعمال الالكترونية ، و عليه فقد حدد العديد من الباحثين طبيعة العلاقة بين الادارة الالكترونية و الاعمال الالكترونية و كذا الحكومة الالكترونية : ( بن مرزوق و اخرون، 2018، صفحة 28)

- ◀ **الاعمال الالكترونية** : يعني ادارة الاعمال الكترونيا على مستوى المشروعات او المنظمات الخاصة، و هو ينقسم الى فئتين هما : التجارة الالكترونية، و الاعمال الالكترونية غير تجارية مثل : التوريد ، التجهير و التسويق .
- ◀ **الحكومة الالكترونية** : تعنى بالوظائف العامة او الخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الالكترونية الى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية .
- ◀ **الادارة الالكترونية** : هي منظومة الاعمال ، و الانشطة التي يتم تنفيذها الكترونيا عبر الشبكات و هي تتكون من بعدين رئيسيين هما : الاعمال الالكترونية و الحكومة الالكترونية و القاسم المشترك بين هذه المفاهيم هو استخدامها لتقنية المعلومات و الاتصال و انطلاقا من ذلك تم وضع الشكل التالي لتوضيح طبيعة تلك العلاقة :

الشكل رقم (02) : شكل يوضح العلاقة بين الاعمال الالكترونية و الحكومة الالكترونية



المصدر : (سعد و العلاق، 2009، صفحة 17)

فيوضح الشكل ان الادارة الالكترونية تتكون من بعدين رئيسيين هما الأعمال الالكترونية و الادارة العامة الالكترونية او ما يسمى بالحكومة الالكترونية و هي بدورها تصنف الى فئتين هما : التجارة الالكترونية و الاعمال الالكترونية غير تجارية (سعد و العلاق، 2009،

صفحة 17)

## الفصل الاول : الإطار النظري للإدارة الالكترونية

من خلال ما سبق يتضح ان مفهوم الادارة الالكترونية مفهوم شامل يشتمل على الاعمال الالكترونية، وكذا الحكومة الالكترونية و بالتالي ان المصطلحات تربطهم علاقة ترابطية تكاملية .

و في مقابل هذا الطرح ظهر فريق اخر من الباحثين يعتبر ان الادارة الالكترونية هي جزء من الحكومة الالكترونية، و عليه يمكن القول بان الادارة الالكترونية تعني ان نقوم بجعل المعاملات التي تنجز داخل الادارات تعتمد على تكنولوجيا المعلومات و تتم بشكل الكتروني في الرسائل انتهاء بتكامل نظم المعلومات بحيث تصبح كل المهام، و النشاطات تنجز باستخدام تكنولوجيا المعلومات اما الحكومة الالكترونية فتعني ان نجعل جميع الادارات الحكومية تتكامل مع بعضها البعض و تسعى لتقديم الخدمات فيما بينها و بين المواطنين و القطاع الخاص بشكل مباشر و الكتروني و عليه فمفهوم الحكومة الالكترونية اشمل من مفهوم الادارة الالكترونية .

### المطلب الثالث : أهداف الادارة الالكترونية و اهميتها .

تكمن اهمية الادارة الالكترونية في الاهداف التي يمكن ان تحققها اذا تم وضعها في مقارنة مع الادارة التقليدية و هذا ما سنلتمسه فيما يلي :

#### الفرع الاول : أهداف الادارة الالكترونية

فقد غدا التقدم العلمي في نظم و تكنولوجيا المعلومات امرا لازما لتقدم السلطة الادارية ( سليمان، 2010، صفحة 134). فلإدارة الالكترونية اهداف عديدة يمكن رصدتها كالتالي (محمد مدحت، 2016، صفحة 86)

- ◀ تقليل تكلفة الاجراءات الادارية و زيادة كفاءة عمل الادارة من جهة القضاء على البيروقراطية من جهة اخرى ؛
- ◀ استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد ؛
- ◀ الغاء عامل المكان اذ انها تطمح الى تحقيق تعيينات الموظفين و ارسال الاوامر و التعليمات و الاشراف على الاداء و اقامة الندوات و المؤتمرات من خلال فيديو كونفرانس؛
- ◀ الغاء تأثير عامل الزمان الليل و نهار و فكرة الشتاء و الصيف ؛
- ◀ تحسين الكفاءة و زيادة الفعالية من خلال القيام بالأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة مع زيادة القدرة على التنسيق بين الدوائر و الاقسام الادارية المختلفة؛ (بلغنامي و فردي ، 03ديسمبر 2019، صفحة 532)
- ◀ تحقيق اهداف المنظمة في الوقت المناسب و بأسلوب جيد باقل تكلفة من الوقت و الجهد و المال ؛

#### الفرع الثاني : أهمية الادارة الالكترونية

تتجلى اهمية الادارة الالكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي و الكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات، و نظم المعلومات و ما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسمية بالثورة المعلوماتية المستمرة (سعد غالب، 2017، صفحة 17) و عليه يمكن القول ان للإدارة الالكترونية العديد من الفوائد و تنحصر اهميتها على سبيل المثال لا الحصر فيما يلي: (سعد خليل ، 2014، صفحة 111)

## الفصل الاول : الإطار النظري للإدارة الالكترونية

- ☞ تحسين فاعلية الاداء و اتخاذ القرار من خلال اتاحة المعلومات و البيانات لمن ارادها و تسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية و امكانية الحصول عليها باقل مجهود من خلال وسائل البحث الالي المتوفر ؛
- ☞ المرونة في عمل الموظف بحيث يمكن للموظف سهولة الدخول الى الشبكة الداخلية من اي مكان يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت و المكان الذي يرغب فيه؛
- ☞ سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الادارات المتباعدة جغرافيا ؛
- ☞ لن تكون هناك حاجة للعدد الكبير من خزائن الملفات و بالتالي توفير مساحة هذه الخزائن و كذلك توفير نفقات الموظف المخصص للعناية بهذه الملفات ؛
- ☞ سهولة تخزين و حفظ البيانات و المعلومات و حمايتها من الكوارث و العوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في اماكن خارج حدود المنظمة او المؤسسة و هو ما يعرف بـ " نظام التحوط من الكوارث " .

### المبحث الثاني : تطبيق الادارة الالكترونية في المنظمات .

لقد لعبت التطورات التكنولوجية و التغيرات العالمية الحديثة دورا كبيرا في بروز النزعة نحو التخلي عن الادارة التقليدية، و الانتقال الى الادارة الالكترونية كحل جذري لمختلف الازمات، و المشكلات التي احدثتها الادارة التقليدية كل ذلك من اجل الرقي بالإنسان و تنمية مواهبه و تقديم الخدمات له مما يشبع رغباته، و يحقق رفاهيته و اذا كانت العديد من المجتمعات المتقدمة قد حققت تطورا مذهلا في مجال العمل بالإدارة الالكترونية فان العديد من البلدان النامية بقيت في عصر الالكترونيات رهينة العمل بأسلوب الادارة التقليدية، و هو استمرار فرضته جملة من المعطيات و الظروف الداخلية التي تختلف من بلد لآخر هذا رغم بعض التحسينات التي شهدتها العديد من اداراتها في محاولة منها لمواكبة هذا التغيير العالمي، و لاشك ان عملية الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية لم يكن بصورة عفوية و انما كانت نتيجة لمجموعة من العوامل التي مهدت لها و جعلت منها واقعا ملموسا (بن مرزوق و اخرون، 2018، صفحة 33)

### المطلب الاول : دوافع و مراحل التحول نحو الادارة الالكترونية .

فرض التطور التكنولوجي الكثير من التحديات على مختلف المؤسسات، و المنظمات، و أصبح من الضروري التخلص من كافة الأساليب التقليدية، و الاعتماد على الأساليب، و الطرق التكنولوجية الحديثة في كافة المجالات خاصة في مجال الإدارة، و سوف نتعرف من خلال السطور التالية على دوافع و مراحل التحول الى الادارة الالكترونية .

### الفرع الاول : دوافع التحول الى الادارة الالكترونية

ان التحول الى الادارة الالكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية ، و انما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ففكرة التكامل و المشاركة و توظيف المعلومات اصبحت احد محددات النجاح لأي مؤسسة و قد فرض التقدم العلمي و التقني و المطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات و ضمان سلامة العمليات كلها من الامور التي دعت الى التطور الاداري نحو الادارة الالكترونية و يمثل عامل الوقت احد اهم

## الفصل الاول : الإطار النظري للإدارة الالكترونية

مجالات التنافسية بين المؤسسات فام يعد من المقبول الان التأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين و ذلك لارتباط الفرص المتاحة امام المؤسسات بعنصر التوقيت. (السعيد مبروك ، 2012، صفحة 367)

و يمكن تلخيص الاسباب الداعية للتحويل الالكتروني في النقاط التالية : ( علك حافظ و حسين ، 2014، صفحة 252)

1. الاجراءات و العمليات المعقدة و اثرها على زيادة تكلفة الاعمال ؛ في ظل
2. القرارات و التوجيهات الفورية و التي من شأنها احداث عدم توازن في التطبيق ؛
3. صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة و العجز عن توحيد البيانات ؛
4. صعوبة الوقوف على معدلات قياس الاداء ؛

الفرع الثاني : مراحل التحويل نحو الإدارة الإلكترونية.

وعموما يمكن القول بخصوص مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية، فإن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد، هو بتقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية إلى ثلاث مراحل، على أن يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل وتام للنظام الإداري التقليدي، وتقسيم الخطة إلى مراحل من شأنه أيضا أن يؤدي إلى اندماج المجتمع بشكل كلي في خطة الإدارة الإلكترونية، بحيث يتأقلم معها ويتطور بتطورها، على عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة، مما يؤدي إلى تفاجئ المجتمع بها، وقد يتم رفضها أو مقاومتها في حينه، وهذه المراحل هي : (بن اعراب، ديسمبر 2014، الصفحات 73-74)

◀ **مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة :** وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها، في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخلص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل ودون أي روتين أو مبالغة، في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكوفاك الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

◀ **مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:** وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد، وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون، بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، والذي تعتبر خدمته معقولة التكلفة يستفيد منها في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل ودون أي مشاكل، بحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستمارات وغير ذلك، وفي هذه المرحلة يكون قسم كبير من المواطنين قد سمع أو جرب نمط الإدارة الإلكترونية، بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين والقادرين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عبر طريق الشبكة الإلكترونية، وفي هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسط، كما أنه من الطبيعي أن تكون التعريفات في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف والفاكس، لذلك فإن الميسورين وما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا، فاستراتيجية الإدارة الإلكترونية تقودنا

## الفصل الاول : الإطار النظري للإدارة الالكترونية

للتساؤل حول أسبقية المجتمع الراشد للحكم الراشد، فالحكم الراشد يأتي نتيجة وليس مقدمة، فإذا اعتبرنا الحكم الراشد هو قمة هرم فمعلوم أن في بناء أي هرم نبدأ بالأساس والقاعدة ثم تأتي القمة كتتويج للبناء، فالحكم الراشد يأتي في زمن الشعب الراشد، فإن لم يكن هناك شعب راشد، فالحكم لراشد على فرض وجوده، فإنه لا يستمر، لذا لا بد من قضية سامية لتكوين مجتمع راشد في سياق الابتعاد عن رؤية الأمور بجزئية حتى لا تأتي الحلول آنية جزئية.

◀ **مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة:** وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية قد وصل إلى المستوى وتوفرت الحواسيب، سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك عن طريق توفير عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت، وبأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الالكترونية، والعمل على انتهاج خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الالكترونية وإبراز محاسنها، وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها وبإشراك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الالكترونية، وإنشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد، مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الالكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب بأسرع وقت وأقل جهد وأقل كلفة ممكنة وأكثر فعالية كمية ونوعية، ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.

و ما يجدر الإشارة اليه ان عملية التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية هي عملية يجب ان تراعي فيها تتبع مراحل التحول بدقة عالية ،كون ان المجال الرقمي يحتاج الى متخصصين بالإضافة الى ان دراسة الدوافع الاساسية لا الدوافع التي اعتمدها بعض الدول النامية ،و هي الحصول على المعلومة التقنية دون دراسة الاسباب الجدية وراء هذا التحول كون ان العملية تتطلب مقومات واضحة لا ان تنجر الدول وراء شراء التقنيات ،و استعمالها دون ضبط تشريعاتها ضبطا دقيقا لان مسالة تطبيق وسائل التكنولوجيا ستترب عنها عواقب خطيرة للغاية، قد تقضي على كيان الدولة في حد ذاتها خاصة مع ظهور القرصنة و التجسس ، و الذي تسيره شركات خفية الغرض منها السيطرة على القرارات السيادية للدول النامية لذا وجب على الدول مراعاة كل شروط التحول سواء التشريعية او التكنولوجية و عند ضبط عملية التحول و بدقة ( خبال و بن شهرة، جويلية 2021، صفحة 243)

### المطلب الثاني :اساسيات الادارة الالكترونية.

في السنوات الاخيرة بدا العديد من الباحثين التحقيق في نظم الاتصالات الحاسوبية باستخدام الكمبيوتر او البريد الالكتروني او عقد مؤتمرات عن بعد حيث تم التركيز على تحديد متطلبات استخدام الادارة الالكترونية و كيفية استخدام البريد الإلكتروني و كيفية التواصل القائم على نظام الحاسوب، حيث يتم استخدام الكمبيوتر للدخول تخزين ونقل و عرض المعلومات بين الافراد و مجموعات من الافراد باستخدام المحطات الطرفية او الحواسيب الصغيرة متصلة بشبكة المركزية او شبكة الاتصالات السلكية و اللاسلكية استخدامات وسائل الاتصال المتنوعة، اذ ان هناك الكثير من الدراسات في الادارة الالكترونية و التي تهتم بتحديد ما اذا كانت هذه الاجتماعات

## الفصل الاول : الإطار النظري للإدارة الالكترونية

الالكترونية و المؤتمرات عن بعد و غيرها التي استخدمت التقانة الحديثة أكثر توفيراً للوقت و الجهد من تلك التي لا تزال تستخدم الوسائل التقليدية .

و يقضي التحول نحو تطبيق الادارة الالكترونية متطلبات عديدة نذكر منها : (شان عصمت ، 2021، صفحة 157)

### الفرع الاول : متطلبات الادارة الالكترونية

◀ **المتطلبات المادية ( التكنولوجية و التقنية ) و تشمل :** ( الزعابري و الطالب ، 2018، صفحة 35)

1. توفر التكنولوجيا الملائمة و مواكبة مستجداًها : اي توفير المعدات و الاجهزة و البرامج و اساليب و مصادر المعرفة الملائمة في كافة اجهزة الحكومية و اتاحتها للاستخدام الفردي و المؤسسي على اوسع نطاق ممكن ؛
2. بناء نظام معلومات متطور و تحديثه وفقاً للمتغيرات ؛
3. توفير البنية التحتية و التقنية المتكاملة اذ ان الادارة الالكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب ان لم يكن عالي من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات و البيانات و بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية و اللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل، و نقل المعلومات بين المؤسسات الادارية نفسها من جهة و بين المؤسسات و المواطن من جهة اخرى . ( الحموي، 2011، صفحة 22)

◀ **المتطلبات الادارية و الامنية :** تنحصر المتطلبات الادارية و الامنية الواجب مراعاتها في : (بوبكر و قديد، افريل 2021، صفحة 373)

وضع استراتيجيات و خطط التأسيس ، توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية ، و تطوير التنظيم الاداري و الخدمات و المعاملات الحكومية. ( دبله و عبان ، مارس 2015، صفحة 31) توفير الكفاءات و المهارات المتخصصة ، سن التشريعات القانونية و ضمان امن و سرية المعاملات الالكترونية من خلال توفر 02 عناصر اساسية :

✓ **العنصر المادي :** بتوفير الحماية المادية لنظم المعلومات ؛

✓ **العنصر الفني :** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم و حماية امن المعلومات .

◀ **المتطلبات البشرية :** تعتبر الموارد البشرية أهم عامل في التحول إلى الإدارة الإلكترونية، لأنها تمثل القادة الرقميين والمدبرين والمحللين لموارد المعرفة ورأس المال الفكري، وتتولى التخطيط الاستراتيجي في مجال الإدارة الإلكترونية والابتكار.

◀ **المتطلبات السياسية :** يعني وجود ارادة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الالكتروني و مساندة لمشاريع الادارة الالكترونية ماديا و ماليا و معنويا .

◀ **المتطلبات المالية :** ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الانفاق على مشاريع الادارة الالكترونية دون اهمال الاستثمار في ميدان التكنولوجيا .

## الفصل الاول : الإطار النظري للإدارة الالكترونية

### الفرع الثاني : مبادئ الادارة الالكترونية

تعتبر عملية تطبيق الادارة الالكترونية عملية معقدة تشمل نظاما متكاملا من المبادئ ، و مما ينجم عن هاته الفلسفة اثار سياسية اقتصادية تكنولوجية تنظيمية و ادارية و هذا ما يدفعنا الى ضرورة التطرق الى مختلف المبادئ و الاثار التي تصاحب التحول نحو الادارة الالكترونية .

تقوم الادارة الالكترونية على المبادئ التالية : (بوزكري و طيباوي ، ديسمبر 2019 ، صفحة 37)

◀ **التركيز على النتائج (Results Oriented)** : حيث ينصب اهتمام الادارة الالكترونية على تحويل الافكار الى نتائج مجسدة في ارض الواقع ، و ان تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء من حيث الجهد و المال و الوقت توفير خدمة مستمرة على مدار الساعة .

◀ **تخفيض التكاليف** : و يعني ان الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و تعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي الى تخفيض التكاليف .

◀ **التغيير المستمر** : و هو مبدا اساسي في الادارة الالكترونية بحكم انها تسعى بانتظام لتحسين و اثناء ما هو موجود لرفع مستوى الاداء سواء بقصد كسب الزبائن او بقصد التفوق في التنافس .

و وفقا لما سلف يمكن اعتبار ان مبادئ الادارة الالكترونية تتمحور في العناصر التالية :

- ازالة الفجوة التنظيمية بين الادارة في الاعلى العاملين في الاسفل ؛
- الغاء التقسيم التقليدي بين الادارة ؛
- اعادة بناء الادوار و الوظائف ؛
- احوال الالة محل العامل و استخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف و انجاز الاعمال و الصفقات رقميا عن بعد ؛
- تبادل البيانات الكترونيا لتغطي جميع العاملين في المؤسسة و علاقات المؤسسة مع الموردين و العملاء و ذوات المصلحة .
- التفاعل الالي .

### الفرع الثالث : اثار التحول الى الادارة الالكترونية

لاشك ان هناك اهمية كبيرة في تطبيق الادارة الالكترونية، و التي لها العديد من الاثار و التي يمكن توضيحها على النحو التالي : (صادق اسماعيل ، 2010 ، صفحة 45)

**اولا : الاثار السياسية** : ان التحول نحو مفهوم الادارة الالكترونية ، و ما تطلبه من تغيرات جذرية في مفاهيم الادارة و نظم عملها البيئية و البيئة العالمية سوف يعكس اثار حيوية ايجابية ، و سلبية على السواء في مختلف نواحي الحياة المجتمعية ، و تتمثل هذه الاثار في مجمل الانعكاسات المتوقعة حدوثها نتيجة لاستخدام اساليب الادارة الالكترونية في مجال الخدمات العامة و المعلومات و المشاكل السياسية و توسيع السلطة الرقابية للحكومة و التغيير الاجتماعي السياسي المتوقع بسبب الانفتاح .

## الفصل الاول : الإطار النظري للإدارة الالكترونية

و يؤدي التحول الى تطبيقات الادارة الالكترونية الى تطوير الشؤون العامة، و يمكن ان يتم ذلك بإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين و الدولة في ادارة شؤون الدولة من خلال ثلاث خطوات هي البدء بعملية جمع المعلومات حول اسس تطوير السياسات ثم نشرها للمواطنين بهدف زيادة وعيهم السياسي، و ادركهم لكيفية وضع السياسات التي تخص الدولة .

**ثانيا :الاثار الاقتصادية :** الادارة الالكترونية هي ناتج الثورة الرقمية التي لها تأثير واضح على النواحي الاقتصادية في شتى بقاع العالم بدون استثناء ،حيث ان النقلة التكنولوجية الرقمية تحدث بالفعل تحولا في الحياة الاقتصادية ،و لكي ندرك كيف يمكن ان تحفز النمو و التنمية الاقتصادية يجب علينا ان ندرك عددا من سماتها الاساسية : ( صادق اسماعيل، 2010، الصفحات 47-48)

1. اوجدت هذه الثورة الرقمية قطاعا اقتصاديا جديدا لم يكن له وجود من قبل ،و كلما حازت الدول المتقدمة التي توجد على راس هرم هذه الصناعة نصيبا متزايدا من حجم هذه الصناعة كلما تمكنت الدول من الدخول في نفس المضمار من خلال الحيز الذي اتيح لها ،و بالتالي يتتابع ذلك في الاقتصاد العالمي كله حتى اصبحت ظاهرة عالمية ؛
2. ان راس المال الفكري هو الذي له الاهمية العظمى في الثورة الرقمية حيث اصبحت صناعة البرمجيات هي الاساس لهذه الصناعة في مقابل تساؤل اهمية المعدات الاخرى ،و بالتالي تساؤل اهمية راس المال النقدي مما يساعد على دخول البلدان الفقيرة في هذه الصناعة ،و لكن ذلك ليس متاحا للجميع بقدر ما هو عامل مساعد واسع الانتشار اكثر ؛
3. ان الثورة الرقمية تعتبر وسيلة لتحولات كثيرة في قطاعات النشاط الاقتصادي ؛
4. ان المعلومات تتسم بخصائص فريدة عن اي ناتج اخر فهي متاحة لاستعمالات و مستعملين متعددين و تزداد قيمتها بتزايد استعمالها.

**ثالثا : الاثار التكنولوجية :** نذكر اهمها : (بن مرزوق و اخرون، 2018، الصفحات 35-36)

1. ظهور شبكة الانترنت و المساعي التي بذلت لنقلها من الهيئات العسكرية المغلقة لكي تصبح في متناول جمهور العامة ؛
2. تدني اسعار عتاد الاجهزة المعلوماتية بحيث يتمكن اليوم معظم الناس من شراء اجهزة كومبيوتر منزلية ؛
3. تطور شبكة الاتصالات و ظهور طريق المعلومات السريع الذي يعتمد على شبكات عالية السعة و القادرة على نقل البيانات الضخمة و الوسائط المتعددة بسهولة ؛
4. تطوير مستويات عالية من تشفير البيانات بحيث اصبحت الثقة بالشبكة و امنها امر ممكنا ؛
5. ابتكار الامضاء الالكتروني و الرد على تحدي التوقيع المادي الورقي.

**رابعا :الاثار الاجتماعية :**

1. زيادة الوعي العام بالتكنولوجيا و الانترنت ؛
2. ارتفاع درجة معرفة المواطن بما هو ممكن تحقيقه تكنولوجيا .



## الفصل الاول : الإطار النظري للإدارة الالكترونية

خامسا : الاثار الادارية و التنظيمية : و تشمل هذه الاثار تغيرات جذرية في مفاهيم الادارة ، و نظرياتها اي البعد الاكاديمي كما تشمل تغيرات كبيرة في الجوانب الهيكلية و التنظيمية و البشرية، و الاجرائية التشريعية اي البعد العملي للإدارة ، و هذا يتطلب جهودا اكاديمية حثيثة في كافة مجالات البحث و الدراسات النظرية و التطبيقية ، المسحية و اقامة الندوات و المؤتمرات التي تستهدف بمجملها تحقيق التأصيل النظري لموضوع الادارة الالكترونية ، مما يسهل في بلورة هوية جديدة للإدارة العامة لتكون قادرة على المواكبة لمستجدات المتسارعة في هذا المجال اما الجانب العملي فيتضمن اعادة هيكلة مؤسسات القطاع الحكومي ( الغاء و دمج و انشاء ) للتوجه نحو حكومة الالكترونية مركزية تتميز بالكفاءة ، و الفعالية و سرعة الاستجابة و المشاركة و المسؤولية . ( الزعاري و الطالب ، 2019 ، صفحة 36 )

### المبحث الثالث : تجارب عن الادارة الالكترونية و عوائقها

يعد تطبيق فلسفة الادارة الالكترونية توجها رائد في مجال التنمية الادارية، و التي يعتمد عليها التصور التنموي لكافة قطاعات الدولة و هذا ينطبق على الدول المتقدمة و غير المتقدمة على حد سواء .

### المطلب الاول : تجارب عن الادارة الالكترونية

في ظل التطورات التكنولوجية العلمية الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات ، والاتصالات التي انتشرت في شبكة الانترنت التي ساعدت في دخول العالم إلى عصر المعلومات ، وذلك بفضل مفهوم الادارة الإلكترونية حديثا وفقا لهذا سوف نتعرف على اهم النماذج المختلفة التي تبنتها العديد من الدول في تطبيقها لمنهج الادارة الالكترونية .

### الفرع الاول : تجارب بعض الدول العالمية في تطبيق الادارة الالكترونية

#### اولا : تجربة سنغافورة : الادارة الالكترونية في الجزيرة الذكية

تعتبر سنغافورة في تطبيقات الادارة الالكترونية، و الاعمال الالكترونية من بين التجارب الرائدة المهمة في الدول النامية المتطورة و قد ساعد في نجاح هذه التجربة موقع سنغافورة المهم ، و توفر بنية تحتية لوجستية و وجود مؤسسات مالية تعمل بمعايير عالية و سوق للاتصالات مفتوح بالإضافة الى توفر استراتيجيات تقوم على التفكير بسرعة و العمل للسوق الكوني من خلال توظيف مزايا تكنولوجيا المعلومات و الموارد الفكرية و المعرفية المتاحة ، بطبيعة الحال تستند تطبيقات الادارة الالكترونية الى صناعة تكنولوجيا المعلومات و مستوى الحوسبة في أنشطة الاعمال حققت صناعة تكنولوجيا المعلومات في سنغافورة ايرادات اجمالية في سنة 2001 بـ 28 بليون مقارنة بإيرادات سنة 2000 التي وصلت الى 26 بليون دولار بمعدل نمو سنوي يصل الى 8.07 بالمئة بالمقارنة مع معدل نمو قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات .

## الفصل الاول : الإطار النظري للإدارة الالكترونية

الجدول رقم (01) يوضح الإيرادات المحققة من صناعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في سنغافورة (بالملايين دولار)

للسنوات ما بين 1998-2002

نوع النشاط	1998	1999	2000	2001	2002
تجارة التجزئة للعتاد	7.770	8.979	9.828	10.138	10.781
البرامج	2.211	2.477	2.841	2.127	2.310
خدمات تكنولوجيا المعلومات	2.027	2.012	2.049	2.898	4.207
وسائل الاتصالات الإلكترونية	7.422	8.274	9.120	9.999	9.719
الوسائط الرقمية الفورية	N/A	100	210	482	820
أنشطة أخرى	N/A	221	279	401	410
الإجمالي	19.904	23.241	20.922	28.026	29.103

المصدر : (يوسف كافي، 2009، صفحة 204)

و بالنسبة لقطاع التصدير فقد احتل تصدير عتاد الحاسوب و مكونات تكنولوجيا المعلومات قرابة 53.5 بالمئة من قيمة صادرات سنغافورة في سنة 2001 ثم تأتي خدمات الاتصالات بنسبة 23.2 بالمئة، و خدمات تكنولوجيا المعلومات بنسبة 10.6 بالمئة في حين تحتل البرمجيات نسبة 10.2 بالمئة من قيمة الصادرات، و الوسائط الرقمية 0.4 بالمئة

بالإضافة الى ما تقدم يساهم قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الناتج القومي الاجمالي لسنغافورة بنسبة تصل الى 7.00 بالمئة في سنة 2000 الى 7.9 بالمئة في سنة 2001 علما ان الناتج القومي الاجمالي لسنغافورة كان بقيمة 109 بليون دولار في سنة 2000 و 153.5 في سنة 2001، مما يوضح بصورة جلية الاهمية الاستراتيجية لقطاع صناعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و القيمة المضافة التي تحققها الادارة الالكترونية و تطبيقات الاعمال الالكترونية التي تنطلق من القاعدة التقنية و المعلوماتية لسنغافورة و من مزايا المعرفة و المعلومات و الحوسبة الشبكية ، هذا النجاح الباهر الذي تحقق في سنغافورة يعود الى كفاءة و فعالية الادارة في سنغافورة التي وضعت خططا استراتيجية اطلقت عليها خرائط الطريق Roadmaps لتحويل سنغافورة الى جزيرة التكنولوجيا الذكية لوضع رؤية استراتيجية للمستقبل الرقمي للجزيرة .

و عليه نستنتج ان منطق الاساسي لتجربة سنغافورة في تطبيق الادارة الالكترونية هو بناء المؤسسات القوية لقيادة ، و تطبيق مشروعات تكنولوجيا المعلومات و على اساس الشراكة الحية المتكاملة بين القاعين العام و الخاص الى جانب الدعم المباشر و بخاصة في مجال التمويل و التعليم و التدريب و مساعدة مشروعات الادارة الالكترونية .

كما ان العامل المهم الاخر في تجربة سنغافورة هو قدرة الادارة على بناء تعاون ، و تنسيق في الجهود الوطنية على مستوى صياغة و تطبيق استراتيجيات و خرائط عمل مشروعات تطوير و تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و بطبيعة الحال توفرت لسنغافورة عوامل مساعدة اخرى منها الاستقرار الاقتصادي و السياسي جاذبية سنغافورة في استقطاب الاستثمار الاجنبي وجود بنية تحتية معلوماتية و تقنية ، و برامج الحوافز الحكومية للمشروعات الريادية و توفر معايير الجودة لخدمات و منتجات تكنولوجيا المعلومات و اخيرا الشوط الواسع

## الفصل الاول : الإطار النظري للإدارة الالكترونية

الذي قطعته سنغافورة في تطبيق نظم الادارة الالكترونية ، و التي نجحت بصورة جوهرية في تحويل سنغافورة الى جزيرة التكنولوجيا الذكية .  
(يوسف كافي، 2009، صفحة 204)

### ثانيا : التجربة الايرلندية : الادارة الالكترونية و التحول الى اقتصاد المعرفة

تعتبر التجربة الايرلندية قصة نجاح باهرة في مجال التحول الى الادارة الالكترونية ، و اقتصاد المعرفة الذي تحركه صناعة البرامج و خدمات تكنولوجيا المعلومات و الاعمال الالكترونية على مستوى صناعة البرامج الايرلندية تبلغ قيمة هذه الصناعة حوالي 702 بليون دولار لـ 800 شركة برامج و تكنولوجيا معلومات تتوجه بأنشطتها نحو التصدير و بمعدل نمو سنوي يصل الى 20 بالمئة من المتوقع استمرار هذا المعدل في الوقت الحالي و بذلك تعتبر ايرلندا اكبر دولة مصدرة في العالم و بخاصة في المجالات الرئيسية لتوليد الدخل في قطاع البرامج و هي خدمات الادارة الالكترونية الاتصالات و التجارة الالكترونية .

و يمكن تلخيص اهم عناصر نجاح التجربة الايرلندية في مجال التحول الى الادارة الالكترونية و اقتصاد المعرفة ما يلي :

- نجاح الحكومة الايرلندية في تنفيذ مشروعات الادارة الالكترونية و بخاصة مشروع الحكومة الالكترونية ، و مشروعات الحوسبة الشبكية للمنظمات و المؤسسات و الوكالات و الهيئات العاملة في المجتمع و الإدارة الايرلندية .
- بناء صناعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات تستند الى المنتجات اكثر منها الى الخدمات ، و الاستفادة من صناعة الحاسوب الاتصالات الالكترونيات و من وجود اكبر الشركات المصممة و المنتجة لأشباه الموصلات و الاتصالات و الحاسوب الشخصي و ملحقاته مثل : Intel IBM Nortel 3ComEMC
- استثمار تطبيق نظم و ادوات و تقنيات الادارة الالكترونية في المنظمات و المؤسسات العامة و في القطاع الخاص لأنشاء عناقيد لشركات تكنولوجيا المعلومات و الشبكات و الاتصالات و تكوين نسيج مشترك من سلاسل القيمة و القيمة المضافة بين هذه الشركات التي شكلت قوة دافعة حقيقية لنمو قطاع تكنولوجيا المعلومات في ايرلندا
- وجود نظام دعم قوي لشركات تكنولوجيا المعلومات بما في ذلك الدعم المالي للشركات الجديدة و تحت التأسيس
- التطوير المبتكر لتقنيات و ادوات الادارة الالكترونية في المجالات المختلفة لأنشطة الاعمال الحكومية و الخاصة ادى الى انبثاق ثقافة تنظيمية قوية و تقاليد عمل فعالة تقودها الاجهزة و الوكالات الحكومية المتخصصة
- و اخيرا التاريخ العريق من الهجرة لأبناء ايرلندا الى امريكا و الدول الأوروبية المتقدمة صناعيا و المهارات المتقدمة في العلوم التطبيقية لتكنولوجيا المعلومات و هؤلاء هم ثروة ايرلندا الحقيقية و ان كانوا في الخارج و رصيدها و معينها الذي لا ينضب .  
(يوسف كافي ، 2009 ، صفحة 208)

### ثالثا : تجربة كندا :

تحتل كندا المركز السادس عالميا في تطبيق الجانب الالكتروني بعد كوريا ، و هولندا و المملكة المتحدة و الدنمارك و امريكا تعتبر تجربة كندا من التجارب الناجحة في ميدان الادارة الالكترونية عالميا حيث استطاعت الادارة الالكترونية في كندا ان تحتل الاجراءات

## الفصل الاول : الإطار النظري للإدارة الالكترونية

المعقدة و تقدم افضل و اسرع الخدمات للمواطنين و بأساليب لا مركزية فضلا عن تقليل التكاليف المترتبة على العمل التقليدي ففي عام 1993 كانت الولايات المتحدة اول من بادر و طرق مجال الادارة الالكترونية .

لقد اتخذت الحكومة الكندية خطوات متقدمة لدمج مواقع معلوماتية جمعت محتوياتها تلبية لحاجة المواطنين و المقيمين مثل توفير معلومات للعاملين الذين يبحثون عن التعلم او وظائف شاغرة او التدريب، و يحتوي الموقع على العديد من الخدمات الاخرى المتعلقة بالتعلم عن بعد او الاستثمار، و التصدير او المساعدة في القيام بأنشطة اقتصادية و ملء النماذج الضرورية لذلك بشكل مباشر و يمكن للمواطنين الحصول على معلومات تم حماية المستهلك، كما يمكنهم تقديم مقترحاتهم و آرائهم حول هذه الخدمات و ماذا يريدون من خدمات جديدة . (مدحت، 2016، صفحة 203)

### رابعا: التجربة اليابانية في الاصلاح الاداري و الادارة الالكترونية :

يعتمد نجاح الادارة الالكترونية في اليابان على الثقافة المعرفية التي تميز المجتمع الياباني، حيث عملت اليابان على ادخال التكنولوجيا المعرفية بكافة مراحل التعلم بداية من التعليم الالزامي الى الجامعة ( بو مروان، 2014، صفحة 106)

ان من اهم ملامح و توجهات الاصلاح الاداري و الادارة الالكترونية في اليابان تمثلت باستحداث اجهزة حكومية مسؤولة عن عملية الاصلاح، و عن تطبيق اسس الحكومة الالكترونية مع تشكيل مجموعة من اللجان الفرعية التي تضم خبراء و اكاديميين و رجال الادارة من الاجهزة الحكومية، و القطاع الخاص لمناقشة و اقرار كفاءة القضايا المرتبطة بالإصلاح الاداري و الشفافية و الجودة و الالكترونية و محاربة الفساد. (مدحت، 2016، صفحة 199)

و من الخطوط الارشادية الاساسية لذلك يمكن التوقف عند المسائل التالية :

- ✓ ملائمة برامج الاصلاح للمتغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية ؛
- ✓ شمولية و تكامل الاصلاح ؛
- ✓ استخدام احدث تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في التواصل الداخلي بين الادارات و اصحاب المصالح ؛
- ✓ تحقيق المزيد من الكفاءة و تبسيط الاجراءات الادارية ؛
- ✓ تأكيد ثقة الشعب بالإصلاح و تنفيذ فكرة الحكومة المقترحة ( نظام الافصاح عن المعلومات الحكومية ) ؛
- ✓ تقديم خدمات ذات جودة عالية للجمهور ؛
- ✓ خلق ادارة عامة تتسم بالبساطة و تستجيب لمتطلبات العصر ؛
- ✓ الوصول الى ادارة تسمح للأفراد بان يتصرفوا بناء على مبادرتهم الذاتية .

اما الأسباب التي ادت الى نجاح برامج الاصلاح الاداري و الجودة في ادارة الالكترونية باليابان فيمكن تقديمها فيما يلي :

1. توفير القيادة القوية القادرة على فهم محاور الاصلاح و تعبئة الموارد المادية لتنفيذ هذه البرامج ؛

## الفصل الاول : الإطار النظري للإدارة الالكترونية

2. الدور الفاعل و الايجابي للسلطات بالنسبة لتحديث الأنظمة و القوانين و التشريعات الخاصة بمسالة الاصلاح الاداري و تطبيق الادارة الالكترونية .

الفرع الثاني : تجارب بعض الدول العربية في تطبيق الادارة الالكترونية

**اولا : تجربة الادارة الالكترونية في دبي ( فتوح جمعة، 2014، صفحة 62)**

يعتبر مشروع الادارة الالكترونية في دولة الامارات العربية المتحدة مشروعاً رائداً، و متقدماً و خاصة في امارة دبي ،حيث تسعى هذه الدولة الى جعل مهام اداراتها المختلفة وصولاً الى تطبيق شامل للإدارة الالكترونية، و ان الحكومة الالكترونية لذي تعمل مع الحكومات المحلية لنقل الخبرات في هذه المجال ، و تجاوز السلبيات و المشاكل و كان الهدف من هذا النوع من مناهج الادارية هو تنظيم و تسهيل سير الاجراءات و المعاملات و تمثل البوابة الالكترونية منصة متكاملة تتيح للعملاء اجراء معاملاتهم مع جل الاطراف عبر شبكة المعلومات الدولية من اجل التخلص من البيروقراطية

اذ يعتبر تنفيذ الامارات الان مشروع الوافد الالكتروني ، و الذي يمكن الوافدين القاطنين في الدولة من الحصول على ميزات و خدمات كثيرة كالحصول على تأشيرات الإقامة و بطاقات العمل و البطاقات الصحية و غيرها من الخدمات ذات الصلة

و تحدث نائب رئيس شركة "Oracle" لمنطقة الشرق الاوسط و افريقيا ان الشركة تتعاون تعاوناً وثيقاً مع غالبية الحكومات العربية لتطبيق برنامج الادارة الالكترونية و ضرب مثلاً بدولة الامارات و خاصة امارتي ابو ظبي و دبي التين قطعنا شوطاً في تنفيذ هذا البرنامج حيث تقدم الشركة تقنيات قواعد البيانات و كافة الحلول الاخرى في هذا المجال و لفت الانتباه الى ان مفهوم الادارة الالكترونية لا يجب ان يقتصر فقط على تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين و لكن لابد من الاعتماد على خدمات و برامج لزيادة كفاءة الاداء الحكومي و ترشيد النفقات و زيادة الانتاجية

و بناء على ما تقدم تعد حكومة دبي الالكترونية مبادرة رائدة في المنطقة تهدف الى ، تزويد سكان الامارة و مؤسساتها بكافة الخدمات الحكومية بصورة الكترونية ، و هناك رؤية واضحة المعالم قوامها التركيز على تسهيل حياة الناس و الشركات فيما يختص بالمعاملات الحكومية و المساهمة في تكريس الدور المهم الذي تلعبه دبي كمركز اقتصادي رائد في المنطقة .

**ثانيا : التجربة الاردنية لبرنامج الادارة الالكترونية :**

لقد جسد برنامج الادارة الالكترونية اهتمام المملكة الاردنية الهاشمية لتطبيق التعاملات الالكترونية ، و يأتي ضمن المبادرات المشاريع التنموية التي تتبناها لتحقيق التنمية المستدامة و التطوير في جميع جوانب الحياة (المبيضين، 2020، صفحة 125)

و لتتبع الرؤية الاردنية لهذا البرنامج من خلال ( مشارك اساسي و فاعل في التطوير الاقتصادي و الاجتماعي خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات لتمكين الوصول المسير للخدمات و المعلومات الحكومية لكافة المستخدمين بغض النظر عن موقعهم الجغرافي او وضعهم الاقتصادي او قدراتهم الفنية ).

### المطلب الثاني : عوائق تطبيق الادارة الالكترونية

جملة من المعوقات التي تحول دون استخدام الادارة الالكترونية، و التي تشمل عدم قناعة بعض المسؤولين باستخدامها داخل المؤسسات الادارية بالإضافة الى جملة من المعوقات الاخرى (ضو و المصري، 2021، صفحة 14) التي يمكن تعيق تطبيق الادارة الالكترونية خاصة، و انما ما زالت قيد التجربة الحديثة و يمكن تصنيفها كمعوقات تنظيمية و بشرية و معوقات فنية و اخرى مالية ( لعشاب و بن داود، جانفي 2017، صفحة 612)

اولا :معوقات تنظيمية : من بين المعوقات التنظيمية ما يلي :

- ✓ التمسك بالمركزية و عدم الرضى بالتغيير الاداري ؛
- ✓ اختلاف نظم و اساليب الادارة حتى داخل المنظمة الواحدة ؛
- ✓ عدم توافر التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة .

ثانيا :المعوقات البشرية : و من اهم تلك معوقات نجد :

- ✓ انخفاض الخبرات التكنولوجية و الكفاءة العالمية في تقديم الخدمات ؛
- ✓ ضعف طرق تقييم الخدمات التي تقوم بها الكوادر البشرية ؛
- ✓ انعدام او ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا و تطبيقاتها بل و تبنى مواقف سلبية منها ؛
- ✓ قلة دراية صناع القرار في المنظمات الحكومية بأهمية تقنية المعلومات .

ثالثا :معوقات تقنية : نذكر من بينها :

- ✓ عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الادارة الالكترونية ؛
- ✓ عدم متابعة التقدم التقني في مجال الحاسب الالي ؛
- ✓ قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية و الاستعانة بخبرات في ميدان تكنولوجيا المعلومات .

رابعا :المعوقات التشريعية : تتمثل في الاتي : (عبان ، 2016، صفحة 79)

- ✓ غياب الارادة السياسية الفاعلة و الداعمة لأحداث نقلة نوعية في التحول نحو الادارات الالكترونية و تقديم الدعم السياسي اللازم لأفئاع الجهات الادارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة و مواكبة العصر الرقمي ؛
- ✓ عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق و تخريب برامج الادارة الالكترونية و تحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها ؛
- ✓ غياب تشريع قانوني يؤدي الى التحقق من هوية العميل و كل ما يتعلق بعنصر الخصوصية و السرية في التعاملات الالكترونية .

## الفصل الاول : الإطار النظري للإدارة الالكترونية

---

خامسا :المعوقات المالية : و تتمثل فيما يلي :

- ✓ ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الادارة الالكترونية و مشكل الصيانة التقنية لبرامج الادارة الالكترونية ؛
- ✓ قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية و الاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ؛
- ✓ ارتفاع التكاليف و توفير البنية التحتية من شراء الاجهزة و البرامج التطبيقية و انشاء المواقع و ربط الشبكات ؛
- ✓ ارتفاع تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت.

لقد تمكنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على جملة من العناصر بما فيها طرح مجموع التعاريف التي طرحت من قبل الباحثين و ليتم الاشارة الى علاقة الادارة الالكترونية بمفاهيم الاخرى ، و على اعتبار ان الادارة الالكترونية كغيرها من بين الفلسفات الادارية المعاصرة تقوم في اساسها على جملة من الاهداف و الفوائد فلقد تم طرحها في شكل عناصر ، كما اشيرنا كذلك في هذا الفصل لمجموع المتطلبات، و المبدأ الجوهرية التي من شأنها تحقق التطبيق الفعال ، و بهدف تقديم تصور عام حول الادارة الالكترونية و دراستها تم طرح اهم المراحل التي تركز عليها ، و كذا اهم المبادئ التي تحدد مقدار نجاحها، و فيما سلطنا الضوء على بعض التجارب التطبيقية و اهم الصعوبات او المعوقات التي قد تحد من تطبيق هذا المنهج بفاعلية .



# الفصل الثاني

## الاطار المفاهيمي لتطوير العمل الاداري

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لتطوير العمل الاداري

تمهيد:

لا شك ان لتطوير العمل الاداري دور جوهري و رئيسي لتحقيق التوازن الاداري لكافة المؤسسات مهما اختلفت اهدافها، و ليكون نموذج لتطوير العمل الاداري احد النماذج التي تسمح بنقل المنظمات نقلة نوعية من موقع واقعي الى موقع المأمول بغية بلورة الاهداف بلورة حقيقية لتحقيق الريادة، و التميز و هذا ما تحتاجه اليه كافة المؤسسات، و ليحتاج هذا الامر الى نظم ادارية مطورة لديها القدرة على الاستثمار الامثل للموارد المتاحة، و وضع خطط تطويرية لكافة امكانياتها بما فيها الموارد البشرية من خلال اعداد و تطبيق خطط، و منظومة عمل ادارية فعالة تضمن لها تحقيق كافة الاهداف .

نحاول هذا الفصل دراسة الاطار المفاهيمي المتعلق بتطوير العمل الإداري و هذا من خلال المباحث التالية :

**المبحث الأول: ماهية العمل الاداري**

**المبحث الثاني: ماهية تطوير العمل الاداري**

**المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الالكترونية و تطوير العمل الإداري**

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لتطوير العمل الاداري

### المبحث الاول : ماهية العمل الاداري

#### المطلب الاول : تعريف العمل الاداري و خصائصه

اختلفت و تعددت تعريف العمل الاداري باختلاف الاشخاص ، الظروف و مراحل تطور الفكر الانساني و باختلاف المهام و الواجبات ، و الانشطة التي تقوم بها المنظمات كما لعب عامل الزمن دورا كبيرا في تحديد مفهوم العمل الاداري لذلك فان الدارسين و الباحثين لم يتوصلوا الى تعريف محدد للعمل الاداري ، و من ابرز التعاريف و هذا ما سنلتمسه في العناصر الموالية .

#### الفرع الأول : مفهوم العمل الاداري

يعرف في ابسط معانيه على انه عملية تحشيد الموارد و تنظيمها ، و السيطرة عليها و من ثم توجيهها نحو تحقيق اهداف المنظمة بأفضل كفاءة و فاعلية ممكنتين على اعتبارها عملية اجتماعية صممت من اجل ضمان التعاون و المشاركة ، و التداخل و الاشراف مع الاخرين بطريقة فعالة لإنجاز الاهداف المطلوبة (مسلم، 2016، صفحة 14)

بينما اصحاب مدرسة النظم الاجتماعي يرون ان العمل الاداري هو ذلك النظام الاجتماعي الذي يقومون به مجموعة من الافراد معا لتحقيق هدف واحد مشترك ( فلاح الزعبي و فتحي ، 2020، صفحة 114)

و يتضح من خلال هاته التعاريف ان كل رائد من رواد الادارة قد نظر الى العمل الاداري من مدخل معين و من زاوية معينة تتفق مع فلسفته و الاسلوب الذي يعتقد انه اكثر ملائمة لدراسة الظواهر الادارية موضوع الدراسة فقد عرفها بعضهم من خلال الحديث عن طبيعتها ، و عرفها بعضهم الاخر من خلال احد او بعض عناصر العمليات الادارية او مكوناتها او وظيفتها في حين اهتم اخرون بالادارة على اساس انها انواع مختلفة من الجهود لإنجاز المهام المطلوبة و من التعاريف السابقة يمكن القول ان الادارة لا يمكن ان توجد الا بتوفر مجموعة من الشروط منها : ( ناصر ، 2006، صفحة 21)

أ. توفر الامكانيات المادية و البشرية لتحقيق اهداف الجماعة ؛

ب. وجود هدف معين تسعى الجماعة لتحقيقه ؛

ج. وجود أكثر من طريقة لتحقيق الهدف و محاولة اختيار افضل الطرق وفقا لمعايير ( الكلفة و الجهد ، الوقت )

د. وجود مهام (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه، الرقابة ) ينفذها افراد الجماعة لتحقيق الاهداف.

#### الفرع الثاني : خصائص العمل الاداري

يمكننا من خلال التعاريف السابقة لمفهوم العمل الاداري تقديم الخصائص الرئيسية التالية : ( الدوري و اخرون، 2011، صفحة 30)

أ. **العمل الاداري عملية** : نشاط حركي يتكون من العديد من الممارسات التي تتضمنها وظائف الادارة الرئيسية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة .

ب. **العمل الاداري عملية اقتصادية** : تحقيق الكفاية الانتاجية من خلال تعظيم المخرجات مقارنة بالمدخلات .

ج. **العمل الاداري عملية شاملة** : يمارس الافراد العملية الادارية كل حسب تخصصه و مجال عمله في مستواه الاداري.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لتطوير العمل الاداري

- د. العمل الاداري عملية مستمرة : توجد عمليات ادارية تحقق مفهوم الاستمرارية خاصة في تكامل وظائفها الادارية خاصة عملية الاتصال و حل المشكلات و اتخاذ القرارات .
- هـ. العمل الاداري عملية رشيدة : من خلال خضوعها لقواعد و اصول اطرت لها النظريات الادارية المختلفة ابتداء بمدرسة الادارة العلمية و التي اعتبرت ( القواعد و الاصول ) ركيزة اساسية في العملية الادارية .
- و. العمل الاداري عملية هادفة : تحقق للمنظمة غايتها في البقاء و النمو و المنافسة .

### المطلب الثاني :وظائف العمل الاداري في ظل الادارة التقليدية

ان العمل الاداري الذي يمارسه رجل الادارة يقوم على عدد من العمليات التي يمكن تجميعها في عناصر يتميز بعضها عن بعض من حيث طبيعتها و الترتيب الزمني للقيام بها .

و بشكل عام فان معظم الادبيات الادارية تشير الى ان العمل الاداري يقوم على مجموعة من الوظائف و النشاطات محددة يؤدي تنفيذها الى ضمان السير الحسن لكافة اعمال المؤسسة ، و بالتالي فان هذا الامر بدوره سوف يحقق الاهداف المنشودة للمؤسسة و المتمثلة في البقاء و الاستمرار في سوق المنافسة ، و على العموم فان الحديث عن العمل الاداري يعني الحديث عن الوظائف التالية :التخطيط ، التنظيم ،التوجيه ، الرقابة . (موسي و قريشي، 2011، صفحة 92)

و ما يجدر الاشارة اليه هو ان العمية الادارية بطبيعتها عملية متتابعة الاجزاء ، و متكررة الاداء و هذا يعني انها نظام ديناميكي مما ينتج عنه ان العمل الاداري له صفة الديمومة و التجديد و الاستمرارية و التفاعلية .

و فيما يلي نقدم شرح موجز لكل وظيفة من وظائف العمل الاداري (العلاق، 2008، صفحة 27)

### الفرع الاول : وظيفة التخطيط

تعد الوظيفة الادارية الاولى من حيث اهميتها ، و اولوية ممارستها حيث يقوم المدير بالتنبؤ بالمستقبل ، و تحديد الاهداف المطلوبة و طرق الوصول اليها بالاعتماد على مجموعة من السياسات و الاجراءات اللازمة لتسهيل مهمة التنفيذ (النعيبي، 2016، صفحة 26)

اولا :تعريف التخطيط : هو عملية عقلية للمواءمة بين الموارد و الاحتياجات و اختيار افضل مسار للفعل من بين مسارات بديلة و وضع ذلك في شكل خطة و ميزانية لتحقيق اهداف محددة في المستقبل كذلك يمكن تعريف التخطيط بانه عملية التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له . ( ابو النصر، 2009، صفحة 103)

ثانيا :اهمية التخطيط : يمكن تلخيص اهمية التخطيط فيما يلي : ( المغربي ، 2020، الصفحات 13-14)

- يوضح التخطيط اتجاهات المنظمة : يوضح اتجاهات المنظمة و الغرض الذي تعمل من اجله في السنوات القادمة .

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لتطوير العمل الاداري

- يساعد التخطيط على اكتشاف الفرص و المخاطر المستقبلية : لا يؤدي التخطيط الى استبعاد التام للمخاطر المصاحبة للقرارات طويلة الاجل الا انه يؤدي و لا شك الى تقليل هذه المخاطر الى اقل حد ممكن كما يؤدي الى لاكتشاف المبكر للفرص المختلفة التي يؤدي حسن استغلالها الى تحقيق نجاح كبير لأنشطة المشروع .
- التخطيط هو اداة لتحقيق الرقابة و حماية المنظمة من اثار القرارات المنفصلة : اذ يمنع التخطيط من القرارات المنفصلة و التي لا تتم في اطار واحد مرتبط .

ثالثا :انواع التخطيط : تستخدم المنظمات انواعا مختلفة من التخطيط وفقا لأغراضها المختلفة و يمكن تصنيف التخطيط وفقا لذلك على ضوء عدة معايير اهمها : (ابو طاحون، 2010، الصفحات 29-30)

الاهداف : يتضمن نوعين :

- أ. التخطيط البنائي : و يطلق عليه التخطيط الهيكلي ، و يقصد به اتخاذ مجموعة من القرارات التي تهدف الى تغييرات عميقة بعيدة المدى و اقامة هيكل جديد مغاير للهيكل القائم الموجود بأوضاع و نظم جديدة
  - ب. التخطيط الوظيفي : يسمى كذلك بالتخطيط التوجيهي يقصد به اعداد الخطط ، و تنفيذها ضمن الهيكل الاقتصادي الاجتماعي القائم مكتفيا بأحداث التغير في الوظائف التي يؤديها النظام اخذا بمبدأ التطور البطيء و الاصلاح التدريجي
- المجالات :

- أ. التخطيط الشامل : و يتضمن اعداد خطة تشمل كل قطاعات المجتمع و اوجه انشطته على ما يتطلب ذلك من شمول الاهداف و تعبئة كافة الموارد ، الامكانيات و هذا النوع يحقق النمو المتوازن بين القطاعات ، ييسر اختيار البدائل .
  - ب. التخطيط الجزئي : و ينحصر في وضع خطة و تنفيذها لقطاع واحد من قطاعات المجتمع .
- الزمن :

- أ. التخطيط طويل المدى : و أكثرها تعقيدا و اصعبها تنفيذا فهو يغطي فترة زمنية طويلة ، و في الواقع من الصعوبة بمكان تحديد فترة زمنية نمطية له كان تقول خمس او عشر سنوات و ذلك بسبب الاختلاف الكبير في نوعية و طبيعة الاعمال التي تمارسها المنظمات و ظروف البيئة التي تعمل فيها و بشكل عام يتناول التخطيط يتناول التخطيط طويل الاجل العمومية و خاصة الاهداف العامة .

- ب. التخطيط متوسط المدى : و هو التخطيط الذي يغطي مدة زمنية ليست بطويلة، و ليست بقصيرة و يغطي في الغالب مدة تزيد عن سنة ، و تقل عن خمس سنوات. ( الهواسي و الرزنجي ، 2014 ، صفحة 62)

- ج. التخطيط القصير المدى : و هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة، و هذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب و بهدف هذا التخطيط الى معالجة الازمات الطارئة التي قد تستمر لمدة قصيرة، و التغلب عليها و غالبا ما يستخدم هذا النوع من التخطيط عند اقامة مشروع عام بقصد حل مشكلة قائمة بذاتها، و كلما قصرت المدة الزمنية للخطة

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لتطوير العمل الاداري

كلما كان في امكان الادارة التحكم فيها و تنفيذها بدقة ، و ذلك لسهولة وضع التصور والشكل الكلي للمستقبل القريب و التنبؤ به . ( الهواسي و البرزنجي ، 2014، صفحة 63) و مدته سنة واحدة. ( عساف و الاغا ، 2015، صفحة 305)

◀ مدى التأثير :

أ. **التخطيط الاستراتيجي** : هو خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد اسلوبا و مسارا لبلوغ اهداف طويلة الاجل باستخدام موارد متاحة و تشكل هذه الخطة الاستراتيجية منهاجا تسترشد به الادارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها او عملائها و ما تقدمه اليهم او تتفاعل به معهم . (ابو النصر، 2015، صفحة 84)

ب. **التخطيط التكتيكي** : يركز هذا النوع على تنفيذ الانشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية هذه الخطط تهتم بما يجب ان تقوم به كل وحدة من المستوى الادنى و كيفية القيام به و من سيكون مسؤولا عن انجازه التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي المدى الزمني لهذه الخطط اقصر من مدى الخطط الاستراتيجية كما انها تركز على الانشطة القريبة التي يجب انجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة . ( ناطورية، 2009، صفحة 199)

ج. **التخطيط التشغيلي** : هو ذلك الترتيب الزمني لمجموعة من النشاطات التنفيذية تقوم من خلالها المنظمة بتوظيف مواردها للحصول على مخرجات و نتائج محددة مسبقا . ( طوقان ، 2018، صفحة 85)

### الفرع الثاني : وظيفة التنظيم

يعتبر التنظيم الاداري الوظيفية الثانية من وظائف الادارية و يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد السلطة وظائف المنظمة و تحديد ادارتها و اقسامها و لجانها و علاقات هذه المكونات ببعضها البعض من خلال تحديد السلطة و المسؤولية و التفويض و المركزية و اللامركزية و نطاق الاشراف و غيرها في سبيل تحقيق الهدف . (عربيات ، 2008، صفحة 101)

**اولا: تعريف التنظيم** : هو عملية تنسيق الجهود البشرية ، و ترتيب الاعمال او الانشطة في وحدات ادارية يسهل الاشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين اولئك الذين يعينون او يخصصون للقيام بتلك الاعمال مما يمكن المنظمة من تحقيق اهدافها باقل تكاليف و بالجهود ، و وقت و بأقصى كفاءة انتاجية ممكنة . (الشميمري و اخرون ، 2014، صفحة 128)

**ثانيا: مبادئ التنظيم** : تتلخص مبادئ التنظيم فيما يلي : ( المغربي ، 2018، صفحة 84)

1. **مبدأ وحدة الهدف** : لا بد من وجود هدف محدد للمنظمة ككل ، و لكل ادارة او وحدة من الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي .
2. **مبدأ الفعالية** : يعتبر التنظيم فعالا اذا نجح في مقابلة او تحقيق اهدافه باقل قدر من الجهد و التكلفة .
3. **مبدأ الشرعية** : يعني ان تكون الاهداف التي يهدف اليها التنظيم مشروعة بحيث لا تتعارض مع القوانين و التشريعات و العادات و الاعراف السائدة في المجتمع .

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لتطوير العمل الاداري

4. **مبدأ الثبات :** بمعنى ان تكون الاهداف محددة بدقة سواء على مستوى المنظمة او على مستوى كل ادارة او قسم و لكن هناك قدر من المرونة في التعامل معها وفقا للظروف .
5. **مبدأ الوظيفة :** و يعني هذا ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف و الانشطة ، و ليس حول الافراد لان التنظيم خلق يسعى و يستمر بصرف النظر عن الافراد لان عمر الفرد محدد و المدى زمني معين .
6. **مبدأ تحديد المسؤولية :** التحديد الواضح لمسؤولية لا تفوض و انما يظل الرئيس الذي فرض السلطة مسؤولا عنه .
7. **مبدأ تكافؤ السلطة و المسؤولية :** حيث يجب التساوي بين السلطة كحق و المسؤولية كواجب لان السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية .
8. **مبدأ وحدة اصدار الاوامر :** بمعنى ان يتلقى الفرد اوامره و تعليماته من رئيس واحد و اليه يرفع تقاريره
9. **مبدأ نطاق الاشراف :** يختص هذا المبدأ بتحديد عدد الافراد الذين يخصصون لإشراف اداري واحد و يجب تحديد النطاق المناسب من اجل المساعدة في انجاز الاهداف دون ارهاق اداري .
10. **مبدأ ديناميكية التنظيم :** يجب ان يستجيب التنظيم لتغيرات بيئة تحدث و تعديله بما يؤدي الى نموه و استمراره .

ثالثا : انواع التنظيم : للتنظيم نوعان يعملان جنبا الى جنب في اي منظمة و هما : (عريقات و اخرون، 2011، صفحة 147)

- ◀ **التنظيم الرسمي :** و هو الذي يهتم بالهيكل التنظيمي و بتحديد العلاقات ، و المسؤوليات الادارية و تقسيم الاعمال و الانشطة و توزيع الاختصاصات كما وردت بالنظام الاساسي الذي تأسست عليه المنظمة ، و بالتالي فهو يشمل القواعد و الترتيبات التي تطبقها الادارة و تعبر عن الصلات الرسمية بين كل وحدة ادارية مع الاخرى او بين كل فرد و اخر في المنظمة بهدف تنفيذ سياسات الاعمال التكاملية وصولا للأهداف المتوخاة .
- ◀ **التنظيم غير رسمي :** حينما يؤثر العاملون و الافراد على اي هيكل تنظيمي ، و تلتقي اهداف و تأثير كل من الفرد و المنظمة ينتج عن ذلك وجود تنظيم غير رسمي ، و هو التنظيم الذي يجمع الافراد في نطاق الروابط المهنية او الاجتماعية او الثقافية و التي تمثل مصالح و اهتمامات متبادلة للمجموعة ، و التنظيم غير رسمي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الافراد العاملين في المنشأ و يكون للعلاقات الشخصية الاثر الكبير على الافراد العاملين في المنشأ و لقد بادرت المدارس السلوكية في الاعتراف بضرورة وجود مثل هذا التنظيم في المؤسسة . (العنبي و اخرون، 2007، صفحة 123)

### الفرع الثالث : وظيفة القيادة

تعتبر القيادة احد الوظائف الادارية التي لا تقل اهمية عن الوظائف الاخرى ، و تظهر اهمية القيادة في الادارة الحديثة باعتباره يتناول ادارة العنصر البشري في المؤسسة، و نظرا لزيادة اهمية العنصر البشري و اعتباره عنصرا اساسيا و من اهم عناصر العملية الانتاجية او عناصر الانتاج فان وظيفة القيادة لافلت اهماما كبيرا من قبل الباحثين و رواد الادارة و تعتبر القيادة من المهام الاساسية للرئيس الاداري فعن طريقه يمكن اعطاء الاوامر و التعليمات لإنجاز العمل ، و ذلك منعا لحدوث اي خلل في سير عملية التنفيذ

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لتطوير العمل الاداري

نتيجة سوء فهم المرؤوسين للخطط الموضوعة الى جانب رفع الروح المعنوية للمرؤوسين لتحقيق مستوى عال من الكفاءة الانتاجية .  
( العتيبي و اخرون، 2007، صفحة 155 )

**اولا :تعريف القيادة:** بمجرد الانتهاء من صياغة خطط و بناء هيكلها التنظيمي، وتوظيف العاملين فيها تكون الخطوة التالية في العملية الادارية هي توجيه جهود الافراد باتجاه تحقيق الاهداف التنظيمية في هذه الوظيفة الادارية يكون من واجب المدير تحقيق اهداف المنظمة من خلال ارشاد المرؤوسين وتحفيزهم. (الحري، 2016، صفحة 82)

**ثانيا :انماط القيادة :** من الطرق المعروفة لدراسة القيادة هي التركيز على الاساليب المستخدمة من قبل القائد :

الاستبدادية (الاستبدادية)، الديمقراطية (المشاركة) ، النسبية (الحرية) (عبد الله ثاني ، 2010، صفحة 35)

◀ **القيادة الاستبدادية (الاستبدادية) :** يقوم بصنع معظم القرارات بأنفسهم بدلا من السماع لمرؤوسيهم بصنعها و يسمى هذا النوع من القادة الدافعون الذين لهم القدرة على مكافاة الاتباع .

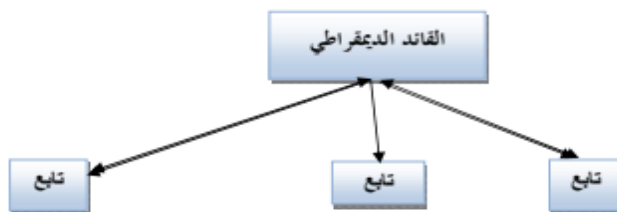
الشكل رقم (03) : شكل يوضح نمط القيادة الاستبدادية



المصدر : (عبد الله ثاني ، 2010، صفحة 35)

◀ **القيادة الديمقراطية (المشاركة) :** يشترك القادة الديمقراطيون مرؤوسهم في عملية صنع القرار بشكل كبير يشاركون في وضع الاهداف الرئيسية للجماعات و يضعون الاستراتيجية و يحددون توزيع الوظائف في المنظمة و ينظر الى هذا النوع من القيادة كنسق يتراوح بين وجود قائد لا يقوم باي عمل بدون عمل موافقة اتباعه الى قائد يصنع قراراته بنفسه لكن استشارة مرؤوسيه.

الشكل رقم (04) : شكل يوضح نمط القيادة الديمقراطية



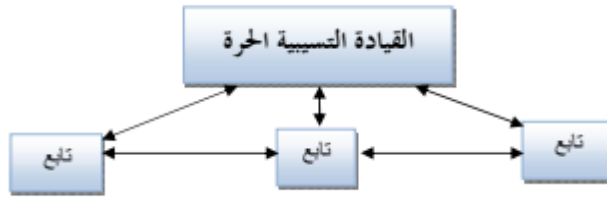
المصدر : (عبد الله ثاني ، 2010، صفحة 35)



## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لتطوير العمل الاداري

- ◀ القيادة النسبية (الحرية) : تركز على حرية الفرد العمل و اهم خصائصها : (عبودي، 2009، صفحة 31)
- اتجاه القائد الى اعطاء اكبر قدر من الحرية لمؤوسيه لممارسة الانشطة و اصدار القرارات لإنجاز العمل
  - اتجاه القائد الى تفويض السلطة لمؤوسيه على اوسع نطاق، و اسناد الواجبات بطريقة عامة و غير محددة
  - اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات لتوضيح الآراء و الافكار .

الشكل رقم (05) : شكل يوضح نمط القيادة الحرة



المصدر : (عبد الله ثاني ، 2010 ، صفحة 35)

ثالثا : المقومات العامة للقيادة : تتكون وظيفة القيادة الادارية من (05) مقومات اساسية هي : (دودين و الزعبي، 2015، صفحة 437)

- ✓ نوعية العاملين في المنظمة
- ✓ نوعية القيادة
- ✓ كفاءة الاتصالات
- ✓ توفر الحوافز
- ✓ الوعي بأهمية التوجيه

الفرع الرابع : وظيفة الرقابة

تعدى الرقابة كوظيفة مهمة و عنصرا اساسي من العناصر التي تتألف منها العملية الادارية على اساس فحص نتائج الاداء الفعلي و مقارنتها اولا بأول مع الاهداف المخططة التي حددتها ادارة المشروع بالخطة المعدة ، و الموضوعة مسبقا لهذا المشروع . (دودين ا.، 2013، صفحة 336)

اولا : تعريف الرقابة : تعد من وظائف الادارة التي تعني بقياس ، و تصحيح اداء المؤوسين لغرض التأكد من ان الاهداف و الخطط الموضوعة قد تم تحقيقها فهي تمكن القائد من التأكد من ان ما تم مطابق لما خطط له ، و هي عملية قياس الانجاز المتحقق للأهداف المرسومة و مقارنة ما حصل فعلا مع ما كان متوقعا حدوثه. (عبوي، 2010، صفحة 137)

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لتطوير العمل الاداري

ثانيا : أهداف الرقابة : هناك مجموعة من الاهداف التي تسعى الرقابة الى تحقيقها و يمكن تناولها فيما يلي : (المغربي، 2020، صفحة 16)

- ✓ تهدف الرقابة الى الحكم على الاداء من خلال قياسه للتأكد من مدى مطابقتها و بالتالي الكشف عن الازخاء في حالة وجودها و التأكد من تحقيق الاهداف .
- ✓ تهدف الى التأكد من ان القوانين و اللوائح منفذة و ان قرارات السلطة التشريعية و القضائية محترمة و ان العمل التنفيذي يسير في اطاره القانوني .
- ✓ تركز الرقابة الى قياس نتائج الاداء و ليس على الاشخاص .
- ✓ توجيه القيادة الادارية الى التدخل السريع و اتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الازخاء و تحقيق الاهداف .
- ✓ ما يحتمل ان تكشف عملية الرقابة عن عناصر وظيفية اسهمت في منع الازخاء او تقليل الازخاء و هذا يؤدي الى مكافأة هذه العناصر و تحفيزها معنويا و ماديا .

ثالثا : تصنيف انواع الرقابة :

◀ انواع الرقابة حسب المدى الزمني للتنفيذ : و تنقسم الى : (عبوي، 2005، الصفحات 182-183)

- ☞ الرقابة المستمرة الموجهة : و هي الرقابة التي تصاحب عملية التنفيذ ، و تتم اثناء تكوين المراحل الاولى من العمل و قبل اكمال النتائج و الانتهاء من التنفيذ، و تهدف هذه الرقابة الى منع وقوع الازخاء و الانحرافات منذ البداية و قبل الانتهاء من التنفيذ لذا يطلق عليها رقابة مباشرة
- ☞ الرقابة المرحلية : و هي رقابة الادارة على كل مرحلة من مراحل الخطة بعد تنفيذها، و تتم الرقابة هنا بعد تقسيم الخطة الى مراحل ثم قياس نتائج التنفيذ الفعلية بعد اكمال كل مرحلة و مقارنتها بالمعايير الموضوعية
- ☞ الرقابة بعد التنفيذ : و هي التي تتم بعد تنفيذ العمل كله او بعد انجاز كل مرحلة من مراحل و اكمال نتائجه و مهمتها مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير الموضوعية ، و ثم تحديد الازخاء و الانحرافات ان وجدت و من مميزاته يتيح هذا النوع من الرقابة الفرصة لمراجعة نشاطات المنظمة مراجعة شاملة ، و دقيقة الا ان سلبياها انها تفتقر الى الفاعلية نظرا لأنها تكشف الانحرافات او الازخاء بعد وقوعها .

◀ انواع الرقابة حسب المدى اهدافها : هناك نوعان متميزان من الرقابة حسب الهدف و هي :

- ☞ الرقابة السلبية : تركز على اكتشاف الازخاء و الانحرافات بل تهدف الى البحث عنها و تصييدها دون ان توجه انتباه المسؤولين الى اوجه القوة، و الضعف في التنفيذ و تقديم الحلول الممكنة للمعالجة المشاكلة القائمة.
- ☞ الرقابة الايجابية : تهدف الى التأكد من ان التصرفات و الاجراءات تسير وفقا للوائح و الانظمة و التعليمات المعمول بها في المنظمة بما يكفل تحقيق الاهداف .

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لتطوير العمل الاداري

و ان الفرق الجوهرى بين الرقابة السلبية ، و الايجابية هو ان الرقابة الايجابية تسعى لضمان حسن سير العمل و ليس تصيد الاخطاء

### ◀ انواع الرقابة حسب النشاطات التي يتم مراقبتها :

◌ الرقابة على الاعمال الادارية : تهدف الى مراقبة كل اوجه النشاطات التي تقوم بها المنظمة على جميع ما تقدمه من خدمات و تشمل هذه الرقابة مكاتب البريد ، الاحوال المدنية ، المستشفيات ، المدارس .

◌ الرقابة المحاسبية على الجهاز التنفيذية : تنص على اعمال الادارة المالية المتعلقة بصرف و تحصيل الاموال العامة و تشمل :

- الرقابة على البيانات المالية و العمليات الحسابية .
- اعداد الدفاتر و السجلات و المستندات القانونية .
- احكام القوانين و اللوائح و التعليمات .
- القرارات و المنشورات المالية .

◌ الرقابة الفنية : التي تنص على الاعمال الفنية التي يمارسها الفنيون في المجالات المهنية ، و من الاجهزة التي تقوم بهذا النوع من الرقابة هيئات التفتيش الفني ، و المراقبة الفنية سواء داخلية او خارجية .

◌ الرقابة على النشاط الروتيني : بحيث تهدف هذه الرقابة الى التأكد من ان التصرفات و الاجراءات تسير وفقا للتعليمات و اللوائح و الانظمة الموضوعة مسبقا .

**رابعا :متطلبات الرقابة:** تحتاج العملية الرقابية الى أربعة متطلبات رئيسية فيما يلي: (حديد ، 2009، صفحة 240)

◌ وضع معدلات الاداء المطلوب انجازها : يتم وضع و تحديد الاهداف في ضوء الاستراتيجيات المحددة في المنظمة فالهدف هو الغاية او النتيجة المراد تحقيقها من خلال البعض بحيث يقوم كل مستوى تنظيمي بوضع اهدافه في ضوء اهداف المستوى الذي يسبقه ، و يتم تقييم اي خطة بمدى فعاليتها في تحقيق رسالة المنظمة، و اهدافها و هذا يستدعي وجود معايير محددة لمقارنة الانجازات المحققة بها ، و لا توجد معايير نمطية تستخدم في تقييم جميع الخطط بل ان المعايير تختلف من خطة لأخرى .

◌ وضع معايير و وسائل لقياس العمليات و النشاطات في المنظمة : المعايير قيمة تستخدم كمقياس محدد للمقارنة مع القيم الاخرى ، و تستمد المعايير المستخدمة في الرقابة الادارية من الاهداف للمعيار يقيس ، و يحدد ما هو متوقع انجازه من الوظيفة او الفرد و تستخدم الاهداف احيانا كمعايير ، و في حالات نقوم باشتقاق مؤشرات الاداء من الاهداف و في الحالتين يجب ان تكون المعايير سهلة القياس ، و مفهومه وكلما كان الهدف اكثر تشخيصا و قياسا كلما اصبح استخدامه اكثر كمعيار فيمكن للمعايير ان تقيس الانتاج في الساعة او مستوى الجودة او مستوى المخزون او مؤشرات اخرى تتعلق بالأداء الشخصي او التنظيمي .

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لتطوير العمل الاداري

﴿ مراقبة النتائج و مقارنتها بالمعايير الموضوعية : تتم في هذه الخطوة مقارنة الاداء الفعلي بالأداء المخطط في ضوء المعايير الموضوعية سالفا و تحديد نوع و طبيعة الانحرافات و الفرق بينهما بمعنى ما اذا كانت هذه الانحرافات ملائمة او غير ملائمة للمؤسسة . ( بلوم، 2011، صفحة 34)

﴿ تصحيح الانحرافات : يتم تصحيح الانحرافات بعد اكتشافها في الخطوة السابقة حيث تحدد الطرق التي تتبع في تصحيح هذه الانحرافات و الجهات المسؤولة عنها و قد يكون هذا التصحيح بأجراء تعديلات على الخطة نفسها او إيجاد طرق جديدة لتنفيذ هذه الخطة او توزيع جديد للمسؤوليات ،و الواجبات و على اية حال تعتبر هذه الخطوة مهمة في عملية الرقابة لأنه بدونها لا يكون للرقابة اي فاعلية تذكر ،و في حالة وجود انحراف موجب او سالب فذلك يعني ان التنفيذ لا يسير سيرا اعتياديا ، ان هناك خلل ما ينبغي معالجته و تتم عملية التصحيح كالآتي : (جاسم و اخرون، 2008، صفحة 330)

- ابلاغ الجهة المسؤولة و صاحبة القرار بالانحراف .
- علاج الانحراف و يتم ذلك من خلال البحث عن الاسباب التي ادت الى ظهوره و يكون العلاج اما بتعديل المقاييس او تعديل اساليب التنفيذ او التدريب لرفع مستوى الاداء و غير ذلك من الاساليب او الوسائل الملائمة التي تساعد المنظمة على الوصول للأداء المرغوب فيه .

### المطلب الثالث : وظائف العمل الاداري في ظل الادارة الالكترونية

يتطلب التحول من العمل وفقا لأسلوب التسيير التقليدي الى العمل وفقا لأسلوب الادارة الالكترونية اعادة هندسة كل نظم العمل التسييري المعمول به في المؤسسات التقليدية ،و يسفر عن تغير في الوظائف التقليدية للتسيير حيث تتحول الى وظائف الالكترونية و سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق الى هذه الوظائف من خلال التخطيط الالكتروني ، التنظيم الالكتروني، القيادة الالكترونية، و الرقابة الالكترونية . (رحماني، 2017، صفحة 131)

#### الفرع الاول : وظيفة التخطيط الالكتروني

##### اولا : مفهوم التخطيط الالكتروني :

بعض الشركات ذات النمو السريع صارت تجد ان التخطيط الذي كان له المزايا في التهيئة المسبقة ،و التحديد المتناهي لقدرات المؤسسات من اجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق قد تعرض الى انتقادات كثيرة منها :

1. التخطيط ينشئ القيود ،و يجد من الاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية ،و الخارجية للمؤسسات .
2. الخطط الرسمية غير مناسبة للبيئات الادارية سريعة التغير التي تتطلب المرونة .
3. التخطيط يركز الاهتمام على المنافسة الانية و ليس على البقاء للغد .
4. التخطيط يعيق التخيل و الابتكار .

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لتطوير العمل الاداري

و لجعل التخطيط التقليدي اكثر مواكبة و قدرة على استيعاب المتغيرات المتوالية تغيرت ممارساته و الياته عبر اعتماد المزايا الالكترونية و اصبح يعرف بالتخطيط الالكتروني الذي يعني " تحديد ما يراد عمله انيا و مستقبلا باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المؤسسة و من خارجها و بتعاون مشترك بين القمة ، و القاعدة بالإفادة من الشبكة الالكترونية لمواجهة متطلبات الاسواق المتغيرة و حاجات الزبائن ، و تفضيلا لهم المحتملة وفقا لخطط طويلة الامد ذات مرونة عالية ، و تجرئة واضحة لخطط انية و قصيرة الامد . (عاشور، 2010، صفحة 30)

بحيث يعتمد التخطيط الالكتروني على تبسيط نظم ، و اجراءات العمل التي تتسم في ظل الادارة التقليدية بالتعقيد الشديد حيث يتم استبدالها بنظم ، و اجراءات سريعة ، حاسمة تعتمد بالدرجة الاولى على استخدام شبكات الادارة الالكترونية التي تجعل اداء الاعمال يتم لحظيا، و نظم الادارة الالكترونية كنظم دعم القرار و النظم الخبيرة ، نظم الشبكات العصبية الاصطناعية التي تؤدي الى توظيف اساليب تخطيط جديد ، مبتكرة و تحسن عمليات التنبؤ و ترفع من كفاءة التخطيط و تزيد من فعالية صنع و اتخاذ القرارات .

### ثانيا : الفرق بين التخطيط الالكتروني و التقليدي :

يختلف التخطيط الالكتروني عن التخطيط التقليدي في ثلاث سمات : ( رحمان، 2017، صفحة 132)

☞ ان التخطيط الالكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الاهداف الواسعة و المرنة و الانية و قصيرة الامد و القابلة للتجديد و التطوير المستمر و المتواصل .

☞ انه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق .

☞ انه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الادارة و اعمال التنفيذ . فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل مكان و زمان .

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الالكتروني انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة عبر الشبكات المحلية و العالمية مما يحقق قدرة على الوصول الى الجديد من الافكار ، و الاسواق و المنتجات و الخدمات غير الموجودة و هذا ما يعطي ميزة و افضلية لعملية التخطيط الالكترونية على حساب الشكل التقليدي .

### الفرع الثاني : وظيفة التنظيم الالكتروني

**اولا : مفهوم التنظيم الالكتروني :** هو الاطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة ، و المهام و العلاقات الشبكية الافقية التي تحقق التنسيق الانبي و كل مكان من اجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم فمع شبكات الانترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل ، و الخصائص التنظيمية الرسمية الى منظمة التركيز على الهدف الواحد المشترك ( خليل، 2014، صفحة

(121)

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لتطوير العمل الاداري

ثانيا : الفرق بين التنظيم الالكتروني و التقليدي :

كما ان التنظيم الالكتروني للمؤسسات المعاصرة يعتمد على اجراء تغييرات في مستويات و شكل الهياكل التنظيمية فيتم تحويلها من الشكل الطويل الى الشكل المفرطح كما يتطلب ايضا احداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الادارية التقليدية و القضاء عليها، و بالتالي يصبح التقسيم الاداري قائما على اساس الفرق بدلا من التقسيم الاداري على اساس الوحدات ، الأقسام و الانتقال من سلسلة الاوامر الادارية الخطية الى وحدات المستقلة و السلطة الاستشارية و من التنظيم الاداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر الى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين و من اللوائح التفصيلية الى الفرق المدارة ذاتيا ، و من مركزية السلطة الى تعدد مراكز السلطة (عيدوني و بن حجوبة ، ديسمبر 2017، صفحة 225)

الفرع الثالث : وظيفة القيادة الالكترونية

اولا : مفهوم القيادة الالكترونية : على اعتبار القيادة التأثير في الافراد و تشجيعهم بدفعهم نحو انجاز اهداف معينة اما القيادة الالكترونية فتعتمد على استخدام التكنولوجيا حيث يكون القائد قادرا على اتخاذ قرارات سريعة، و فورية لما هو مطلوب منه في اي وقت و من اي مكان . ( القحطاني ، 2017، صفحة 248)

ثانيا : الفرق بين القائد الالكتروني و التقليدي :

الجدول رقم (02) : يوضح الفرق بين القائد التقليدي و القائد الالكتروني

القائد التقليدي	القائد الإلكتروني
خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد	متغيرات ووظيفية متعددة في اتجاهات عدة
اهداف طويلة الأجل(معاش التقاعد اهمها)	اهداف متتالية وقصيرة الأجل
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية	يعتمد على علمه وجرأته
يميل الى المركزية والتسلسل الهرمي معتمدا على نفسه أولا	يميل الى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت
يرتبط بالمؤسسة والأفراد	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات
يهتم بالتفاصيل ويغرق فيها	يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز
يدير العمل بصوته ويحيد الكلام	يدير العمل بأفكاره المبتكرة ويجيد الانصات
يتجنب المخاطر ويلجئ لهامش الأمان	يخاطر بمشروعات جديدة وأحيانا يغادرها قبل أن تفشل
مظهره وملامحه أهم أدوات الإدارة	اسلوبه في الاتصال وملامح لغته هي أهم أدوات الإدارة
محلي (Localist)	عولمي، محلي (Glocalist)
أحادي المزاج، فهو إما سعيد وإما حزين، طوال اليوم	متعدد الأمزجة يتعدد نواقد الاتصال وتعدد علاقاته ومهامه
انطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه	تواصل ومنتفح على مؤسسات الآخرين

المصدر : ( القحطاني ، 2017، صفحة 248)

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لتطوير العمل الاداري

ثالثا :انماط القيادة الالكترونية : ادى التغير في بيئة الاعمال الالكترونية و التحول في المفاهيم الادارية الى احداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال الى نمط القيادة الالكترونية التي تنقسم الى الانواع التالية : (عبان ، 2016، صفحة 83)

- أ. القيادة التقنية العملية : يتركز في نتائجها على استخدام تكنولوجيا الانترنت ، و تتميز بزيادة وفرة المعلومات و تحسين جودتها ، و سرعة الحصول عليها كما يمتلك القائد الالكتروني القدرة على تحسين مختلف ابعاد التطور التقني في الاجهزة و البرمجيات و مختلف الشبكات ، و التطبيقات اضافة الى انها عادة ما توصف بقيادة الاحساس بالوقت بمعنى انها تجعل القائد الالكتروني يتميز بسرعة الحركة الاستجابة ، و المبادرة على تسيير الاعمال و اتخاذ القرارات
- ب. القيادة البشرية الناعمة : تتركز هذه القيادة على ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية ، المعرفة و حسن التعامل مع الزبائن الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم كما تتسم هذه القيادة بالقدرة على ادارة المنافسة و الوصول الى السوق و بالتركيز على عنصر التحديد في نوعية الخدمات للمتعاملين .
- ج. القيادة الذاتية : تتركز القيادة الذاتية على جملة من الموصفات التي يجب ان تتوفر في القائد ضمن ادارة الاعمال عبر الانترنت و عموما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس ، تطوير قدراتها و التركيز على انجاز المهمات و اطلاق المبادرات كما تتطلب المهارة العالية و المرونة في التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

### الفرع الرابع : وظيفة الرقابة الالكترونية

اولا : مفهوم الرقابة الالكتروني : هي تلك العملية الفورية التي تهتم بالمقارنة بين الاهداف و المعايير فيما يتعلق بالأداء لتحديد الثغرات ، تصحيحها و معمول بمساعدة الشبكة لداخلية للمؤسسة على اعتبارها عملية مستمرة تهدف لاكتشاف الخلل ، تقويمه بسرعة و اختصارا للوقت بين الوحدات المتبادلة للمعاملات ، و هذا يزيد من فعالية الادارة الالكترونية على قدرتها على متابعة الاعمال الادارية التي تتبنى عليها القرارات و عملية سير العمل و اكتشاف الاخطاء في المؤسسات و حلها انيا و هذا يزيد الثقة فيها و تجعل الجميع يعملون دون تهاون ( خوجلي ، 2020، صفحة 95)

ثانيا : الفرق بين الرقابة الالكتروني و التقليدي :

الجدول رقم (03) : يوضح الفرق بين الرقابة التقليدية و الرقابة الالكترونية

المعايير	الرقابة تقليدية	الرقابة الإلكترونية
تتوافق مع التخطيط	درجة محددة	درجة متكاملة
استعمال الوسائل	وسائل يدوية	وسائل رقمية
التقارير	يدوية	رقمية
درجة التنبؤ	لفترة محددة	لفترة طويلة
البرمجيات	لا توجد	جاهزة حسب التصميم
الحاسبات	تستخدم الآلات الكاتبة	تستخدم لحساب الانحراف والاسترجاع
الاتصالات	متقطعة	فورية
مقاييس التركيز	المدى القصير	المدى البعيد

المصدر : ( بوزكري ، 2016، صفحة 75)

### ثالثا :مزايا الرقابة الالكتروني :

- ان الرقابة الالكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة ،و شبكات المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما يعنيه من فحص و تدقيق و متابعة انية و شاملة و هذا ما يمكن ان يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها في النقاط التالية : ( بوزكري ، 2016 ، صفحة 75 )
- ✓ تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير .
  - ✓ انما تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية الدورية .
  - ✓ الحد الادنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية .
  - ✓ ان الرقابة الالكترونية تتطلب تحفيز العلاقات القائمة على الثقة و هذا ما يقلل من الجهد الاداري المطلوب في الرقابة .
  - ✓ ان الرقابة الالكترونية تساعد على الانخراط للجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة الى حد كبير فهي نمط من اجل تحقيق مستلزمات ان الرقابة، و الحد من المفاجآت و الازمات في اعمال المؤسسة .

### المبحث الثاني :ماهية تطوير العمل الاداري .

يشكل تطوير العمل الاداري الامتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للأفراد و اصبحت فيما بعد نقطة تحول في الدراسات الجديدة التي تناولت موضوعات التطوير في انشطة التنظيم و ركزت بشكل رئيسي على الجانب الانساني و اعتبرته الاساس في العمليات الانتاجية . ( شهاب، 2014 ، صفحة 113 )

### المطلب الاول :مفهوم تطوير العمل الاداري و خصائصه

#### الفرع الاول : مفهوم تطوير العمل الاداري

هو ذلك الجهد المخطط ،و المدروس الذي يهدف الى تطوير و تحسين الاداء في الاجهزة الادارية عن طريق التأثير في قيم العاملين و تطوير مهارتهم و تغيير انماط سلوكياتهم ،و ذلك لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات و حل المشكلات و خلق علاقات متوازنة بينه ،و بين البيئية عن طريق استخدام العلوم السلوكية . (تباي و اخرون ، 2021 ، صفحة 370 )

و عليه يمكن تعريفه على انه ذلك التغيير الايجابي الذي يحدث من خلال عملية منظمة و مخططة ، مستمرة لجميع جوانب المنظمة ( الهيكلية ، الاستراتيجية ،المادية ،التقنية و البشرية ) مع الاخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة للمنظمة بهدف تحقيق التحسين الملائم تبعا لإحداث العلوم في مجال الادارة و مجال تقنية و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و ذلك لرفع كفاءة و فعالية و اداء المنظمة . (الغامدي ، 2018 ، صفحة 356 )

#### الفرع الثاني : خصائص تطوير العمل الاداري

من اهم الخصائص المميزة لعملية تطوير العمل الاداري نذكر ما يلي : (بن داود و لعشاب ، جانفي 2017 ، صفحة 619 )

◀ هي عملية شاملة تتعدى التدريب و اكساب الموظفين معلومات و اتجاهات .



## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لتطوير العمل الاداري

- ◀ انها عملية ترمي الى تهيئة جهاز اداري كفؤ يستطيع النهوض بأعباء التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و حل مشكلاتها .
- ◀ عملية منظمة و مستمرة تتطلب تخطيطا علميا سليما و تنفيذًا دقيقا و متابعة واعية .

### المطلب الثاني : اهمية و اهداف تطوير العمل الاداري و خصائصه

#### الفرع الاول : اهمية تطوير العمل الاداري

تتمثل في الجوانب التالية : (بوزوران، 2016، صفحة 07)

- ◀ دعم كفاءة التنظيم و زيادة الفاعلية و رفع الانتاجية كما و نوعا و تقليل هدر الموارد .
- ◀ تنمية القوى البشرية و تحسين ادائها و الارتقاء بسلوكها .
- ◀ توفير مناخ ملائم و بيئة متوازنة و مجارة المشكلات و الطوارئ و مواجهة نقاط الضعف في الادارة .
- ◀ يعتبر اسلوبا لحل المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية . الثقافية و الاجتماعية و لثبت القدرة على حل المشكلات و التجديد المستمر للمنظمة من خلال التحليل و اتخاذ القرارات الملائمة و استغلال الفرص المتاحة مع الاخذ بعين الاعتبار التحديات التي تواجه المنظمة .
- ◀ عملية تسمح بتعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية . ( زوزو و يونسى ، 2019 ، صفحة 77)

#### الفرع الثاني : اهداف تطوير العمل الاداري

تختلف اهداف العمل الاداري باختلاف المجال المستهدف فقد تحتاج المنظمة الى تطوير مجال محدد دون غيره او تطوير المنظمة ككل على اعتبار ان عملية تطوير العمل الاداري تهتم بالجوانب الاساسية في المنظمة و هي الهيكل التنظيمي و الموارد البشرية و التقنية و اجراءات العمل كونها احد اهم وسائل و طرق اعمال المنظمات و ذلك من اجل تحقيق الاتي : (الغامدي، 2018، صفحة 356)

- ◀ تنمية قدرات العاملين على التحليل و تشخيص المشكلات و اختيار المعالجات من مجموعة البدائل المتوفرة ؛
- ◀ خلق عملية مستديمة و اتجاه متعاظم للتجديد و التطوير لدى العاملين بالشكل الذي يتيح فرص التغيير لدى المنظمات بسرعة كافية و لا يكون تصرفها كردود فعل و استجابة للظروف المفروضة من بيئة العمل؛
- ◀ خلق مناخ ملائم داخل المنظمات لمعالجة المشاكل وضع الحلول لها بعيدا عن الاتجاهات الفردية في مواجهة المشاكل ؛
- ◀ العمل على التأثير في سلوكيات العاملين بالشكل الذي يؤمن الوصول الى اهداف المنظمات الادارية .

### المطلب الثالث : مبررات تطوير العمل الاداري و معوقاته

#### الفرع الاول : مبررات تطوير العمل الاداري

تبرز الحاجة الى تطوير العمل الاداري من خلال الابعاد التالية :

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لتطوير العمل الاداري

### اولا :الدوافع الخارجية لتطوير العمل الاداري :

- ✓ نظرا للتطورات التي شهدتها الاعمال في السنوات الاخيرة من القرن العشرين زاد اهتمام علماء الادارة بالموارد البشرية و زادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية اشباع حاجاتهم ،و رغباتهم و العمل على نشر روح العمل الجماعي و الدعوة الى تحقيق جودة حياة العمل من خلال احداث التغيير، و التطوير المناسب في متطلبات العمل ،و في بيئته و قد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين ، و شعورهم بواجبات الادارة كما ان التزام المؤسسة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالا واسعا لتنمية اداء القوى البشرية و سيسمح بترقية سلوكها ، و يدعم لديها القدرة على الابداع و الابتكار من خلال مجارات امكانات المتفوقين ، تحفيز المتميزين منهم. ( ضيف ، 2018، صفحة 353)
- ✓ تغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة من حيث التغيرات السريعة في الاساليب الفنية ( التكنولوجيا ) المحيطة و التهديد بتقادم سلع و خدمات المنظمة، بالإضافة الى التغيرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم و الفروق بين الاجيال و قيم التحرر و عمل المرأة و غيرها من المسائل . ( طيب ، يومي 18/17 افريل 2006، صفحة 885)
- ✓ التطوير في ظروف السوق او العميل المستهدف ( سعود، 2015، صفحة 102)

### ثانيا :الدوافع الداخلية لتطوير العمل الاداري :

- ✓ تظهر الحاجة لتطوير العمل الاداري عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية و امكانيات المنظمة و اهدافها او عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة او عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة احداث تغيير و تطوير تنظيمي في المنظمة .

### الفرع الثاني : معوقات تطوير العمل الاداري

- على اعتبار أنّ العمل الإداري هو سلسلة من المهام والوظائف الإدارية التي يتم ممارستها من قبل القائمين على الأعمال والموظفين في المنظمات التي تعمل في القطاعات المختلفة، سواء الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو السياسية، والثقافية والاجتماعية، حيث يضمّ المهام الرئيسية لحل الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة.
- . إلا أنّ لتطوير العمل الاداري يعقده العديد من المؤثرات والعوامل الداخلية والخارجية، التي تحول دون تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية التي يسوغها المدراء والاستراتيجيون في الخطط الإدارية والاستراتيجية، ممّا يؤثّر بشكلٍ سلبي على مخرجات العمل الخدمائية والسلعية، وفيما يلي سنذكر أبرز هذه المعوقات. ( بن سويلم بن عبد الله الشمري و بن سند الحربي، يوليو 2019، صفحة 202)
- ◀ البيروقراطية و ضعف اتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل الاداري .
  - ◀ اتباع النمط التقليدي و الروتين في متابعة سير العمل داخل الادارات دون اللجوء الى التطوير.
  - ◀ ضعف التزام القيادات العليا في المنظمة بالتخطيط الاستراتيجي والإداري.
  - ◀ عدم وضوح الصلاحيات، وسيادة أجواء المنافسة غير الشريفة في بعض المنظمات، والتي يسعى فيها الموظفون إلى تحقيق أهدافهم ومصالحهم الشخصية بدلاً من المصلحة العامة للمنظمة.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لتطوير العمل الاداري

◀ عدم تنظيم الوقت و حسن توزيعه بين المهام الادارية و المهام الرقابية

بالإضافة الى : (محمد هاني، 2014، صفحة 191)

◀ تركيز السلطات و احتكارها بيد المدير و تكريس قيم الطاعة المطلقة العمياء للمدير .

◀ تضيق الخناق على المبدعين .

◀ اشاعة مفاهيم المركزية الادارية و الابتعاد عن اللامركزية اتخاذ القرار و تنمية مهارات التفويض لدى القيادات الادارية و تمكين

الادارات الوسطى و التنفيذية لتحمل المسؤولية و الاضطلاع بتنفيذ العمليات و الاعمال الادارية . ( رسلان ، 2020، صفحة

38)

المبحث الثالث :العلاقة بين الادارة الالكترونية و تطوير العمل الاداري .

**المطلب الاول :الادارة الالكترونية و تطوير عملية التخطيط**

نتيجة للتطورات الهائلة في مجالات تكنولوجيا المعلومات و التنافسية العالية اصبح التخطيط ،يتم بأكثر فعالية و قدرة على مواكبة مختلف المستجدات و التطورات حيث اصبح التخطيط بهذا الشكل يعرف ب " التخطيط الالكتروني " الذي يعني تحديد ما يراد عمله انيا و مستقبلا بالاعتماد على تدفق معلوماتي من داخل و خارج المؤسسة، و بتعاون مشترك بين القمة و القاعدة بالاستفادة من الشبكة الالكترونية لمواجهة متطلبات الاسواق المتغيرة ، حاجات الزبائن و تفضيلاتهم المحتملة و وفقا لخطط طويلة الامد ذات مرونة عالية و تجزئة واضحة و سهولة لخطط انية و قصيرة الامد .

لتساهم الادارة الالكترونية في تطوير عملية التخطيط من خلال : ( موسى و قريشي ، 2011، صفحة 94)

- نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا الى ممارسة للمستويات التنفيذية و هذا يساهم من جهة في تنمية قدراتهم و من جهة اخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية ؛
- جعل محور التخطيط ليس المؤسسة فحسب بل السوق و حاجات العملاء المحتملة و على هذا الاساس ستكون المؤسسة ملزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق و هو احد اهم مؤشرات البقاء؛
- زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات ؛
- دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة و تقويم كل بديل ؛
- زيادة قدرة المؤسسة على محاكاة الواقع و النمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الالكترونية ؛
- القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية باستخدام المزايا التي وفرتها تلك الثورة .

**المطلب الثاني :الادارة الالكترونية و تطوير عملية التنظيم**

يعتبر التنظيم وظيفة ادارية مكاملة لوظيفة التخطيط حيث تحوله الى واقع قابل للتنفيذ ،و نتيجة للتغيرات و التطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات اصبحت عملية التنظيم تتم بشكل اكثر كفاءة و فعالية و قادر على مسايرة مختلف المستجدات حيث اصبح التنظيم بهذا الشكل يعرف ب " التنظيم الالكتروني " .

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لتطوير العمل الاداري

و على العموم يمكن توضيح مدى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية :

- ان التنظيم الالكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال و التعاون بين مختلف الافراد؛
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية و هذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي و في كل مكان في المؤسسة و لاشك ان هذه الصلات القائمة على الانترنت ستؤدي الى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في اشكال التنظيم التقليدي ؛
- اعتمادا على شبكات الاعمال و الانترنت اصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على انتاج سلع معينة كما هو الحال في المصنع الافتراضي او تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات اخرى و الزبائن ؛
- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة و هذه التغيرات نجدها على الاقل في جانبين هما :
  - استخدام العاملين عن بعد على اساس الحاسوب .
  - تحويل الزبائن من متلقين سلبيين الى مشاركين فعالين و ذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها .

### المطلب الثالث : الادارة الالكترونية و تطوير عملية القيادة

يمكن توضيح مدى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير عملية القيادة من خلال النقاط التالية : ( بن داود و لعشاب ، جانفي 2017،

صفحة 621)

- توفير كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت و ذلك لتوجيه جهود العاملين ؛
- توفير الاتصال المستثمرين القادة و الرؤوسين من خلال الشبكة الداخلية ؛
- زيادة القدرة على الابتكار كإلتيان بخدمات و اساليب و منتجات جديدة ؛
- زيادة القدرة على التدقيق و انجاز المهام ؛
- زيادة الرغبة في المبادرة من اجل حل المشكلات .

### المطلب الرابع : الادارة الالكترونية و تطوير عملية الرقابة

فلا شك ان عملية الرقابة الالكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة و شبكة المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما يعنيه من فحص و تدقيق و متابعة انية و شاملة و هذا ما يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالاتي :

- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي و في الان لابد من الرقابة القائمة على الماضي و هي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير .
- انما تحقق الرقابة المستمرة بدل من الرقابة الدورية بما يولد تدفق مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها اوقات متباعدة و بشكل دوري
- تحفز الرقابة الالكترونية العلاقات العامة على الثقة و الجهد الاداري المطلوب .

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لتطوير العمل الاداري

---

### الخلاصة

لقد تعرضنا في هذا الفصل الى عرض الاطار المفاهيمي لتطوير العمل الاداري ، و ذلك من حيث الاشارة لماهية العمل الاداري من حيث التعريف و الوظائف من كلا المنظورين التقليدي و الالكترونية .

كما توجهنا الى التعرف على خصائص التطوير العمل الاداري و اهميته و مبررات التوجه نحو تطوير العمل الاداري لدى منظمات الاعمال المعاصرة و في الختام التمسنا الاشارة الى دراسة العلاقة القائمة بين الادارة الالكترونية و مساهمتها في تطوير العمل الاداري وفقا لإطارها النظري .

## الفصل الثالث

مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري

بمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة -

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصول السابقة الى اهم المفاهيم و الابعاد النظرية ذات الصلة بموضوع البحث و تكملة لمعالجة الاشكالية المطروحة نحاول في هذا الفصل توضيح مساهمة كل بعد من ابعاد الادارة الالكترونية في تحسين العمل الاداري و ذلك بأسقاطه على احدى مؤسسات الخدماتية و ليقع اختيارنا على جامعة محمد خيضر -بسكرة - ( مديرية الجامعة ) ، و كمحاولة منا وفق دراستنا الخالية نسعى الى ادراك مجموع الممارسات التي تتبناها المؤسسة محل الدراسة من اجل تفعيل ادائها الاداري .  
وفقا لهذا الامر توجهنا الى تبويب هذا الفصل الى (04) مباحث و التي هي كالآتي :

**المبحث الاول :** تعريف بالمديرية محل الدراسة

**المبحث الثاني :** الاطار المنهجي للدراسة

**المبحث الثالث :** عرض و تحليل بيانات الدراسة

**المبحث الرابع :** اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الاول تعريف بالمديرية محل الدراسة

المطلب الاول تقديم عام لجامعة محمد خيضر - بسكرة -

الفرع الاول : تعريف جامعة محمد خيضر بسكرة

تعريف جامعة محمد خيضر بسكرة : جامعة محمد خيضر مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية تتشكل الجامعة من هيئات (مجلس الإدارة والمجلس العلمي) رئاسة الجامعة كليات ومعاهد كما تتضمن مصالح إدارية تقنية مشتركة تقع بمدينة بسكرة بالعالية الجنوبية على بعد حوالي كيلومترين (02 كلم) عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة. اذ تتربع على مساحة قدرها 46 هكتار و على موقع استراتيجي بالمدينة اقتصر في نشأتها على جملة من الاحداث:

اهم الاحداث التي مرت بها المؤسسة منذ نشأتها (نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بسكرة .):

### 1. مرحلة الأولى مرحلة المعاهد (1984—1992)

كانت الجامعة في بدايتها في صورة معاهد وطنية ولتتمتع هذه الأخيرة بالاستقلالية الإدارية والبيداغوجية والمالية ولتكمّل هيئة التنسيق فيما بينها :

✓ المعهد الوطني للري ( المرسوم(254-84 المؤرخ في 18/04/1984))

✓ المعهد الوطني للهندسة المعمارية ( المرسوم التنفيذي(253-84 المؤرخ في 05/08/1984))

✓ المعهد الوطني للكهرباء التقنية ( المرسوم رقم (169-86 المؤرخ في 18/08/1986))

### 2. المرحلة الثانية مرحلة المركز الجامعي (1992—1998)

✓ تحولت المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى مرسوم رقم 295-92 في (07/07/1992) منذ عام 1992 تم فتح معاهد أخرى

✓ معهد العلوم الدقيقة-معهد الأدب العربي- معهد الإلكترونيك- معهد العلوم الاقتصادية-معهد الهندسة المدنية- معهد علم الاجتماع.

### 3. المرحلة الثالثة مرحلة الجامعة (1998- إلى يومنا هذا)

صدر المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 3 كليات وثلاث مديريات وأصبحت تحمل بكل شرف اسم المجاهد محمد خيضر منذ سنة 2004 تمت إعادة هيكلتها إلى 04 كليات بمرسوم تنفيذي 255-04 المؤرخ في 2004/08/24

و بمقتضى المرسوم رقم: 90/98 المؤرخ في: 17-02-2009، أصبحت الجامعة مشكلة من ست (06) كليات و واحد وثلاثين (31) قسما تضم مختلف الميادين و التخصصات.



#### 4. الوضعية الحالية الاولى ( 1998-2009 )

ثم جاء المرسوم التنفيذي 90-09 المؤرخ في 21 صفر 1430 الموافق 2009/02/17 الذي يعدل ويقسم الرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 وأصبحت الجامعة تكون من 6 كليات وهي

• كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة

• كلية حقيق والعلوم السياسية

• العلوم الإنسانية والاجتماعية

• علوم اقتصادية وعلوم التسيير

• الأدب واللغات

#### 5. الوضعية الحالية الثانية ( 2009-2014 )

أما في سنة 2014 بناء للرسوم التنفيذي رقم 14-129 الموافق 05 افريل 2014 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 الموافق 07 جويلية 1998 والمتضمن إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة ثم إعادة هيكلة النظام البيداغوجي للجامعة لتضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية وأربع نيابات مديرية و6 كليات ومعهد علوم والتقنيات البدنية والرياضية

◀ **اهداف جامعة محمد خيضر :** تسعى قيادات جامعة محمد خيضر من خلال عملها الدؤوب الى تحقيق جملة من الاهداف التي سنذكرها في النقاط التالية :

- ✓ سعي الجامعة للارتقاء بأدائها تكوينا و بحثا و حكاما الى مستوى المرجعيات القياسية الدولية .
- ✓ العمل على تحسين مردود التكوين كما و نوعا في مختلف الاطوار و مسارات التكوين .
- ✓ السعي نحو ضمان تواصل الحقيقي بين المنظومة الجامعية و محيطها الاقتصادي و الاجتماعي من خلال ابرام اتفاقيات شراكة بين الجامعة و المؤسسات
- ✓ العمل على انفتاح الجامعة على محيطها الدولي من خلال ضمان نقل العلوم و المعارف الضرورية و ضمان نظام مرجعي لضمان الجودة في التعليم العالي على اعتباره متطلبا رئيسي من متطلبات التطوير و التنمية .

#### الفرع الثاني الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر :

و يعد المرسوم التنفيذي رقم 14-129 الموافق 05 افريل 2014 يعدل و يتمم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 الموافق ل07 جويلية 1998 و المتضمن انشاء جامعة بسكرة تم إعادة هيكلة النظام البيداغوجي للجامعة الى اربع نيابات و ستة كليات و معهد جامعي و هو كالآتي:

اولا :رئاسة الجامعة :

❖ نيابات رئاسة الجامعة :

1. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي التكوين المتواصل و الشهادات
2. نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية
3. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي و التكوين العالي فيما بعد التدرج
4. نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراق والتوجيه

❖ الامانة العامة :

ثانيا المصالح المشتركة :

1. مركز التعليم المكثف للغات
2. مركز الشبكات و أنظمة الإعلام و الاتصال
3. مديرية النشر
4. وحدة الطب الوقائي

ثالثا المكتبة المركزية :

- ◀ مصلحة المعالجة الفنية
- ◀ مصلحة ملحقة المكتبة
- ◀ مصلحة المقتنيات

رابعا الكليات و المعاهد :

- ◀ كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
- ◀ كلية الحقوق والعلوم السياسية
- ◀ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- ◀ كلية العلوم اقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
- ◀ كلية الآداب و اللغات
- ◀ كلية العلوم و التكنولوجيا
- ◀ معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

## الفصل الثالث : مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة -

المطلب الثاني :لمحة موجزة عن مديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة -

الفرع الاول : تقديم عام لمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة -

اولا :موقع المديرية : ليتم انشائها بتاريخ 07/07/1998 و لتتبع على مساحة تقدر ب898 متر مربع مشكلة من طابق ارضي و 04 طوابق و ليتشكل كل طابق من مصلحتين الى 03 مصالح .

ثانيا :الموارد البشرية : لقد بلغ عدد العاملين بالمديرية الى غاية 2022/05/05 ، موظف و موظفة و ليأخذ العاملين التوزيع الاتي :

الجدول رقم (04) : يوضح توزيع العاملين بمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة -

المنصب	العدد	النسبة
رؤساء المصالح	20	21.505
مهندسين	4	4.301
المهندسين التقنيين	18	19.355
ادريين	51	54.838
المجموع	93	100

المصدر :من اعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق المحصل عليها من مصلحة الموظفين الاداريين و التقنين و اعوان المصالح

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة - :

تشكل مديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة - ما يلي :

اولا :نيابات رئاسة الجامعة :

1. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي التكوين المتواصل و الشهادات

أ.مصالحها :

- مصلحة التعليم و التدريب و التقييم

- مصلحة الشهادات و المعادلات

ب.مهامها :

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم و تدريب المنظمة قبل الجامعة

- السهو على تحقيق الانسجام بين عروض التكوين المقدمة بين الكليات و المعاهد مع خطط تنمية الجامعة

- متابعة أنشطة التكوين عن بعد

- السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارة المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات

2. نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

أ. مصالحها :

- مصلحة العلاقات الخارجية و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية

- مصلحة التعاون و التبادل و الشراكة

ب. مهامها :

- ترقية العلاقات الجامعية مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي ومبادرة برامج مجلي البحث والتطوير

- العمل على تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها

- القيام بأعمال التنشيط والاتصال

3. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي و التكوين العالي فيما

بعد التدرج

أ. مصالحها :

- مصلحة ما بعد التدرج

- مصلحة التأهيل الجامعي

- مصلحة البحث العلمي

ب. مهامها :

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج المتخصص في التأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول

به في هذا المجال

- متابعة الأنشطة البحث و لمخابر ووحدات البحث وإمداد الحصائل

- القيام بكل الأنشطة التي من شأنها تامين نتائج البحث العلمي

- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث

4. نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه

أ. مصالحها :

- مصلحة الإحصاء و الاستشراف

- مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة

ب. مهامها :

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة

- القيام بكل الدراسات استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل الإجراءات من اجل التكفل

بهم لاسيما في مجال التأطير البيداغوجي والإداري

- مسك ومتابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع مصالح المعنية

ثانيا : الامانة العامة :

### 1. المديرية الفرعية لشؤون الموظفين و التكوين

أ. مصالحها :

- مصلحة مستخدمي الاساتذة.
- مصلحة الموظفين الاداريين والتقنيين واعوان المصالح
- مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

ب. مهامها :

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة
- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى
- تجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح
- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات

### 2. المديرية الفرعية للنشاطات الرياضية و الثقافية

أ. مصالحها :

- مصلحة النشاطات الثقافية والعلمية
- مصلحة النشاطات الرياضية والترفيهية

ب.مهامها :

- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لصالح الطلبة
- دعم الأنشطة الرياضية في إطار رياضة الجامعة
- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة

### 3. المديرية الفرعية للميزانية و المحاسبة

أ. مصالحها :

- مصلحة الميزانية والمحاسبة
- مصلحة تمويل الأنشطة البحث

- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات

ب. مهامها :

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على اساس ما تم اقتراحها من طرف مديري الجامعة
- متابعة تنفيذ الميزانية العامة للجامعة و تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر

4. المديرية الفرعية للوسائل العامة و الصيانة

أ. مصالحها :

- مصلحة الوسائل والجرد

- مصلحة النظافة والصيانة

- مصلحة الأرشيف

ب. مهامها :

- ضمان تزويد هيئات التابعة للمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة ومصالح المشتركة
- مسك سجلات الجرد
- ضمان حفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتها
- ضمان تسيير حظيرة السيارات بالحرم الجامعي

المبحث الثاني :الاطار المنهجي للدراسة

على اعتبار دراستنا المتعلقة بتحديد مساهمة الادارة الالكترونية كنهج اداري حديث في تحسين و تطوير مستوى العمل الاداري ، و كغيرها من الدراسات العلمية التي تتطلب تحديد الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية و لظالما يعتبر هذا الاطار امرا اساسيا لتنظيم الافكار و ضبط المعلومات من اجل البحث و التقصي عن الحقائق ، كهدف جوهرى للوصول الى النتائج و وفقا لهذا الامر ارتئينا تخصيص هذا المبحث كجزء لمناقشة الجوانب ذات الصلة بمنهجية الدراسة من حيث تحديد محدداتها البشرية و المكانية و كذا الموضوعية ، و كما سوف يتم الاشارة في هذا المبحث كذلك الى توضيح كيفية بناء اداة الدراسة و الاجراءات التي سيتم اتباعها للتحقق من صدقها و ثباتها و كذا يلتبس هذا المبحث ايضا تبين الكيفية التي ستطبق بها الدراسة ميدانيا و اساليب المعالجة الاحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها .

*المطلب الاول :منهج الدراسة*

يعتبر المنهج بمثابة البناء الفكري الذي على اساسه تبنى النظريات و تترابط و تصاغ و عليه فان المنهج العلمي فهو عبارة عن مجموعة من القواعد و الانظمة العامة التي يتم وصفها من اجل الوصول الى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية. (الكبيسي،2014، ص.18)

و في ضوء طبيعة الدراسة و الاهداف التي تسعى الى تحقيقها و بناء على الاسئلة التي سعت الدراسة للدراسة للإجابة عنها و اختبار صحة الفرضيات توجهنا نحو استخدام المنهج الوصفي على اعتباره احد اشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة او مشكلة محددة و تصويرها كما و كيفا عن طريق جمع و تحليل البيانات و اخضاعها للدراسة الدقيقة و يتركز هذا المنهج في اساسه الى فهم الحاضر و التنبؤ بالمستقبل و توجيهه فهو بذلك يعمل على توفير بياناته و حقائقه و استنتاجاته بوصفها خطوات تمهيدية للتحويل نحو الافضل . ( ساعتي ،2014، ص.94) ليتم الاعتماد وفق هذا المنهج على اسلوب دراسة الحالة لكون قيام هذا الاسلوب على مبدا جمع العديد من البيانات و المعلومات الشاملة عن حالة فردية واحدة او اكثر (عليان، غنيم ،2000، ص . 46). هذا بهدف الوصول الى فهم اعمق للظاهرة المدروسة و ادراك الدور التي تلعبه الادارة الالكترونية كإحدى المناهج الادارية الحديثة التي تدعو لتحقيق تحسن في مستوى العمل الاداري .

*المطلب الثاني : حدود الدراسة*

تحدد هذه الدراسة بالمجالات التالية :

- ❖ **المجال الموضوعي :** لقد اقتصرنا على ادراك المساهمة القائمة بين الادارة الالكترونية بأبعادها و تحسين مستويات العمل الاداري .
- ❖ **المجال المكاني :** تم تطبيق الدراسة على مصالح مديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة -
- ❖ **المجال البشري :** تم اجراء الدراسة على كافة الإداريين بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة -
- ❖ **المجال الزمني :** الدراسة على افراد عينة الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022

*المطلب الثالث : مجتمع وعينة الدراسة*

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين بمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة - الذي قدر 93 موظف و موظفة حسب احدث البيانات المحصل عليها من مصلحة الموظفين الاداريين و التقنيين و اعوان المصالح ، ليتم تخصيص دراستنا توزيع عليهم اداة الدراسة الممثلة في الاستبانة و هذا على اثر زيارات ميدانية ، و ليتم استرجاع من اجمالي الاستبانات الموزعة 72 استبانة ، و بعد الفحص و المعاينة للاستبانات الموزعة تبين ان هناك 12 استبانة غير صالحة للتحليل ، و بذلك تكونت عينة الدراسة من 60 مفردة بواقع 64.52% من عينة الدراسة المشكلة

المطلب الرابع : بيانات الدراسة

بهدف تمكن الباحث من تغطية الاطار النظري للبحث و وضع الفرضيات و تحديد المتغيرات و طرق قياسها يجد نفسه في مرحلة تحديد مصادر الحصول عن البيانات اللازمة للبحث و يمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات الى نوعين هما :

❖ **البيانات الاولية :** و هي البيانات التي يقوم الباحث بجمعها لأول مرة من الميدان باستخدام ادوات و وسائل البحث الميداني المعروفة و التي تشمل كل من الملاحظة المقابلة الاستبيان و تعد هاته الاخيرة من الادوات الاكثر استخداما لجمع البيانات هذا نظرا لكونها اقل تكلفة و اكثر ملائمة من حيث قدرة المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية و حرية .

و وفقا لدراستنا الحالية فإننا استخدمنا في جمعنا للبيانات الميدانية على تصميم استبانة و توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة و من ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS

(Statistique Package for Social Sciences) و ذلك وفق استخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

❖ **البيانات الثانوية :** فهي تتمثل في كل ما يصدر من كتب و دراسات عن الهيئات العلمية او مراكز البحوث او الباحثين في المجالات المختلفة (محمد الامين . و اخرون، 2004، ص . 25)

و بهدف اخذ تصور عام عن احدث المستجدات التي اشارت الى دراستنا الحالية فلقد تم حصولنا على ما يقارب 95 مرجع و التي هي موزعة على النحو التالي :

- ✓ الكتب العلمية .
- ✓ الدوريات و المنشورات الورقية منها و الالكترونية
- ✓ الرسائل الجامعية
- ✓ الملتقيات و المؤتمرات الوطنية و الدولية
- ✓ وثائق خاصة بالمؤسسة محل الدراسة .

المطلب الخامس : اداة الدراسة و اساليب المعالجة الاحصائية للبيانات

اولا : **طبيعة الاداة المستخدمة في الدراسة :** بعد مراجعة الادبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية و بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشر بالموضوع قيد الدراسة تمكننا من اعداد الاستبانة بصورتها الحالية و لتحتوي الاستبانة على العناصر التالية :



## الفصل الثالث : مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة -

أ. المقدمة التعريفية: لقد تم الاشارة وفق هذا الجزء الى توضيح للمبحوثين طبيعة الدراسة و اهميتها بهدف طمأنة المبحوثين على الاجابة و الادلاء بارئهم و لتطرح بذلك في شكل رسالة ترحيبية

ب. ارشادات تعبئة الاستبانة : يتضمن هذا الجزء ارشادات حول طريقة تعبئة الاستبانة ( ضع علامة (X) امام الخانة المناسبة لاختيارك).

ج. متن الاستبانة : و هو الجزء الرئيسي في الاستبانة اين يتم فيها عرض الاسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة و الذي هو بدوره مقسم الى جزأين :

5. الجزء الاول : يتعلق بالبيانات الشخصية و الوظيفية للمبحوثين ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، مجال الوظيفة الحالية ، سنوات الخبرة بالمديرية )

6. الجزء الثاني : يتضمن مجموعة من العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة و التي هي الادارة الإلكترونية كمتغير مستقل و كذا تطوير العمل الاداري وفق هاته الدراسة كمتغير التابع .

لقد تم تبويب هذا الجزء الى محورين :

### ❖ المحور الاول : خصص للمتغير المستقل السالف ذكره و ليتضمن هذا الاخير (18) عبارة بمعدل (03) عبارات لكل بعد

لقد تم اعتمادنا في اختيار عبارات هاته الابعاد بعدما اطلعنا على العديد من الدراسات السابقة ذات علاقة بالموضوع اهمها دراسة (رحماني سناء، 2016) و العمل على ملائمتها و اقلمتها مع دراستنا الحالية

### ❖ المحور الثاني : فلقد تم تخصيصه لدراسة المتغير التابع و ليتضمن هذا الاخير (16) عبارة لإدراك مستوى تطور العمل الاداري لدى العاملين بمديرية جامعة محمد خيضر .

ثانيا : الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة : ان نجاح الدراسة و امكانية تعميمها من الركائز المهمة في سير البحث العلمي فليتعلق محورية بمدى تمتع اداة الدراسة بخصائص القياس الجيدة بمعنى ما مدى قدرتنا على الاعتماد عليها بصورة جيدة و ليكون القصد هنا على مدى صدق الاداة و ثباتها .

و للتعرف على مستوى اعتماد عينة من العاملين بمديرية جامعة بسكرة لأبعاد الادارة الالكترونية و علاقتها بتطوير العمل الاداري و وفق لهذا الغرض اعتمادنا على ما يلي :

أ. صدق الاداة : فهي تعبر على مدى امكانية كل عبارة من العبارات المحددة في الاستبانة النهائية على قياس ما تم وضعه من اجله  
ب. صدق الظاهري ( صدق المحكمين ) : لقد تم عرض اداة الدراسة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين الاكاديميين و قد بلغ (02) محكمين اين طلبت منهم الباحثة ابداء رأيهم و ملاحظاتهم تجاه مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات اداة الدراسة و مدى ملائمة العبارات لمحاور التي تنتمي اليها و ما اذا كانت فقرات الاداة شاملة لكافة العناصر التي ينبغي ادراجها في التحليل و ليتم بعد ذلك تعديل الاداة وفق ما تم اقتراحه من قبل المحكمين .

## الفصل الثالث : مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة -

✓ **صدق البنائي (صدق المحك )** : هو الصدق المتعلق بمدى صلاحية اداة القياس في اغراض التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف معينة و الذي يمكن الحصول عليه من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " الفا كرونباخ" و ذلك كما هو موضح في جدول رقم (05) اذا نجد ان معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (1.755) و هو معامل جيد جدا و مناسب لأغراض و اهداف هاته الدراسة و كما نلاحظ كذلك ان معظم معاملات الصدق لمحاو الدراسة كبيرة جدا فهي مناسبة اذا لأغراض الدراسة و بهذا يمكننا القول بان جميع عبارات اداة الدراسة هي صادقة لما وضع لقياسه .

ب. **ثبات الاداة** : من الصفات الاساسية التي ينبغي توافرها ايضا في اداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات و يقصد بثبات الاداة الى اي مدى يمكن للأداة من تقديم قرارات و نتائج متقاربة او متماثلة عند كل مرة تستخدم فيها و هذا في ظل توفر ظروف متشابهة .

و بهدف التأكد من اتساق داخلي و ثبات اداة الدراسة تم الاعتماد على معامل الثبات الفا كرونباخ و ليعبر الجدول رقم (05) يوضح معاملات ثبات اداة الدراسة

الجدول رقم : (05) يوضح معامل الفا كرونباخ لمحاو اداة الدراسة .

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات الفا كرونباخ	معامل الصدق
الادارة الالكترونية	18	0.788	0.887
تطوير العمل الإداري	16	0.754	0.868
الاستبانة ككل	34	0.860	1.755

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (05) السابق ان جميع معاملات الثبات للمتغيرات الدراسة و محاورها المختلفة تتراوح قيمتها بين (0.788 و 0.754) و هي قيم جيدة جدا احصائيا و كما يتضح ان معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.860) و هو معامل ثبات مرتفع جدا و مناسبة لأغراض دراسة و هذا مما يجعلنا على ثقة تامة بصلاحية الاداة لتحليل النتائج .

ثالثا : **أساليب المعالجة الاحصائية للبيانات** تحقيقا لأغراض الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية لمعرفة اتجاهات افراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة و ذلك باستخدام جملة من الاساليب و ذلك اعتمادا على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و من خلاله تمكنت الباحثة من خلاله الاخذ بمجموعة من الاساليب و التي هي على النحو التالي :

✓ **النسب المئوية و التكرارات** : التي استخدمت لغرض التعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة و تحديد

استجابات افرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها الدراسة

## الفصل الثالث : مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة -

- ✓ المتوسط الحسابي : ذلك لمعرفة مدى ارتفاع او انخفاض استجابات افراد الدراسة عن المحاور الرئيسية و كذا استخدامها في ترتيب المحاور حسب اعلى متوسط و كذا لإظهار الاهمية النسبية لكل محور
- ✓ الانحرافات المعيارية : للتعرف على مدى انحراف او تشتت استجابات افراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من محاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات انخفاض تشتتها بين اداة الدراسة
- ✓ تحليل التباين للانحدار : لقياس مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيري الدراسة
- ✓ تحليل الانحدار المتعدد : لاختبار مساهمة المتغيرات المستقلة على متغير التابع
- ✓ تحليل التباين الاحادي : و ذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية و الوظيفية في المتغيرات المستقلة و التابعة
- ✓ اختبار (T-test) : لقد تم استخدامه للتعرف على ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في تصورات الباحثين لمنهج الادارة الالكترونية و تطوير العمل الاداري تعزى لاختلاف عوامل الشخصية و الوظيفية
- ✓ اختبار معامل الالتواء : و ذلك بهدف التحقق من ان البيانات تتخذ التوزيع الطبيعي
- ✓ معامل الثبات الفاكرونيكس : و ذلك لقياس مدى ثبات اداة الدراسة من عدمه
- ✓ معامل صدق المحك : و ذلك لإدراك مدى صدق الاداة و امكانية من ترجمة الظاهر ترجمة واقعية من عدمها .

### المبحث الثالث : عرض و تحليل بيانات الدراسة

في هذا المبحث سيتم القاء الضوء بصورة مفصلة على النتائج المتوصل اليها من خلال الدراسة التطبيقية التي اجريت على العاملين بمديرية جامعة محمد خيضر بسكرة ذلك باستعراض البيانات و النتائج المتحصل عليها و التي سيتم من خلاله التعرف على خصائص عينة الدراسة و آرائهم وفق لما تم التصريح به من اجابات على اداة الدراسة حول موضوع المطروح

#### المطلب الاول : وصف خصائص عينة الدراسة

وفقا لهذا العنصر سوف يتم استعراض الخصائص الشخصية و الوظيفية للعينة الدراسة على النحو التالي :

الجدول (06) توزيع افراد عينة الدراسة حسب العوامل الديموغرافية

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	40%
	انثى	36	60%
	المجموع	60	100%
العمر	اقل من 30 سنة	7	11.7%
	من 30-39 سنة	22	36.7%
	من 40-49 سنة	26	43.3%

الفصل الثالث : مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة -

من 50 سنة فاكثر	5	8.3%
<b>المجموع</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>
المستوى ثانوي فاقل	3	5%
تقني سامي	17	28.3%
مهندس	15	25%
ليسانس	17	28.3%
ماستر	4	6.7%
دراسات عليا	4	6.7%
<b>المجموع</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>
فئة الاداريين	28	46.7%
فئة المهندسين	06	10.0%
فئة المهندسين التقنيين في الاعلام الالي	26	43.30%
<b>المجموع</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>
اقل من 5 سنوات	8	13.3%
5 سنوات - اقل من 10 سنوات	25	41.7%
10 سنوات - اقل من 15 سنة	21	35%
من 15 سنة فاكثر	6	10%
<b>المجموع</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

متغير الجنس : يتضح لدينا من الجدول رقم (06) ان فئة الذكور تمثل (24) من افراد عينة الدراسة ما نسبته (40%) من اجمالي عينة الدراسة لتحتل الاناث النسبة المتبقية (60%) بواقع 36 مفردة اذ نجد تفوق نسبة الاناث عن الذكور من حيث ان طبيعة العمل الإداري ميدان يستهوي الاناث اكثر من الذكور .

متغير العمر : اما بالنسبة لمتغير العمر يتضح لدينا ان الافراد الذين ينتمون الى الفئة العمرية [اقل من 30 سنة] بلغت نسبتهم (11.7%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية [من 30 - 39 سنة] بلغت (36.7%)، في حين نسبة المبحوثين الذين ينتمون الى الفئة العمرية [40-49 سنة] كانت نسبتهم (43.3%) و في الاخير نجد (8.3%) من افراد العينة البحث بلغت اعمارهم [من 50 سنة فاكثر] و نستنتج من هذا ان اغلبية الموظفين من فئة الشباب و هذا راجع لهذه الفئة تعتبر مدة استقرار الموظف و تقديم كل ما لديه خدمة لهذه الوظيفة .

متغير المؤهل العلمي : و فيما تعلق الامر بالمؤهل العلمي يكشف لنا الجدول رقم (06) يحمل (5%) من المبحوثين لمؤهل العلمي الثانوي فاقل في حين ان نسبة (28.3) حاصلين على شهادة تقني و بينما كانت نسبة المهندسيين هي (25%) و

## الفصل الثالث : مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة -

نسبة الحاصلين على المستوى التعليمي الجامعي ليسانس من المبحوثين (28.3%) اما بالنسبة للحاصلين على شهادة الماستر و دراسات العليا فلقد كانت متدنية للغاية فلم تبلغ سوى (6.7%) أي ما يعادل 04 أفراد فقط

◀ **متغير مجال الوظيفة الحالية :** و اما ما يخص مجال الوظيفة الحالية يتبين لدينا ان (28) من افراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (46.7%) من اجمالي المبحوثين من كانوا مجالهم الوظيفي ضمن المجال الاداري ، و بينما وجد ان (06) من افراد العينة يمثلون ما نسبته (10.0%) من اجمالي افراد عينة الدراسة المتمين لفئة المهندسين ، في حين بلغت نسبة المهندسين التقنيين في اعلام الالي (43.30%) بمعدل 26 مفردة و هذا ان دل عن شيء انما يدل على ان ادارة الجامعة ساهرة على تطبيق الادارة الالكترونية . من خلال توفير المهندسين التقنيين على اعتبارهم هم المشرفين الاوائل و المتحكمين الرئيسيين في سير عمل الفلسفة الالكترونية فلهم الدور الكبير في تفعيل منهج الادارة الإلكترونية .

◀ **متغير سنوات الخبرة:** في حين يوضح الجدول رقم (06) ان اكثر من ثلث العينة بنسبة (41.7%) قد تعلقت بالافراد الذين سنوات الخبرة لديهم بالمديرية تتراوح بين [5 سنوات- اقل من 10 سنوات] ، اما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم [10- اقل من 15 سنة] كانت نسبتهم (35%) و لتتقارب نسبة كل من كانت سنوات خبرتهم الوظيفية بالمؤسسة (اقل من 5 سنوات ) مع نسبة من كانت سنوات خبرتهم الوظيفية (من 15 سنة فاكثر) بنسبة (13.3%) ، (10%) على التوالي . و هذا راجع لطبيعة العمل و هي ايضا فترة الاستقرار في العمل .

### المطلب الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة

اولا : اختبار التوزيع الطبيعي : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما اذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ام لا و من اجل التحقق من ذلك يتم احتساب قيمة معامل الالتواء " skewness " لأبعاد المتغير المستقل و المتغير التابع و من المعلوم هذا هنا هو انه كلما كانت قيم الالتواء للأبعاد جميعها اقل من 01 كلما اقتربت من التوزيع الطبيعي .

يوضح الجدول رقم (07) قيمة معامل الالتواء اقل من الواحد بالنسبة لجميع الابعاد ، و هذا ما يدل على ان البيانات تخضع لتوزيع الطبيعي .

الجدول (07) نتائج معامل الالتواء

معامل الالتواء	الابعاد	
0.032	العنصر التقني	الادارة
-0.264	العنصر البشري	الالكترونية
-0.168	العمل الإداري	

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا : تحليل محاور الاستبانة : في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة ، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي ذلك من حيث استخراج المتوسط الحسابي ، و الانحراف المعياري ( وفق مقياس ليكرت الخماسي ) للإجابات أفراد

## الفصل الثالث : مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة -

عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين الادارة الالكترونية و تطوير العمل الاداري ، و لقد كان تصنيف المتوسطات الحسابية وفق الجدول رقم (08) كما يلي :

الجدول رقم : (08) معيار تصنيف المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1.79 - 1	قليلة جدا
2.59 - 1.80	قليلة
3.39 - 2.60	متوسطة
4.19 - 3.40	عالية
5 - 4.20	عالية جدا

❖ تحليل اتجاهات الافراد نحو محور الادارة الالكترونية : و بهدف الاجابة على السؤال الاول ما مستوى تطبيق مديرية جامعة

محمد خيضر - بسكرة " للإدارة الالكترونية كمنهج إدارية جديدة من وجهة نظر العاملين بالمديرية محل الدراسة ؟

سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي :

❖ تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الادارة الالكترونية

الجدول رقم (09) : تحليل عبارات ابعاد متغير الادارة الالكترونية

رقم البعد	ابعاد متغير الادارة الالكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
المحور 01 : العنصر التقني					
01	العنصر التقني ( اجهزة الحاسوب و ملحقاته)	3.4219	0.9961	1	عالية
02	العنصر التقني ( البرمجيات)	3.1803	1.9541	2	متوسطة
03	العنصر التقني ( شبكات الاتصال)	3.0757	1.1296	3	متوسطة
04	العنصر التقني ( قواعد البيانات)	2.9952	1.1953	4	متوسطة
المحور 02 : العنصر البشري					
		3.4316	0.9968	1	عالية
اتجاهات الأفراد نحو محور الادارة الالكترونية		3.9612	0.3861		عالية

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## الفصل الثالث : مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة -

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (09) ان كل عبارات المحور الاول **محور العنصر التقني** كانت قيم متوسطتها الحسابية متوسطة حيث حصرت بين [ 2.9952-3.4219 ] اي كل العبارات تدل على ان مكونات العنصر التقني متوفرة بالشكل الكافي بحيث اخذت الترتيب التالي وفقا للأهمية النسبية التي اخذها كل بعد من ابعاد محور العنصر التقني للادارة الالكترونية :

◀ **اجهزة الحاسوب و ملحقاته** : وفقا لاجابات الباحثين حازت عبارات العنصر التقني (اجهزة الحاسوب وملحقاته)احتلت الترتيب الاول بمتوسط حسابي (3.4219) و بانحراف معياري (0.9961) يعني ذلك ان هذا العنصر ذا اهمية نسبية عالية مما يفسر ذلك كون منح صناع القرار بجامعة محمد خيضر -بسكرة - ، اهمية كبيرة العنصر الالكتروني المادي على اعتباره عتاد محوري و أساسي لقيام المنهج الاداري الالكتروني .

◀ **البرمجيات** : في حين احتلت البرمجيات المرتبة الثانية بعد اجهزة الحاسوب بمتوسط حسابي (3.1803) و انحراف معياري (1.9541) فقد كانت ذات اهمية نسبية متوسطة من وجهة نظر العاملين بالمديرية و مما يفسر احتلالها للمرتبة الثانية على اعتبار البرمجيات هي الشريان الذي تتمكن من خلاله ادارة مديرية الجامعة من التعامل مع بياناتها بكفاءة عالية للتوصل الى نتائج مساهمة في تفعيل القرارات و صناعتها .

◀ **شبكات الاتصال** : في حين اشار الجدول رقم (09) ان شبكات الاتصال بمختلف اصنافها ( الانترنت ، الانترنت ، الاكسترانت ) حسب اجابات الباحثين اخذت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.0757) و انحراف معياري (1.1296) فقد كانت ذات اهمية نسبية متوسطة من وجهة نظر الباحثين مما يفسر هذا ان الشبكات تسهم في تسهيل عملية التواصل بين الادارات و الرقابة .

◀ **قواعد البيانات** : وفقا لهذا العنصر تمكنا من تحديد اهمية قواعد البيانات بمديرية جامعة محمد خيضر بسكرة بحيث كانت في ذيل الترتيب بمتوسط حسابي (2.9952) و انحراف معياري (1.1953) ذا اهمية نسبية متوسطة مما يدل هذا الامر ان على مسيري جامعة بسكرة الاهتمام بشكل محوري و جوهري في طبيعة المعلومات التي تحوزها و تخزينها في قواعد البيانات من حيث توفير معلومات تخدم احتياجات العاملين بالمديرية .

و فيما يتضح لنا من خلال الجدول رقم (09) ان كل عبارات المحور الثاني **محور العنصر البشري** كانت قيم متوسطه الحسابي عالية حيث اخذت قيمة (3.4316) ذات انحراف معياري (0.9968) اي العبارات تدل على ان مكون العنصر البشري متوفر بدرجة عالية مما يؤكد على ان قيادات الجامعة مؤمنين بأهمية العنصر البشري على اعتبارهم الموارد الجوهرية و الاطراف الاوائل المتحكمين في سير عمل الفلسفة الالكترونية فلهم الدور الكبير و الجاد مما يخدم تحقيق اهداف الادارة الإلكترونية و تفعيلها بالمديرية على وجه الخصوص و الجامعة ككل على وجه العموم .

❖ تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور تطوير العمل الاداري

الجدول رقم (10) : تحليل عبارات ابعاد متغير تطوير العمل الاداري

رقم البعد	ابعاد متغير تطوير العمل الاداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
01	التخطيط	3.2582	1.2168	3	متوسطة
02	التنظيم	3.4816	1.0756	2	عالية
03	القيادة	3.6712	0.9435	1	عالية
04	الرقابة	3.1884	1.0261	4	متوسطة
اتجاهات الأفراد نحو محور تطوير العمل الاداري		3.4001	1.0655	عالية	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لدينا من خلال ما تقدم به في الجدول رقم (10) ان متوسط الحسابي على عبارات تطوير العمل الاداري بلغ (3.4001) بانحراف معياري (1.0655) وفقا لمقياس الدراسة فان متغير تطوير العمل الاداري يشير الى نسبة قبول عالية ، و لتتخذ ابعاد متغير تطوير العمل الاداري الترتيب الموالي وفقا للأهمية النسبية التي اخذها كل بعد من ابعاد متغير تطوير العمل الاداري :

◀ **التخطيط** : نلاحظ من الجدول (10) ان هذا البعد جاء الثالث من حيث اهميته النسبية التي كانت متوسطة بحيث بلغت متوسطات الحسابية لعباراته (3.2582) بانحراف معياري (1.2168) مما يمكننا الاستخلاص ان التخطيط اخذ الترتيب الثالث من كون هاته العملية عملية ضمنية في كل الوظائف العملية الادارية فهي خاصة بالمستويات العليا القيادية لذلك لم يتمكن الباحثين من ادراكها في مضمونها الالكتروني .

◀ **التنظيم** : نلاحظ ان متوسطات الحسابية لعبارات بعد التنظيم اخذت القيمة (3.4816) بانحراف معياري (1.0756) فلقد اخذ المرتبة الثانية ذا اهميته نسبية عالية مما يدل هذا على ان للإدارة الالكترونية مساهمة في تحسين التنظيم لكون التسهيلات التي تقدمها تلك الاخيرة في تفعيل التنظيم .

◀ **القيادة** : نلاحظ من الجدول (10) ان هذا البعد جاء الاول من حيث اهميته النسبية التي كانت عالية بحيث بلغت متوسطات الحسابية لعباراته (3.6712) بانحراف معياري قدر ب (0.9435) وهذا الترتيب راجع الى كون مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين القيادة من حيث اتاحتها امكانية التواصل المستمر و الفعال بين الرؤساء و المرؤوسين كما دعمت عملية توزيع القرارات الادارية بين مختلف الادارات و المصالح .

◀ **الرقابة** : نلاحظ ان متوسطات الحسابية لعبارات بعد رقابة اخذت القيمة (3.1884) بانحراف معياري (1.0261) فلقد اخذ المرتبة الاخيرة ذا اهميته نسبية متوسطة مما يدل هذا على ان للإدارة الالكترونية مساهمة في تحقيق الرقابة على انشطتها و لكن



## الفصل الثالث : مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة -

بمستويات متدنية و يرجع ذلك الى كون الرقابة الالكترونية تعتمد بشكل محوري على الجانب الإلكتروني مما يلزم ادارة الجامعة الاهتمام بصورة مكثفة بهذا الجانب.

المبحث الرابع : اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الاول : اختبار فرضية الرئيسية الاولى

$H_{01}$  " لا توفر مديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - عناصر الادارة الالكترونية بمستوى مقبول "

و ليندرج تحتها فرضتين فرعيتين :

$H_{01-01}$  : "لا توفر مديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - العنصر التقني "

$H_{01-02}$  " لا توفر مديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - العنصر البشري "

و لاختبار صحتها علينا مقارنة متوسط توفر كل عنصر من عناصر الادارة الالكترونية لمفردات العينة مع المتوسط المعياري لذلك تم الاعتماد على اختبار التوزيع الطبيعي على العينة الاحادية بالنسبة للمحورين المتعلقين بالعنصرين التقني و العنصر البشري للتأكد من صلاحية الفرضية يوضح ذلك من خلال مخرجات SPSS

اولا : نتائج اختبار الفرضية الاولى :

◀ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى : التي تنص عل ما يلي :

$H_{01-01}$  " لا توفر مديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - العنصر التقني "

جدول رقم (11) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى ( $H_{01-01}$ )

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العنصر التقني	60	3,1682	1,3187
N valide (liste)	60		

### Rangs

	N	Rang moyen:	Somme des rangs
mean - العنصر التقني - Rangs négatifs	60 <sup>a</sup>	30,45	4384,00
Rangs positifs	0 <sup>b</sup>	,00	,00
Ex aequo	0 <sup>c</sup>		
Total	60		

a. mean < العنصر التقني

b. mean > العنصر التقني

c. mean = العنصر التقني

### Tests statistiques<sup>a</sup>

	العنصر التقني - mean
Z	-9.532 <sup>b</sup>
Sin. Asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test de classement de Wilcoxon

b. Basée sur les rangs positifs

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## الفصل الثالث : مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة -

من خلال النتائج المتحصل عليه نجد ان المتوسط العام لمحور العنصر التقني يساوي (3,1682)، و بانحراف معياري (1,3187) و كل القيم المتعلقة بالعنصر التقني للمفردات تقع ضمن المجال a اي اكبر من قيمة المتوسط المعياري (Mean) الذي يساوي 3 ، كما ان قيمة Z تساوي -9.532- عند مستوى الدلالة 0.00 اي اقل من 5 % و هذا يعني نرفض الفرضية العدمية التي تنفي توفير مديرية جامعة محمد خيضر للعنصر التقني و نقبل الفرضية البديلة التي تؤكد توفر العنصر التقني بمستوى مقبول .

◀ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية : التي تنص على ما يلي :

**H<sub>01-02</sub>** " لا توفر مديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - العنصر البشري "

جدول رقم (12) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H<sub>01-02</sub>)

	N	Moyenne	Ecart type
العنصر البشري N valide (liste)	60 60	3,4316	0,9968

**Rangs**

	N	Rang moyen:	Somme des rangs
العنصر البشري < mean	60 <sup>a</sup>	30,45	4384,00
Rangs négatifs	0 <sup>b</sup>	,00	,00
Rangs positifs	0 <sup>c</sup>		
Ex aequo	60		
Total	60		

a. العنصر البشري < mean  
b. العنصر البشري > mean  
c. العنصر البشري = mean

**Tests statistiques:**

	العنصر التقني - mean
Z	-9,512 <sup>a</sup>
Sin. Asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test de classement de Wilcoxon  
b. Basée sur les rangs positifs

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليه نجد ان المتوسط العام لمحور العنصر البشري يساوي (3,4316)، و بانحراف معياري (0,9968) و كل القيم المتعلقة بالعنصر البشري للمفردات تقع ضمن المجال a اي اكبر من قيمة المتوسط المعياري (Mean) الذي يساوي 3 ، كما ان قيمة Z تساوي -9.512- عند مستوى الدلالة 0.00 اي اقل من 5 % و هذا يعني نرفض الفرضية العدمية التي تنفي توفير مديرية جامعة محمد خيضر للعنصر البشري و نقبل الفرضية البديلة التي تؤكد توفر العنصر البشري بمستوى مقبول .

المطلب الثاني : اختبار فرضية الرئيسية الثانية

**H<sub>02</sub>** " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة الإلكترونية و تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة - "

و ليندرج تحتها 02 فرضيتين فرعية :

**H<sub>02-01</sub>** : " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العنصر التقني و تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة " .

**H<sub>02-02</sub>** : " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العنصر البشري و تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة " .

## الفصل الثالث : مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة -

و لاختبار صحتها تم استخدام نتائج التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هاته الفرضية و الجدول رقم (13) يوضح ذلك

الجدول رقم (13): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	20.710	01	4.264	*58.346	*0.000
الخطأ	2.336	58	0.042		
المجموع الكلي	23.046	59			

\* ذات دلالة احصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

\* معامل التحديد ( $R^2 = 0.869$ )

\* معامل الارتباط ( $R = 0.932$ )

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح ان قيمة F المحسوبة (58.346) و كان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) اذ انه اقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha = 0.05$ )، و بهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية .

و ليوضح لنا نتائج الجدول رقم (13) المتعلقة بمتغير المستقل الا هو الادارة الالكترونية في هذا النموذج يفسر ما يقارب (87%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في تطوير العمل الاداري، اما الباقي من التباين يرجع تفسيره الى عوامل خارجية اخرى غير متبناة في الدراسة ، و القوة التفسيرية هنا جد مرتفعة مما يدل ان ابعاد الادارة الالكترونية تساهم بشكل جوهري في تطوير مستويات العمل الاداري لدى العاملين بمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة -

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الاثر بين كل من ابعاد المتغير المستقل (العنصر التقني ، العنصر البشري )

على مستويات تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر بسكرة

ابعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )
العنصر التقني	0.649	0.037	0.948	16.322	*0.000	0.901	0.811
العنصر البشري	0.732	0.049	0.873	15.179	*0.000	0.963	0.927
الادارة الالكترونية بشكل الكلي	0.690	0.043	-	15.750	*0.000	0.932	0.869

\* ذات دلالة احصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss انطلاقا من

استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الثانية ، و ليتبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (14) ما يلي :

## الفصل الثالث : مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة -

1. هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمتغير المستقل و المتمثل في الادارة الالكترونية على مستوى تطوير العمل الاداري لدى العاملين بمديرية جامعة محمد خيضر بسكرة ، اذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (15.750) بمستوى دلالة (0.000) و هاته الاخيرة هي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ، ويشير معامل الارتباط (0.932) الى ان هناك علاقة قوية و موجبة بين المتغيرين محل الدراسة ، فيما فسر متغير الادارة الالكترونية (87%) من التغيرات الحاصلة في مستويات تطوير العمل الاداري لدى العاملين بمديرية محل الدراسة و ذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) و بالتالي نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة الإلكترونية و تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة-

2. اما عند البحث عن العلاقة القائمة بين كل محور من محاور الادارة الالكترونية و مستويات تطوير العمل الاداري لدى العاملين بمديرية جامعة محمد خيضر بسكرة يتبين لنا ما يلي :

◀ وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين محور العنصر التقني و مستويات تطوير العمل الاداري عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) و ذلك لان قيمة (T) المحسوبة (16.322) بمستوى الدلالة (0.000) و هاته الاخيرة هي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و عليه نرفض الفرضية العدمية الفرعية الاولى و نقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العنصر التقني و تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة، كما تؤكد على قوة العلاقة بين المتغيرين ( العنصر التقني و تطوير العمل الاداري ) بلغت (0.948) و ليفسر هذا المحور ما نسبته (81%) من التباين في مستوى تطوير العمل الاداري وفقا لقيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) و ليرجع هذا الامر لمجموع الجهود المبذولة من قبل صناع القرار بالجامعة و قناعتهم بأهمية العنصر التقني للجنوح نحو الادارة الالكترونية .

◀ وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين محور العنصر البشري و مستويات تطوير العمل الاداري عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) و ذلك لان قيمة (T) المحسوبة (15.179) بمستوى الدلالة (0.000) و هاته الاخيرة هي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و عليه نرفض الفرضية العدمية الفرعية الاولى و نقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العنصر البشري و تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة، كما تؤكد على قوة العلاقة بين المتغيرين ( العنصر البشري و تطوير العمل الاداري ) بلغت (0.873) و ليفسر هذا المحور ما نسبته (93%) من التباين في مستوى تطوير العمل الاداري وفقا لقيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) و ليرجع هذا الامر لمدى قناعة صناع القرار بالجامعة بان العنصر البشري عنصر جوهري لتفعيل الادارة الالكترونية بالمديرية .

المطلب الثالث : اختبار فرضية الرئيسية الثالثة

$H_{03}$  " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - حول مستوى عناصر الادارة الالكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية "

و ليندرج تحتها 05 فرضيات فرعية :

## الفصل الثالث : مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة -

**H<sub>03-01</sub>** : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - حول مستوى عناصر الادارة الالكترونية تعزى لمتغير الجنس".

**H<sub>03-02</sub>** : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - حول مستوى عناصر الادارة الالكترونية تعزى لمتغير العمر".

**H<sub>03-03</sub>** : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - حول مستوى عناصر الادارة الالكترونية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

**H<sub>03-04</sub>** : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - حول مستوى عناصر الادارة الالكترونية تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".

**H<sub>03-05</sub>** : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - حول مستوى عناصر الادارة الالكترونية تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

و لاختبار صحتها تم استخدام نتائج اختبار (T) و نتائج التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية اولى **H<sub>03-01</sub>** : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - حول مستوى عناصر الادارة الالكترونية تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هاته الفرضية تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة لاكتشاف ماهية الفروق مستوى الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير الجنس و ما اذا كانت ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) او لا و كانت نتائج موضحة بالجدول التالي :

الجدول رقم (15): نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق في مستوى الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير الجنس

مستوى الدلالة المعتمد	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة (T)	المتوسطات	درجة مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة -	الجنس
0.05	0.056	*2.158	3.2040	ذكر	
			2.6542	انثى	

\* ذات دلالة احصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المشار اليها في الجدول رقم (15) نجد قيمة (T) المحسوبة (2.158) و مستوى الدلالة المحسوبة (0.056) هي اكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وفق تصورات الباحثين حول مستوى الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى لمتغير

## الفصل الثالث : مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة -

الجنس ، لصالح الذكور بالمتوسط الحسابي لإجاباتهم (3.2040) بينما كانت متوسطات اجابات الاناث (2.6542) ، و عليه نقبل الفرضية الفرعية العدمية التي تؤكد على عدم وجود علاقة بين مستوى الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير الجنس .

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية ثانياة  $H_{03-02}$ : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - حول مستوى عناصر الادارة الالكترونية تعزى لمتغير العمر .

الجدول رقم: (16) نتائج التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.352	3	0.314	*0.328	0.664
الخطأ	24.357	56	0.651		
المجموع الكلي	24.709	59			

\* ذات دلالة احصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) نجد ان الاختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الثقة (95%) ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.328) ، و الدلالة الاحصائية كانت (0.664) فهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما يعبر عن عدم وجود اثر لمتغير العمر على تصورات الباحثين بالمديرية محل الدراسة حول مستوى الادارة الالكترونية ، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق بين متغير العمر و الادارة الالكترونية .

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية ثالثة  $H_{03-03}$ : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - حول مستوى عناصر الادارة الالكترونية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم: (17) نتائج التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير المؤهل

العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.739	4	1.332	*2.060	0.732
الخطأ	24.701	55	0.602		
المجموع الكلي	28.440	59			

\* ذات دلالة احصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

## الفصل الثالث : مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة -

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) نجد ان الاختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الثقة (95%) ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.060) ، و الدلالة الاحصائية كانت (0.732) فهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) و هذا ما يعبر عن عدم وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي على تصورات الباحثين بالمديرية محل الدراسة حول مستوى الادارة الالكترونية ، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق بين متغير المؤهل العلمي و الادارة الالكترونية .

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية رابعة  $H_{03-04}$  : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بمديرية جامعة محمد

خيضر -بسكرة - حول مستوى عناصر الادارة الالكترونية تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية

الجدول رقم (18): نتائج التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير مجال

الوظيفة الحالية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.076	2	0.030	0.053 *	0.043
الخطأ	27.253	57	0.684		
المجموع الكلي	27.329	59			

\* ذات دلالة احصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) نجد ان الاختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الثقة (95%) ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.053) ، و الدلالة الاحصائية كانت (0.043) فهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) و هذا ما يعبر عن وجود اثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية على تصورات الباحثين بالمديرية محل الدراسة حول مستوى الادارة الالكترونية ، بالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق بين متغير مجال الوظيفة الحالية و الادارة الالكترونية و نقبل الفرضية البديلة التي تنفي ذلك .

## الفصل الثالث : مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة -

5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية خامسة  $H_{03-05}$  : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المحوثنين بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - حول مستوى عناصر الادارة الالكترونية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الجدول رقم: (19) نتائج التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى

للمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.562	5	0.143	*0.322	0.039
الخطأ	25.405	54	0.563		
المجموع الكلي	25.967	59			

\* ذات دلالة احصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) نجد ان الاختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الثقة (95%) ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.322) ، و الدلالة الاحصائية كانت (0.039) فهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، وهذا ما يعبر عن وجود اثر لمتغير سنوات الخبرة على تصورات المحوثنين بالمديرية محل الدراسة حول مستوى الادارة الالكترونية ، بالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق بين متغير سنوات الخبرة و الادارة الالكترونية و نقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود فروق بين المتغيرين .

المطلب الرابع : اختبار فرضية الرئيسية الرابعة

$H_{04}$  " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المحوثنين بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - حول مساهمة الادارة

الالكترونية في تطوير العمل الاداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية "

و ليندرج تحتها 05 فرضيات فرعية :

$H_{04-01}$  : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المحوثنين بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - حول مساهمة الادارة

الالكترونية في تطوير العمل الاداري تعزى لمتغير الجنس "

$H_{04-02}$  : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المحوثنين بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - حول مساهمة الادارة

الالكترونية في تطوير العمل الاداري تعزى لمتغير العمر "



## الفصل الثالث : مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة -

**H04-03** : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - حول مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي " .

**H04-04** : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - حول مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية " .

**H04-05** : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - حول مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة " .

و لاختبار صحتها تم استخدام نتائج اختبار (T) و نتائج التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية اولى **H04-01** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - حول مستوى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري تعزى لمتغير الجنس .

لاختبار هاته الفرضية تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة لاكتشاف ماهية الفروق في درجة اسهام الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة بسكرة و ما اذا كانت ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغير الجنس و كانت نتائج موضحة بالجدول التالي

الجدول رقم: (20) نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق في مستوى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير الجنس

مستوى الدلالة المعتمد	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة (T)	المتوسطات	درجة مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة -	الجنس
0.05	0.058	*2.249	3.6430	ذكر	
			3.0466	انثى	

\* ذات دلالة احصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المشار اليها في الجدول رقم (20) نجد قيمة (T) المحسوبة (2.249) و مستوى الدلالة المحسوبة (0.058) هي اكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وفق تصورات الباحثين حول مستوى الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس ، لصالح الذكور المتوسط الحسابي لإجاباتهم (3.6430) بينما كانت متوسطات اجابات الاناث (3.0466) ، و عليه نقبل الفرضية الفرعية العدمية التي تؤكد على عدم وجود علاقة بين مستوى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير الجنس .

## الفصل الثالث : مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة -

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية ثانية  $H_{04-02}$  " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة -حول مستوى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير العمر

الجدول رقم: (21) نتائج التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.574	3	0.256	*0.562	0.552
الخطأ	23.209	56	0.518		
المجموع الكلي	23.783	59			

\* ذات دلالة احصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (21) نجد ان الاختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الثقة (95%) ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.562) ، و الدلالة الاحصائية كانت (0.552) فهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) و هذا ما يعبر عن وجود اثر لمتغير العمر على تصورات المبحوثين بالمديرية محل الدراسة حول مستوى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير العمر، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق بين متغير العمر و مستوى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة التي تؤكد وجود عدم وجود فروق بين المتغيرين .

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة  $H_{04-03}$  " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - حول مستوى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير المؤهل العلمي

## الفصل الثالث : مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة -

الجدول رقم: (22) نتائج التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.257	1	1.324	*2.631	0.042
الخطأ	25.349	58	0.506		
المجموع الكلي	28.606	59			

\* ذات دلالة احصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (22) نجد ان الاختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الثقة (95%) ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.631) ، و الدلالة الاحصائية كانت (0.042) فهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) و هذا ما يعبر عن وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي على تصورات الباحثين بالمديرية محل الدراسة حول مستوى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير المؤهل العلمي ، بالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق بين متغير المؤهل العلمي و مستوى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير المؤهل العلمي و نقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود فروق بين المتغيرين .

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية رابعة  $H_{04-04}$  " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - حول مستوى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير مجال الوظيفة الحالية

الجدول رقم: (23) نتائج التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير مجال الوظيفة الحالية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.106	2	0.040	*0.071	0.009
الخطأ	26.811	57	0.428		
المجموع الكلي	26.917	59			

\* ذات دلالة احصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

## الفصل الثالث : مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة -

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) نجد ان الاختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الثقة (95%) ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.071) ، و الدلالة الاحصائية كانت (0.009) فهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)  $\alpha =$  وهذا ما يعبر عن وجود اثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية على تصورات المبحوثين بالمديرية محل الدراسة حول مستوى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير مجال الوظيفة الحالية ، بالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق بين متغير مجال الوظيفة الحالية و مستوى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير مجال الوظيفة الحالية و نقبل الفرضية البديلة التي تعبر عن ان هناك فروق بين متغير مجال الوظيفة الحالية و مستوى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية الجامعة

5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية خامسة  $H_{04-05}$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - حول مستوى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير سنوات الخبرة

الجدول رقم : (24) نتائج التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الادارة الالكترونية بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.635	4	0.416	*1.193	0.042
الخطأ	20.974	55	0.264		
المجموع الكلي	22.609	59			

\* ذات دلالة احصائية عند المستوى  $(\alpha = 0.05)$  المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) نجد ان الاختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الثقة (95%) ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.193) ، و الدلالة الاحصائية كانت (0.042) فهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)  $\alpha =$  وهذا ما يعبر عن وجود اثر لمتغير سنوات الخبرة على تصورات المبحوثين بالمديرية محل الدراسة حول مستوى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير سنوات الخبرة ، بالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق بين متغير سنوات الخبرة و مستوى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بالمديرية محل الدراسة تعزى للمتغير سنوات الخبرة و نقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود فروق بين المتغيرين .

### الخلاصة

استعرضنا في هذا الفصل الى كل ما يخص بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - سواء من الجانب النظري المتمثل في التعريف بالمديرية و ادراج كل المعلومات و البيانات المتعلقة بما لكي تساعدنا هذه الاخيرة في الجانب التطبيقي من خلال ادوات و اجراءات الدراسة ، حيث تناولنا اجراءات الدراسة من خلال تحديد مجتمع و عينة الدراسة و اهم مصادر جمع المعلومات لهاته الدراسة ، ثم تطرقنا الى الاداة المعتمدة في الدراسة و المتمثلة في الاستبيان و ذلك بالتفصيل فيها من حيث بنائها ، تصميمها ، صدقها و ثباتها و بعد ذلك تطرقنا الى المعالجة الاحصائية للبيانات و المعلومات .

و كما استعرضنا نتائج الدراسة الميدانية ، و ذلك من خلال عرض خصائص عينة الدراسة ، بالإضافة الى تحليل بيانات محاور الاستبيان ، ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار (T) للعينات المستقلة و التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الادارة الالكترونية.

و قد خالصنا في هذا الفصل الى ان الادارة الالكترونية بعناصرها ( التقنية و البشرية ) تساهم في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة -

# الختامة

يشهد العالم تطوراً هائلاً في تكامل المعلومات على عدة مستويات ، مما يتطلب إدخالها واستخدامها وتطبيقها في الأجهزة الإدارية الحكومية ، حيث تعد من الموارد الأساسية لمنح الأجهزة وسلاحها الاستراتيجي في التعامل مع الظروف الحالية التي تتميز بالتغير السريع والمنافسة الشديدة ، ليس فقط على المستوى المحلي ، ولكن كما تمني على المستوى الدولي حتى تتمكن هذه الأجهزة من التغلب على جميع العقبات الروتينية في ظل طبيعة العصر والمنتجات الإلكترونية و التقدم العلمي وظهور التكنولوجيا الرقمية أو الإلكترونية ، كان من الضروري لدول العالم أن تتجه نحو الاستفادة من هذه التكنولوجيا في جميع المجالات ، بما في ذلك المجالات الإدارية ، تم إدخال هذه التكنولوجيا في جميع المجالات الإدارية ، حيث البلدان يسعون لتطبيق الإدارة الإلكترونية على جميع تعاملاتهم للتخلص من التقليد إدارة. وهذا ما يسمى بالعمل الإلكتروني أو الإدارة اللا ورقية.

وقد جعل هذا من تطوير أنظمة الإدارة والتغيير التنظيمي أحد أهم سمات العصر الحديث لمواكبة التطورات العالمية المتسارعة وتلبية تحديات واعتماد نظم الإدارة الرقمية بما يتماشى مع خصائص العصر الحالي إن زيادة عدد وحجم مؤسسات يستدعي الاهتمام بأساليب الإدارة الحديثة لضمان ذلك الوصول الدقيق وفي الوقت المناسب إلى عملية صنع القرار بكفاءة وفعالية وتشمل هذه الإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت لتقديم المزيد من الجودة والدقة الخدمات بالإضافة إلى القضاء على سلبات الإدارة التقليدية مثل تكس الورق والروتين والبيروقراطيين الإداريين .

بناء على الدراسة النظري والميدانية التي قمنا بها حول " " فإننا نسعى وفق هذا الامر الى عرض اهم العناصر و الاستنتاجات التي وصلت اليها الدراسة و ذلك على اثر الاعتماد على الافكار و المناقشات التحليلات التي تناولناها في الفصول الثلاثة السالفة الى طرح جملة من النتائج المسقاة من الجانب النظري و كذا النتائج الاحصائية المحصل عليها من الجانب الميداني - التطبيقي - و كذا التوجه الى اقتراح جملة من التوصيات المناسبة ، على ضوء ما تم التوصل عليه من نتائج و تقديمها في اطار يخدم الدارسين و الباحثين مستقبلا فضلا عن استفادة مديرية جامعة محمد خيضر بغية تعزيز مسيرتها بشكل فعال في تحقيق اهدافها و غاياتها و خاصة في ما تعلق الامر بالمتغيرات التي تم دراستها و عليه سوف نتوجه الى عرض النتائج ( النظرية - التطبيقية ) و تدعيمها بعد ذلك بتوصيات .

### أولا : النتائج

لقد تم تقسيم النتائج المتحصل عليها الى قسمين الاساسين :

❖ **النتائج النظرية :** على ضوء ما تم التمسسه في كل من الفصلين ( الاول و الثاني ) يمكننا الاشارة للنتائج النظرية فيما يلي :

◀ يعتبر نهج الادارة الالكترونية من بين المناهج الادارية الحديثة التي ظهرت بصورة مكثفة مع بداية الستينات من

القرن الماضي

## الخاتمة

- ◀ ان الادارة الالكترونية بكل بساطة ما هي الا نهج يسعى الى الانتقال من انجاز الاعمال و الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية الى الطريقة الالكترونية.
- ◀ تزايدت اهمية الادارة الالكترونية و التي تتميز بالعديد من الخصائص على اعتبارها ادارة بلا ورق ، ادارة بلا مكان بلا زمان .
- ◀ ان الادارة الالكترونية كغيرها من المصطلحات الادارية التي قد تشترك او تختلف مع المصطلحات الاخرى و قد تربطها علاقة بها.
- ◀ فقد غدا التقدم العلمي في نظم و تكنولوجيا المعلومات امرا لازما لتقدم السلطة الادارية فلإدارة الالكترونية اهداف عديدة اهمها تقليل تكلفة الاجراءات الادارية و ما يتعلق بها من عمليات زيادة كفاءتها
- ◀ تتجلى اهمية الادارة الالكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي و الكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات، و نظم المعلومات و ما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسمية بالثورة المعلوماتية المستمرة
- ◀ ان التحول نحو تطبيق الادارة الالكترونية متطلبات عديدة منها ما هو مادي و بشري ، منها ما هو اداري و امني
- ◀ لقدت تمكنت بعض منظمات الاعمال من تنفيذ الادارة الالكترونية كفلسفة تدعو لتطوير العمل الاداري و الحصول على مخرجات اكثر فعالية و من اهم التجارب التي اشرنا اليها نذكر ما يلي (تجربة سنغافورة) الادارة الالكترونية في الجزيرة الذكية)، التجربة الايرلندية(الادارة الالكترونية و التحول الى اقتصاد المعرفة)، التجربة اليابانية(الاصلاح الاداري و الادارة الالكترونية)، تجربة دبي ، التجربة الاردنية .
- ◀ ان الادارة الالكترونية كغيرها من الفلسفات الادارية تواجه جملة من المعوقات التي من شأنها يمكن تعيق تقدم و تطبيق الادارة الالكترونية خاصة و انما ما زالت قيد التجربة الحديثة والتي يمكن تصنيفها كمعوقات تنظيمية و معوقات بشرية و معوقات فنية و اخرى مالية
- ◀ لقد تعددت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد العمل الاداري اذ ان هناك من نظر اليه من منظور فقد عرفها بعضهم من خلال الحديث عن طبيعتها، و عرفها بعضهم الاخر من خلال احد او بعض عناصر العمليات الادارية او مكوناتها او وظيفتها في حين اهتم اخرون بالإدارة على اساس انها انواع مختلفة من الجهود لإنجاز المهام المطلوبة.
- ◀ العمل الاداري يركز على جملة من الخصائص على انه عملية اقتصادية شاملة و مستمرة رشيدة و هادفة .
- ◀ ان العمل الاداري الذي يمارسه رجل الادارة يقوم على عدد من العمليات التي يمكن تجميعها في عناصر ( التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، الرقابة ) بحيث يتميز بعضها عن بعض من حيث طبيعتها و الترتيب الزمني للقيام بها.
- ◀ يشكل تطوير العمل الاداري الامتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للأفراد.
- ◀ تبرز الحاجة الى تطوير العمل الاداري من خلال بعدين منها ما هو داخلي ، و منها ما هو خارجي .



## الخاتمة

◀ أن لتطوير العمل الاداري يعقده العديد من المؤثرات والعوامل الداخلية والخارجية، التي تحول دون تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية التي يسوغها المدراء والاستراتيجيون في الخطط الإدارية والاستراتيجية، مما يؤثر بشكل سلبي على مخرجات العمل الخدمائية والسلعية.

◀ يساهم الادارة الالكترونية في تطوير عملية التخطيط من خلال نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا الى ممارسة للمستويات التنفيذية و هذا يساهم من جهة في تنمية قدراتهم و من جهة اخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية .

◀ يمكن توضيح مدى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال ان التنظيم الالكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال و التعاون بين مختلف الافراد

◀ يمكن توضيح مدى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير عملية القيادة من حيث توفير كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت و ذلك لتوجيه جهود العاملين

◀ فلا شك ان عملية الرقابة الالكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة و شبكة المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما يعنيه من فحص و تدقيق و متابعة انية و شاملة تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي و في الان لا بد من الرقابة القائمة على الماضي و هي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.

❖ **النتائج التطبيقية (الميدانية) :** على ضوء ما تم التماسه في الفصل الثالث يمكننا طرح النتائج التطبيقية فيما يلي :

◀ ان جميع معاملات الثبات للمتغيرات الدراسة و محاورها المختلفة تتراوح قيمتها بين (0.754 و 0.788) و هي قيم جيدة جدا احصائيا.

◀ ان كل عبارات المحور الاول **محور العنصر التقني** كانت قيم متوسطتها الحسابية متوسطة حيث حصرت بين [2.9952-3.4219] اي كل العبارات تدل على ان مكونات العنصر التقني متوفرة بالشكل الكافي بالمديرية ان متوسط الحسابي على عبارات تطوير العمل الاداري بلغ (3.4001) بانحراف معياري (1.0655) وفقا لمقياس الدراسة فان متغير تطوير العمل الاداري يشير الى نسبة قبول عالية.

◀ تصورات الباحثين حول توفر مديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة - عناصر الادارة الالكترونية فقد كانت نسبة القبول متوسطة بالنسبة للعنصر التقني و عالية للعنصر البشري.

◀ كما توصلنا كذلك الى هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمتغير المستقل و المتمثل في الادارة الالكترونية على مستوى تطوير العمل الاداري لدى العاملين بمديرية جامعة محمد خيضر بسكرة.

◀ اما عند البحث عن العلاقة القائمة بين كل محور من محاور الادارة الالكترونية و مستويات تطوير العمل الاداري لدى العاملين بمديرية جامعة محمد خيضر بسكرة يتبين لنا وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين محور العنصر التقني و مستويات تطوير العمل الاداري عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) و كذا وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين محور العنصر البشري و مستويات تطوير العمل الاداري عند نفس المستوى.

## الخاتمة

- ◀ اما بالنسبة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة - حول مستوى عناصر الادارة الالكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية فقد اكدت نتائج على عدم وجود فروق تعزى لمتغير (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي) من جهة و وجود فروق تعزى لمتغير (مجال الوظيفة الحالية ، سنوات الخبرة ) من جهة اخرى.
- ◀ اكدت نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة على عدم وجود فروق تعزى لمتغير (الجنس ، العمر) من جهة و وجود فروق تعزى لمتغير (المؤهل العلمي ، مجال الوظيفة الحالية ، سنوات الخبرة ) من جهة اخرى.

### ثانيا : المقترحات

على اثر ما تم التوصل اليه في كل من الاطارين ( النظري و التطبيقي ) الى تمكننا من صياغة جملة من الافكار و المقترحات في صورة توصيات و التي من شأنها تفيد المنظمات و الباحثين المهتمين بالفكر الاداري عموما و مديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة - خصوصا ، و التي يمكن عرضها في النقاط التالية :

- ◀ ضرورة تكثيف البرامج التدريبية و ارساء ثقافة الادارة الالكترونية لدى العاملين بالمؤسسة ؛
- ◀ تدريب الإداريين و القادة على تطبيق الادارة الالكترونية و متطلبات اجراءات النجاح في هذا التطبيق ؛
- ◀ توفير الدعم المادي و المعنوي لتطوير العمل الاداري في الجامعة في مجال الادارة الالكترونية ؛
- ◀ تحسين مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية بشكل مناسب في جميع الكليات بالجامعة ؛
- ◀ القضاء على مشكلة الامية الرقمية و نشر الثقافة الالكترونية للعاملين بمفهوم الادارة الالكترونية و اهميتها و ذلك بتوفير البنية التحتية للاتصالات و الوسائل الحديثة ؛
- ◀ يجب تحديث القوانين و النصوص التشريعية اللازمة للانتقال من العمل الاداري اليدوي الى العمل الاداري الالكتروني في تقديم الخدمات و عدم عرقلتها و ذلك من اجل اضاء الشرعية على الياتها و بيئة عملها ؛
- ◀ اعداد دراسات جدوى اللازمة لتقدير تكاليف تطبيق الادارة الالكترونية و تحديد الموازنة المناسبة .

### ثالثا : افاق البحث و الدراسات المستقبلية

على الرغم من هاته الدراسة كانت بمثابة مساهمة على الصعيدين الاكاديمي و الميداني الا انها تبقى محدودة في بعض النواحي ، و بالتالي سوف نقوم بالإشارة الى بعض الاتجاهات التي من شأنها ان تكون في شكل بحوث مستقبلية :

- ◀ دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي .
- ◀ اثر الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية .
- ◀ دور ممارسات ادارة الالكترونية للموارد البشرية في استدامة الراس المال المعرفي.
- ◀ دور الادارة الالكترونية في تفعيل القرارات الاستراتيجية .

قائمة

المحتويات

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	الشكر
1	الملخص
2	قائمة الجداول
4	قائمة الأشكال
5	قائمة الملاحق
ب-ي	مقدمة
36-17	الفصل الاول : الاطار النظري للإدارة الالكترونية
17	تمهيد
18	المبحث الاول : ماهية الادارة الالكترونية
18	المطلب الاول : مفهوم الادارة الالكترونية و خصائصها .
20	المطلب الثاني: علاقة الإدارة الإلكترونية بمفاهيم الأخرى .
22	المطلب الثالث : أهداف الادارة الالكترونية و اهميتها .
23	المبحث الثاني : تطبيق الادارة الالكترونية في المنظمات .
23	المطلب الاول : دوافع و مراحل التحول نحو الادارة الالكترونية .
25	المطلب الثاني : اساسيات الادارة الالكترونية.
29	المبحث الثالث : تجارب عن الادارة الالكترونية و عوائقها
29	المطلب الاول :تجارب عن الادارة الالكترونية
34	المطلب الثاني : عوائق تطبيق الادارة الالكترونية
36	الخلاصة
57-38	الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي لتطوير العمل الاداري
38	تمهيد
39	المبحث الاول: ماهية العمل الاداري
39	المطلب الاول: تعريف العمل الاداري و خصائصه
40	المطلب الثاني :وظائف العمل الاداري في ظل الادارة التقليدية
48	المطلب الثالث : وظائف العمل الاداري في ظل الادارة الالكترونية
52	المبحث الثاني: ماهية تطوير العمل الاداري .
52	المطلب الاول :مفهوم تطوير العمل الاداري و خصائصه
53	المطلب الثاني : اهمية و اهداف تطوير العمل الاداري و خصائصه
53	المطلب الثالث :مبررات تطوير العمل الاداري و معوقاته
55	المبحث الثالث: العلاقة بين الادارة الالكترونية و تطوير العمل الاداري .

## قائمة المحتويات

55	المطلب الاول :الادارة الالكترونية و تطوير عملية التخطيط
55	المطلب الثاني :الادارة الالكترونية و تطوير عملية التنظيم
56	المطلب الثالث :الادارة الالكترونية و تطوير عملية القيادة
56	المطلب الرابع :الادارة الالكترونية و تطوير عملية الرقابة
57	الخلاصة
89-59	الفصل الثالث :مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة -
59	تمهيد
60	المبحث الاول : تعريف المؤسسة محل الدراسة
60	المطلب الاول تقديم عام لجامعة محمد خيضر - بسكرة -
63	المطلب الثاني :لحة موجزة عن مديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة -
66	المبحث الثاني :الاطار المنهجي للدراسة
67	المطلب الاول :منهج الدراسة
67	المطلب الثاني : حدود الدراسة
67	المطلب الثالث : مجتمع و عينة الدراسة
68	المطلب الرابع : بيانات الدراسة
68	المطلب الخامس : اداة الدراسة و اساليب المعالجة الاحصائية للبيانات
71	المبحث الثالث :عرض و تحليل بيانات الدراسة
71	المطلب الاول : وصف خصائص عينة الدراسة
73	المطلب الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة
77	المبحث الرابع : اختبار فرضيات الدراسة
77	المطلب الاول : اختبار فرضية الرئيسية الاولى
78	المطلب الثاني : اختبار فرضية الرئيسية الثانية
80	المطلب الثالث : اختبار فرضية الرئيسية الثالثة
84	المطلب الرابع : اختبار فرضية الرئيسية الرابعة
89	الخلاصة
91-94	الخاتمة
95-96	قائمة المحتويات
101-97	قائمة المراجع
	الملاحق

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع.

المراجع باللغة العربية	
الكتب	
01	إبراهيم سليمان (2010)، الحكومة الالكترونية ، عمان ، الاردن، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع .
02	احمد يوسف دودين(2013) ، ادارة المشاريع المعاصرة (نظري و كمي ) ، عمان ، الاردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
03	أحمد بن عبدالرحمن الشميمري و اخرون ، (2014) ، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة ، الطبعة 10 ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، مكتبة العبيكان للنشر و التوزيع . 2014.
04	أحمد يوسف عريقات و اخرون ،(2011)، المفاهيم الإدارية الأساسية (النظرية و التطبيق ) ، عمان ، الاردن ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع .
05	السعيد مبروك ابراهيم ،(2012)، ادارة المكتبات الجامعية (في ضوء اتجاهات الادارة المعاصر – الجودة الشاملة – الهندرة- ادارة المعرفة –الادارة الالكترونية ) ، القاهرة ، مصر، الناشر المجموعات العربية للتدريب و النشر.
06	امل ابو طاحون ،(2010)، التخطيط التربوي: واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، عمان ، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
07	بشير العلاق،(2008) ، الادارة الحديثة (نظريات و مفاهيم ) ، عمان ، الاردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
08	جاسم ناصر حسين و اخرون (2008)، تخطيط و رقابة التخزين ، عمان ، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر .
09	راكز علي محمود الزعراير ، غسان الطالب ،(2019)، الادارة الالكترونية و التسويق الالكتروني لمنظمات الاعمال المعاصر ( التسويق الالكتروني الميزة التنافسية ريادة الاعمال ادارة المعرفة ) ، عمان ، الاردن ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
10	راكز علي محمود الزعراير ، غسان الطالب،(2018) ، الادارة الالكترونية و التسويق الالكتروني ( لمنظمات الاعمال المعاصر ) - التسويق الالكتروني الميزة التنافسية ريادة الاعمال ادارة المعرفة - ، عمان ، الاردن ، دار اليازوري العلمية .
11	رسلان علاء الدين،(2020) ، استراتيجيات الاصلاح الاداري(دراسة تطبيقية ) ، سوريا ، دمشق، دار مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع .
12	زكريا الدوري و اخرون ،(2011)، مبادئ ادارة الاعمال في القرن الحادي و العشرون ، عمان ، الاردن دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
13	زكريا الدوري و اخرون ،(2011)، مبادئ و مداخل الادارة و وظائفها في القرن الحادي و العشرين ، عمان ، الاردن ، دار اليازوري العلمية .
14	زيد منير عبودي ،(2009)، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ، عمان ، الاردن ، دار الشروق .
15	سعد غالب ياسين ،(2017)، الادارة الالكترونية ، عمان ، الاردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
16	سعد غالب ياسين ، بشير عباس العلاق ،(2009)، التجارة الالكترونية ، عمان ، الاردن ، دار المناهج للنشر و التوزيع.
17	سمية بو مروان،(2014)، الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية : دراسة مقارنة ، المملكة العربية السعودية ، الرياض، مكتبة القانون و الاقتصاد.
18	شريف الحموي ،(2011)، الاتجاهات الحديثة في ادارة المكاتب و السكرتاريا ، الطبعة 01 ، الاردن، عمان ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع
19	صفاء فتوح جمعة ،(2014)، مسؤولية الموظف العام في اطار تطبيق نظام الادارة الالكترونية ، المنصورة ، مصر ، دار الفكر و القانون.
20	صفوان المبيضين،(2020)، مقدمة في الحكومة الالكترونية ، الاردن ، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
21	صلاح عبد القادر النعيمي،(2016)، الادارة ، عمان ، الاردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
22	صهيب كمال الأغا، محمود عبد المجيد عساف،(2015) ، الإدارة والتخطيط التربوي: نماذج وتطبيقات عملية ، عمان ، الاردن ، دار الجنادرية للنشر و التوزيع
23	ضرار العتيبي و اخرون ،(2007)، العملية الإدارية : مبادئ وأصول علم وفن ، عمان ، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
24	عامر محمد سعيد طوقان ،(2018)، التخطيط الاستراتيجي و التخطيط التشغيلي ، الطبعة 01 ، المملكة الاردنية الهاشمية ، عمان ، شركة

## قائمة المراجع.

	دار البيروني للنشر و التوزيع .
25	عبد الله حسن مسلم، (2015)، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ،الطبعة 01، عمان ، الاردن ، دار المعتز للنشر و التوزيع.
26	عبد الناصر علك حافظ ، حسين وليد حسين عباس ،(2014)، نظم المعلومات الادارية بالتركيز على وظائف المنظمة ، الطبعة 01، عمان ، الاردن ، دار غيداء.
27	عبوي زيد منير ،(2010)، ادارة المؤسسات العامة و اسس تطبيق الوظائف الادارية عليها، الطبعة 01 ، الاردن ، عمان ،دار الشروق للنشر و التوزيع .
28	عبوي زيد منير ،(2005)، مدخل الى الادارة العامة بين النظرية و التطبيق ، عمان ، الاردن ، دار الشروق.
29	علاء الدين ناطورية،(2009) ،الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ،عمان ، الاردن ،دار زهران للنشر و التوزيع.
30	علي السلمي ،الادارة في عصر العولمة و المعرفة ،دار سما للنشر و التوزيع ،الكويت ،2014
31	علي فلاح الزعي ، احمد دودين ،(2015)، الاسس والاصول العلمية في ادارة الاعمال ، عمان ، الاردن ، دار البازوري العلمية للنشر.
32	عنتز بن مرزوق و اخرون، ادارة الموارد البشرية في عصر الادارة الالكترونية ، مركز الكتاب الاكاديمي ، عمان ، الاردن . 2018
33	فادية ابراهيم شهاب،(2014) ،التطوير التنظيمي القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية ، عمان ، الاردن ،الاكاديميون للنشر و التوزيع.
34	كريم ناصر علي، (2006)،الادارة و الاشراف التربوي ، عمان ، الاردن ، دار الشروق للنشر و التوزيع.
35	محمد الفاتح محمود بشير المغربي،(2020) ، التخطيط الاداري ، الطبعة 01 ، البحرين ،المنامة ،الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي .
36	محمد الفاتح محمود بشير المغربي(2018) ، أصول الإدارة والتنظيم ، الطبعة 01 ،القاهرة ، مصر ، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي .
37	محمد الفاتح محمود بشير المغربي،(2020) ،الرقابة الادارية ( رؤية تأصيلية ) ،الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي .
38	محمد سرور الحري ،(2016)،الادارة الدولية للشركات ،الطبعة 01 ،المملكة الاردنية الهاشمية ، عمان ،دار الاكاديميون للنشر و التوزيع.
39	محمد صادق اسماعيل ،(2010)،الحكومة الالكترونية ( و تطبيقاتها في الدول العربية ) ، القاهرة، مصر ، العربي للنشر و التوزيع .
41	محمد مدحت محمد،(2016) ، الحكومة الالكترونية ،القاهرة ،مصر ، المجموعة العربية للتدريب و النشر .
42	محمد موفق حديد ،(2009)، وظائف المدير المبادئ و الممارسات في ادارة الاعمال ، عمان ، الاردن ، دار الشروق.
44	محمد هاني محمد،(2014) ،ادارة و تنظيم و تطوير الاعمال : قياس الاداء المتوازن ، عمان ، الاردن ، دار المعتز للنشر و التوزيع.
45	محمود أحمد عبد الفتاح رضوان ،(2013)،الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها الوظيفية ،القاهرة ،مصر ، المجموعة العربية للتدريب و النشر
46	محمود حسن الهواسي ، حيدر شاكر البرزنجي (2014)، (مبادئ علم الادارة الحديثة ) ، دار الكتب والوثائق
47	مدحت محمد ابو النصر ،(2009)، مراحل العملية التدريبية (تخطيط و تنفيذ و تقويم البرامج التدريبية ) ،القاهرة ،مصر ، المجموعة العربية للتدريب و النشر .
48	مدحت محمد ابو النصر ،(2015)، مقومات التخطيط و التفكير الاستراتيجي المتميز ، القاهرة ، مصر ، المجموعة العربية للتدريب و النشر .
49	مسلم علاوي شبلي،(2016) ، التوجهات و المفاهيم الحديثة في الادارة ،عمان ، الاردن ، دار البازوري العلمية.
50	مصطفى يوسف كافي ،(2009)، الحكومة الالكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة ، دمشق ، سوريا ،دار و مؤسسة رسلان.
51	مصطفى يوسف كافي ،(2011)، الادارة الالكترونية ، سوريا ، دمشق ، دار مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع.
52	مصطفى يوسف كافي ،(2018)،الاصلاح و التطوير الاداري (بين النظرية و التطبيق ) ، سوريا ، دمشق ، دار رسلان للنشر والتوزيع .
53	نبيل سعد خليل ،(2014)، ادارة المؤسسات التربوية ( في بدايات الالفية الثالثة ) ، القاهرة ، مصر ، دار الفجر للنشر و التوزيع.
54	ياسر أحمد عربيات،(2008) ، المفاهيم الإدارية الحديثة ،عمان ، الاردن ، دار يفا العلمية للنشر و التوزيع
55	حامد جهاد الكبيسي،(2014) ،مناهج البحث العلمي في العلوم الادارية ،عمان ، الاردن ،دار غيداء للنشر و التوزيع .
56	فهد سيف الدين غازي ساعاتي ،(2014)، الادارة الرياضية ( مناهج البحث العلمي في الادارة الرياضية ) ، القاهرة ، مصر ، العربي للنشر



## قائمة المراجع.

و التوزيع	
رحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ،(2000)، <u>مناهج وأساليب البحث العلمي ( النظرية و التطبيق )</u> ، عمان ، الأردن ، دار صفاء للنشر و التوزيع.	57
<b>الدوريات و المقالات</b>	
ابراهيم قعيد ، بغداد بنين ،(2018)، (الادارة الالكترونية - مفاهيم اساسية و متطلبات التطبيق ( قراءة في بعض الدراسات السابقة )) . <u>مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال</u> ، المجلد 04 ، العدد 02 .	01
احمد ضيف ،(2018)، (التطوير التنظيمي : ضرورة ملحة لتفعيل ادارة التغيير بمنظمات الاعمال) . <u>مجلة دفاتر اقتصادية</u> ، المجلد 10 ، العدد 02.	02
بن يامين خالد ،(2020)، (الادارة الالكترونية و اثره في تحسين جودة الخدمة ( دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز . بشار) . قسم العلاقات التجارية ) ، <u>مجلة البشائر الاقتصادية</u> ، المجلد 06 ، العدد 02 .	03
بلغنامي نجا وسيلة ، فردي حمادة،(2019) ، ( دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل الادارة الالكترونية و انعكاسها على الاداء بلدية تنوف . <u>مجلة البشائر الاقتصادية</u> ، المجلد الخامس ، العدد 03.	04
بوبكر عبد القادر ، قديد فوزية ،(2021)، (اثر الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين دراسة : مصلحة الحالة المدنية بلدية بئر مراد رايس) . <u>مجلة البشائر الاقتصادية</u> ، المجلد 07 ، العدد 01 .	05
بوزكري جيلالي ، طيباوي احمد ،(2019)، (اثر تطبيق مبادئ الادارة الالكترونية على الوظائف الادارية للمؤسسات . <u>مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة</u> ) ، العدد 01، المجلد 02.	06
بوزوران سعيدة،(2016) ، ( اهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة ) . <u>مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية</u> ، العدد 06 ، المجلد 03 .	07
تباي علي و اخرون ،(2021)، (ادارة التطوير الاداري و دورها في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية) . <u>مجلة المحترف لعلوم الرياضية و العلوم الانسانية و الاجتماعية</u> ، المجلد 08 ، العدد 03.	08
محمد بن اعراب ،(2014)، ( تجربة الإدارة الالكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة، وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي) . <u>مجلة العلوم الاجتماعية</u> ، العدد 19.	09
حميد خبال .شول بن شهرة ،(2021)،(الادارة المتكاملة التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية و الذكية - الاسباب و الدوافع) . <u>المجلة الجزائرية للامن الانساني</u> ، المجلد 06 ، العدد 02.	10
شان عصمت محمد ،(2021)، (دور انواع المهارات الادارية في تحقيق متطلبات الادارة الالكترونية ( دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في جامعة دھوك )) . <u>مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو</u> ، المجلد 09، العدد 1 .	11
عبد العالي دبله ،عبد القادر عبان ،(2015)، (تحديات الادارة الالكترونية دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس بالعاصمة . <u>مجلة علوم الانسان و المجتمع</u> ، العدد 14 .	12
صلاح عبد السلام ضو،.سالمه مفتاح المصراحي،(2021)،(الادارة الالكترونية كمدخل لتحسين جودة مؤسسات التعليم العالي في ليبيا : دراسة نظرية للتجارب العربية و الاجنبية الرائدة في هذا المجال) . <u>مجلة جامعة سيما للعلوم البحثية و التطبيقية</u> ، المجلد 20، العدد 03	13
لعشباب مريم ، محمد ياسين مختار بن داود،(2017) ، (اسهامات الادارة الالكترونية في التطوير الاداري) . <u>مجلة الدراسات القانونية و السياسية</u> ، العدد 05 ، المجلد 02 ، جامعة عمار ثلجي بالاغواط ، الجزائر .	14
موسي عبد الناصر ، محمد قريشي،(2011) ، (مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة - الجزائر )) . <u>مجلة الباحث</u> ، العدد 09.	15
عبد العزيز بن سويلم بن عبد الله الشمري ، عارف بن محمد بن سند الحربي،(2019) ، (المعوقات الادارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل و سبل التغلب عليها من وجهة نظرهم) . <u>المجلة العربية للعلوم التربوية و النفسية</u> ، العدد 11.	16
عيدوني كافية ، بن حجوبة حميد ،(2017)، (الادارة الالكترونية في العالم العربي و سبل تطبيقها ( واقع و افاق )) . <u>مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية و الادارية</u> ، العدد 02.	17

## قائمة المراجع.

18	منصور بن عوض الفحطاني،(2017)، (تطبيق الادارة الالكترونية بالإلكترونية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير : دراسة ميدانية ). مجلة العلوم التربوية ، العدد 11.
19	سميحة علي احمد الغامدي،(2018)، ( واقع الادارة الالكترونية و علاقته بتطوير العمل الاداري في جامعة الباحة) . <u>مجلة البحث العلمي في التربية</u> ، العدد 19.
20	محمد ياسين مختار بن داود ، لعشاب مريم،(2017)، (اسهامات الادارة الالكترونية في التطوير الاداري ) . <u>مجلة الدراسات القانونية و السياسية</u> ، العدد 02 ، جامعة عمار ثلجي ، الاغواط ، الجزائر .
21	زوزو رشيد ، يونس مختار،(2019)، (التطوير التنظيمي في المؤسسة ( مفهومه . خصائصه . انواعه ) ) . <u>مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية</u> ، المجلد 11 ، العدد 02
22	محمد ياسين مختار بن داود، لعشاب مريم،(2017)، (اسهامات الادارة الالكترونية في التطوير الاداري) . <u>مجلة الدراسات القانونية و السياسية</u> ، العدد 05 ، المجلد 02 ،الصفحة
23	سهير بنت فايق بن ناصر العتيبي،(2019)، (معوقات تنظيم العمل الاداري) . <u>المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العملية و التربوية</u> ،العدد10 .
<b>الملتقيات و المؤتمرات</b>	
01	حسين بن محمد الحسن،(2009)،(الادارة الالكترونية بين النظرية و التطبيق) ، <u>المؤتمر الدولي للتنمية الادارية : نحو اداء متميز في القطاع الحكومي</u> . الرياض . المملكة العربية السعودية .
02	طيب سعيد،(2006)،(التغيير التنظيمي و اثره في تأهيل المؤسسات الانتاجية) ، <u>الملتقى الدولي : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية</u> ، محبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا ، جامعة حسيبة بن بوعلي . شلف ، الجزائر
<b>الأطروحات و المذكرات</b>	
01	بوركري جيلالي،(2016)، <u>الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و افاق</u> ، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص ادارة الاعمال و التسويق ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 03.
02	رشا خوجلي احمد البشير،(2020)، <u>الادارة الالكترونية و علاقتها بتطوير الوحدات الادارية في جامعة افريقيا العالمية ( دراسة تحليلية )</u> ، بحث مقدم انيل درجة الدكتوراه ، كلية الدراسات العليا ، جامعة شريف هداية الله الاسلامية الحكومية بجاكرتا .
03	رحماني سناء،(2017)، <u>دور الادارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوعرييج</u> . اطروحة دكتوراه ، جامعة بسكرة ، الجزائر .
04	عبان عبد القادر،(2016)، <u>تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر (دراسة سوسيولوجية ببلدية الكانتوس العاصمة )</u> ،اطروحة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع ، تخصص ادارة و عمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر .
05	عبد الله ثاني محمد النذير،(2010)، <u>القيادة الادارية و علاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ( دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر - نموذجاً - )</u> ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة السانية -وهران - الجزائر .
06	السعيد بلوم،(2011)، <u>اساليب الرقابة و دورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة الحركات و الجوارات بالسوناكوم</u> ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر .
07	عاشور عبد الكريم،(2010)، <u>دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية و الجزائر</u> ، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة، الجزائر .
08	سعود امال،(2015)، <u>التمكين الاداري و التطوير التنظيمي ( دراسة حالة : مؤسسة الكوابل (بسكرة ) )</u> ،رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة .

المراجع باللغة الأجنبية	
<b>Articles</b>	
01	Mohammad Ali Alqudah ،Leyla Muradkhanli، (2021) ،Electronic Management and Its Role in Developing the Performance of E-government in Jordan ). <b><u>Electronic Research Journal of Engineering, Computer and Applied Sciences</u></b> ، Volume 3 .
02	Hassan. N. Rawash،(2014) ،( Electronic Management's Contribution to the Development of Managerial Functions). <b>Academic Research International</b> ، Vol. 5(5) ، September .
03	El-Mehdi BARÇA، Mohammed Amine ،(2021) ،LOUNISSA(The Role Of Electronic Management In Improving Public Service(A Descriptive Fiel Study In The City Hal Of Tipaza). <b>Business Sciences Review...</b>
<b>Scientific Symposium</b>	
01	Isam Mohammed Abdel-Magidk،(2006) ، Electronic management: visions for action، Conference: Electronic management seminar , advantages and disadvantagesorganized by the Research and Development National Office in Libya in cooperation with the Federation of Arab Scientific Research Councils in Sudan , in Tripoli . Great JamahiriyaAt: Tripoli . Great Jamahiriya, Lybia.

# الملاحق

الملحق رقم (01) : استبانة الدراسة .



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

### استبانة البحث

أخي الفاضل...، أختي الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...،

نضع بين أيديكم استبانة بحث بعنوان : " مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة - " وذلك كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات . ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ,حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نأمل أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم وتخصيص جزء من وقتكم فمشاركتم ضرورية ، علما بأن كافة معلومات هذه الاستبانة سوف تحظى بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

السنة الجامعية 2021 / 2022 .

❖ الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

إن الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالإداريين بمديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة- فالرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب .

1/ الجنس :

ذكر ،  أنثى

2/ العمر :

اقل من 30 سنة ،  من 40 - 49 سن

من 30 - 39 سنة ،  من 50 سنة فأكثر

3/ المؤهل العلمي :

المستوى ثانوي فاقل ،  ليسانس

تقني سامي ،  ماستر

مهندس ،  دراسات عليا

4/ مجال الوظيفة الحالية :

فئة الاداريين

فئة المهندسين

فئة المهندسين التقنيين في الاعلام الالي

5/ سنوات الخبرة في المؤسسة :

اقل من 5 سنوات ،  5 سنوات - اقل من 10 سن

10 سنوات - اقل من 15 ،  من 15 سنة فأكثر

❖ الجزء الثاني: محاور الاستبانة .

المحور الأول : الادارة الالكترونية في ما يلي مجموعة من العبارات التي سنقيس من خلالها مستوى الادارة الالكترونية مديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، من اجل تحديد مدى درجة موافقتك ، أو عدم موافقتك عنها ، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

العدد	رقم العبارة	العبارة	تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
اجهزة الحاسوب و ملحقاته								
العنصر التقني	01	توفر ادارة الجامعة العدد الكافي من اجهزة الحاسوب في المكاتب						
	02	توفر ادارة الجامعة العدد الكافي من ملحقات الحاسوب في المكاتب ( طابعات /ماسحات ضوئية)						
	03	يتم تحديث اجهزة الحاسوب و ملحقاته في مديرية الجامعة بشكل منتظم						
	البرمجيات							
	04	توفر ادارة الجامعة البرمجيات اللازمة لتشغيل الحواسيب و لواحقها						
	05	تحرص ادارة الجامعة على توفير انظمة حماية انظمة حماية متطورة لحماية بياناتها المختلفة						
06	يساعد استخدام البرمجيات في سرعة حل المشكلات و اتخاذ القرارات							
شبكات الاتصال								
07	ترتبط المكاتب فيما بينها بمديرية الجامعة بشبكة الانترنت							
08	يوجد تواصل بين العاملين بمديرية الجامعة من خلال الشبكة الداخلية (الأنترانت )							
09	يوجد تواصل بين العاملين بمديرية الجامعة من خلال الشبكة الخارجية (الاكسترانت)							
قواعد البيانات								
10	تمتلك ادارة الجامعة قاعدة بيانات كافية لإنجاز اعمالها							
11	تمتلك ادارة الجامعة قاعدة بيانات توفر معلومات حديثة							
12	يتم صيانة قاعدة البيانات بمديرية الجامعة بصورة دورية من قبل مختصين							
العنصر البشري	13	تقدم ادارة الجامعة لكوادرها البشرية دورات تدريبية في مجال الحاسوب						
	14	يوجد لدى الكوادر البشرية بمديرية الجامعة اهتمام بتطبيقات الحاسوب						
	15	تعمل ادارة الجامعة على استقطاب اصحاب الخبرات و المهارات في مجال العمل الالكتروني						
	16	يتوفر بمديرية الجامعة كوادر بشرية مؤهلة لصيانة اجهزة الحاسوب						
	17	يوجد بمديرية الجامعة كوادر بشرية قادرة على تسيير الموقع الالكتروني للمؤسسة بكفاءة						
18	لدى ادارة الجامعة مهندسون قادرين على تطوير البرمجيات المستخدمة في المؤسسة بكل سهولة .							

**المحور الثاني: تطوير العمل الاداري** فيما يلي مجموعة من العبارات التي سنقيس على أساسها مستوى العمل في المؤسسة محل الدراسة، و نرجو منك تحديد درجة موافقتك عنها أو عدم موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

رقم العبارة	العبارات	تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>التخطيط</b>						
19	استخدام اجهزة الحاسوب و ملحقاته بمديرية الجامعة ادى الى تخفيف من الاعباء الادارية المختلفة					
20	ساعد استخدام البرمجيات في عملية التخطيط على السرعة في اتخاذ القرار					
21	ساعدت شبكات الاتصال بمديرية الجامعة على مواكبة المستجدات و التغيرات					
22	تمكنت ادارة الجامعة من تحديد الاهداف بدقة من خلال اشراك العنصر البشري المؤهل في عملية التخطيط					
<b>التنظيم</b>						
23	سهلت اجهزة الحاسوب و ملحقاته بمديرية الجامعة عملية حفظ الملفات من خلال الارشيف الالكتروني					
24	ساعدت البرمجيات في توفير بيئة عمل مرنة بمديرية الجامعة					
25	وفرت قواعد البيانات بمديرية الجامعة مختلف المعلومات التنظيمية					
26	ادى تفويض بمديرية الجامعة لبعض الصلاحيات الى العنصر البشري المؤهل الى تنفيذ الاعمال بسرعة					
<b>القيادة</b>						
27	ساهمت الادارة الالكترونية في القضاء على البيروقراطية .					
28	ساهمت الادارة الالكترونية في تقليل من الازعاج الادارية					
29	اتاحت شبكات الاتصال امكانية التواصل المستمر بين المسؤولين و العاملين					
30	ادت الادارة الالكترونية في تقليل العلاقات الشخصية في انجاز الاعمال					
<b>الرقابة</b>						
31	خفف استخدام اجهزة الحاسوب و ملحقاته من الجهد الاداري المبذول في الرقابة					
32	الاعتماد على البرمجيات مكن المسؤولين من السرعة في تحليل البيانات و انجاز الاعمال					
33	سهلت قواعد البيانات الحصول على البيانات الاحصائية اللازمة لبناء التقارير بسرعة					
34	ساعد العنصر البشري المؤهل على استخدام الاسلوب العلمي في عمليات التقييم بمديرية الجامعة					

**\*شكرا لتعاونكم\***



## قائمة المحكمين

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الرقم	اللقب و الاسم	الرتبة العلمية
01	أ.د/ السبتي وسيلة	أستاذ التعليم العالي بقسم العلوم الاقتصادية - جامعة محمد خيضر بسكرة -
02	د/ علالي مليكة	أستاذ محاضر (أ) بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة -

