



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل



متطلبات الإدارة الإلكترونية  
لتطوير العمل الإداري في  
الجامعة الجزائرية

إشراف الأستاذة:

ك.أ.د. عبيدة صبتي

إعداد الطالبة:

كهرمان خمخام

كهدينا حيوني

السنة الجامعية: 2023/2022

## شكر و عرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى: {قُلْ هُوَ الَّذِي أَنْشَأَكُمْ وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ} سورة

الملك-23

الحمد لله الذي أعاننا على إتمام عملنا ووقفنا إليه، ويسر لنا أسباب النجاح

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كل من وقف إلى جانبنا خلال عملنا هذا وساعدنا من قريب أو من بعيد

نتقدم بعبارة الشكر لوالدينا الكريمين الذين شجعونا ووقفوا معنا وعلمونا أن بالجد والعمل يتحقق الحلم

نتقدم بالشكر إلى إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-جامعة محمد خيضر بسكرة-

وإلى الأستاذة الفاضلة "عبيدة صبطي" حفظها الله

وإلى كل من ساهم ولو بالدعاء لإنجاح هذا العمل المتواضع الذي

نبتغي به مرضاة الله تعالى.

ريان خمخام وويناصيني

## ملخص الدراسة

جاءت الدراسة حول متطلبات الإدارة الإلكترونية لتطوير العمل الإداري في الجامعة التي تهدف بتوفير الأجهزة الإلكترونية في الجامع لضمان سيرورة العمل الإداري، حيث تم أخذ عينة من للموظفين الإداريين والأساتذة الإداريين في "جامعة محمد خيضر-بسكرة- القطب الجامعي-شتمة- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من خلال التعرف على المتطلبات البشرية والمادية والتقنية لتطوير العمل الإداري وجاء التساؤل الرئيس:

❖ ماهي المتطلبات الإدارة الإلكترونية لتطوير العمل الإداري بالجامعة؟

والذي قسم إلى 3 تساؤلات فرعية:

1) ماهي متطلبات البشرية اللازم توفرها في تطوير العمل الإداري؟

2) فيما تتمثل المتطلبات المادية الواجب توفرها في تطوير العمل الإداري؟

3) ماهي المتطلبات التقنية اللازمة في تطوير العمل الإداري؟

اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لموضوع الدراسة، واستخدمنا أداة الاستمارة كأداة

أساسية لجمع البيانات.

وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

إن الإدارة الإلكترونية تساهم في تطوير العمل الإداري، وهذا نتيجة استخدام الأجهزة الإلكترونية الحديثة، والبرامج الإلكترونية وتوفير متطلباتها الضرورية للعمل الإداري، مما يسهل عملية نقل المعلومات بين الموظفين وإنجاز المهام بسرعة وتحقيق كفاءة وجودة العمل الإداري.

## STUDY SUMMARY

The study on the requirements of e-administration for the development of administrative work at the University, which aims to provide electronic devices at the University to ensure the continuity of administrative work. A sample of administrative staff and professors was taken at Mohammed Khaidar University -**Biskra-chetma**- Insulting Faculty of Humanities and Social Sciences by identifying human, material and technical requirements for the development of administrative work.

- ❖ What are the requirements of e-management to develop the university's administrative work?

Which is divided into 3 sub-questions:

- 1) What are humanity's requirements in developing administrative work?
- 2) What material requirements are required to develop administrative work?
- 3) What are the technical requirements in developing administrative work?

We relied on the descriptive curriculum as the appropriate curriculum for the study's topic, and used the form tool as an essential tool for data collection.

We have reached the following conclusions:

E-governance contributes to the development of administrative work. This is the result of the use of modern electronic devices, electronic software and providing the necessary requirements for administrative work, facilitating the transfer of information between employees and the rapid completion of tasks and achieving the efficiency and quality of administrative work.

## فهرس المحتويات

شكر عرفان

ملخص الدراسة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة

### الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة:.....	3
1.1 أسباب اختيار موضوع الدراسة:.....	3
2.1 أهداف الدراسة:.....	4
3.1 أهمية الدراسة:.....	4
4.1 تحديد مفاهيم الدراسة:.....	4
5.1 المقاربة النظرية:.....	17

### الفصل الثاني:مدخل إلى الإدارة الإلكترونية

1 مفهوم الإدارة:.....	23
2 مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية:.....	25
3 أسباب التحول للإدارة الإلكترونية:.....	26
4 مفهوم الإدارة الإلكترونية:.....	27
5 خصائص الإدارة الإلكترونية:.....	29
6 متطلبات الإدارة الإلكترونية:.....	31
1.6 المتطلبات الإدارية: اهمها:.....	31
2.6 المتطلبات البشرية:.....	31
3.6 المتطلبات المادية:.....	32
4.6 المتطلبات المالية:.....	32
5.6 المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:.....	32
6.6 المتطلبات التقنية:.....	33

33	7.6 المتطلبات الأمنية:
34	7 وظائف الإدارة الإلكترونية:
34	1.7 التخطيط الإلكتروني (E-planning):
35	2.7 التنظيم الإلكتروني:
35	3.7 القيادة الإلكترونية:
37	4.7 الرقابة الإلكترونية:
40	8 أهمية الإدارة الإلكترونية:
41	9 مزايا الإدارة الإلكترونية:
42	10 معوقات ومشكلات تطبيق الإدارة الإلكترونية:
<b>الفصل الثالث: تطوير العمل الإداري</b>	
45	تمهيد
46	1 مفهوم تطوير العمل للأدري:
47	2 المفاهيم المتعلقة بتطوير العمل الإداري:
47	1.2 الإصلاح الإداري:
47	2.2 التحديث الإداري:
47	3.2 التنمية الإدارية:
47	4.2 الهندرة الإدارية:
47	5.2 الجودة الشاملة:
47	6.2 التحليل الإداري:
48	3 خصائص تطوير العمل الإداري:
49	4 وظائف العمل الإداري:
49	1.4 التخطيط:
49	2.4 التنظيم:
49	3.4 التوجيه والقيادة:
50	4.4 الرقابة:
50	5.4 اتخاذ القرار:
51	5 أهمية تطوير العمل الإداري:
51	6 مبررات تطوير العمل الإداري:
51	1.6 الدوافع الخارجية:

52	2.6	الدوافع الداخلية:
52	7	مهام تطوير العمل الإداري وواجباته:
52	1.7	إعادة الهيكلة:
52	2.7	دراسة النماذج المكتبة وإعادة تصميمها:
52	1.2.7	بيانات ثابتة:
52	2.2.7	بيانات متغيرة:
52	3.7	إعادة الأدلة التنظيمية:
53	4.7	دراسة القوانين واللوائح والتشريعات:
53	5.7	التدريب وتنمية القوى البشرية:
53	6.7	تبسيط إجراءات العمل:
54	8	أهداف العمل الإداري:
55	9	معوقات تطوير العمل الإداري:
55	1.9	المعوقات التكنولوجية:
55	2.9	المعلومات التنظيمية:
55	3.9	المعوقات البشرية:
55	4.9	المعوقات الاقتصادية:

#### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

58	1	منهج الدراسة:
59	2	عينة الدراسة:
59	3	مجالات الدراسة:
59	1.3	المجال المكاني:
59	2.3	المجال الزمني:
60	3.3	المجال البشري:
60	4	أساليب الدراسة:
60	5	أدوات الدراسة:
60	1.5	الاستمارة:

#### الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائجها

63	1	عرض وتحليل البيانات:
63	1.1	المحور الأول: محور البيانات الشخصية:

2.1	المحور الثاني: المتطلبات البشرية اللازمة توفرها من أجل تطوير العمل الإداري بالجامعة.....	66
3.1	المحور الثالث: المتطلبات المادية الواجب توفرها في تطوير العمل الإداري: .....	71
4.1	المحور الرابع: المتطلبات التقنية اللازمة في تطوير العمل الإداري: .....	75
2	مناقشة النتائج في ضوء الأسئلة الفرعية: .....	80
1.2	تحليل وتفسير النتائج تبعاً للتساؤل الأول: .....	80
2.2	تحليل وتفسير النتائج تبعاً للتساؤل الثاني: .....	81
3.2	تحليل وتفسير النتائج تبعاً للتساؤل الثالث: .....	82
3	النتائج العامة للدراسة: .....	83
4	الاقتراحات والتوصيات: .....	84
	خاتمة: .....	86
	قائمة المراجع والمصادر .....	76
	الملاحق .....	86



## قائمة الجداول

- جدول 1: الفرق بين القادة التنفيذيين التقليديين والقادة التنفيذيين الإلكترونيين ..... 37
- جدول 2: توزيع الجنس ..... 63
- جدول 3 : توزيع السن ..... 63
- جدول 4 : توزيع المستوى التعليمي ..... 64
- جدول 5: توزيع الفئة المهنية ..... 64
- جدول 6: توزيع سنوات العمل ..... 65
- جدول 7 : الخبرة والمهارة في استخدام ..... 65
- جدول 8 : حسب رأيك هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين ..... 66
- جدول 9 : المبحوثين الذين أجابوا بنعم ..... 66
- جدول 10 : هل يستفيد العامل من برامج تدريبية لرفع كفاءته وفعاليته أدائه لعمله داخل الجامعة. .... 67
- جدول 11 : هل تساعد الإدارة الإلكترونية في تقليل الجهد والضغط لدى العاملين في الإدارة ..... 67
- جدول 12 : هل تساعد الإدارة الإلكترونية في تقليل الجهد والضغط لدى العاملين في الإدارة ..... 68
- جدول 13 : هل ساعدت الإدارة الإلكترونية في تحديد وتلبية احتياجات الأفراد داخل الجامعة ..... 68
- جدول 14 : هل هناك مواقع إدارية إلكترونية ترتبط بالمؤسسة الجامعية لتحقيق تطور العمل الإداري ..... 68
- جدول 15 : المبحوثين الذين أجابوا بنعم ..... 69
- جدول 16 : هل يواجه العامل الإداري صعوبات في أدائه للعمل في ظل الإدارة الإلكترونية. .... 69
- جدول 17 : هل يؤدي زيادة العاملين في الإدارة في التعامل مع الإدارة الإلكترونية إلى زيادة فعالية العمل الإداري . 70
- جدول 18 : هل عملت المؤسسة الجامعية على توفير الأجهزة والحواسيب وتزويدها بالشبكة في كل إدارتها ..... 71
- جدول 19 : هل الأجهزة الموجودة في الإدارة التي تعمل بها حديثة كلها أغلبها قديمة ..... 71
- جدول 20 : هل أجهزة الحاسوب بإدارة الجامعة مزودة بالبرامج الحديثة ..... 71
- جدول 21 : هل ساعدت نظم البرامج وبرامج التطبيقات المختلفة في تنفيذ العمل الإداري؟ ..... 72
- جدول 22: هل يوجد عدد كافي من الأجهزة الإلكترونية في الجامعة بالنسبة لمنفذين العمل الإداري ..... 72
- جدول 23 : هل حسنت الإدارة الإلكترونية جودة وفعالية العمل الإداري لدى الجامعة ..... 73
- جدول 24: الذين أجابوا بنعم ..... 73
- جدول 25 : هل يوجد أنظمة حماية متطورة لحماية بيانات ومعلومات الإدارة الإلكترونية ..... 73
- جدول 26 : هل تواجه الإدارة الجامعية مشكلات وصعوبات تعرقل تطوير العمل الإداري ..... 74
- جدول 27 : الذين أجابوا بنعم ..... 74
- جدول 28 : هل تقوم الجامعة بتحسين الأجهزة وشبكات الاتصالات لتطوير العمل الإداري ..... 75
- جدول 29 : المبحوثين الذين أجابوا بنعم ..... 75

- جدول 30 : هل يتم توفير شبكات الداخلية **Internet** والشبكة الخارجية **Extramnet** في المؤسسة الجامعية ... 76
- جدول 31 : هل الإدارة بالجامعة مزودة بنظام احتياطي عند انقطاع التيار الكهربائي أو حدوث حرائق ..... 76
- جدول 32 : في حالة الإجابة بنعم..... 76
- جدول 33 : هل ساعدت الأجهزة الإلكترونية الحديثة في إنجاز العمل في وقت قياسي ..... 77
- جدول 34 : في حالة الإجابة ب(لا) فهل بسبب..... 77
- جدول 35 : هل لديك الخبرة المناسبة لاستخدام مختلف الأجهزة الإلكترونية الحديثة ومجاراة متطلبات الإدارة الإلكترونية الحديثة..... 77
- جدول 36 : هل يواجه الموظف الإداري صعوبات تنقية في استخدامه لبرامج التكنولوجيا داخل الجامعة؟..... 78
- جدول 37: في حالة الإجابة بنعم ما هو السبب ..... 78
- جدول 38 : ماهي اقتراحاتك لتطوير العمل الإداري في الجامعة الجزائرية ..... 79

## قائمة الأشكال

- شكل 1 : يبين خصائص الادارة الإلكترونية..... 30
- شكل 2: شكل يوضح متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ..... 34
- شكل 3: ظهور القيادة الإلكترونية ..... 36
- شكل 4: يوضح والرقابة التقليدية..... 38
- شكل 5: يوضح والرقابة الإلكترونية..... 39
- شكل 6: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية..... 83

لقد شهد العالم في القرن العشرين تطوراً حديثاً، في جل المجالات العلمية والتكنولوجية، خاصة في مجال الإدارة والمؤسسات، أحدثت تغييراً في حياة الإنسان وخدمة المجتمع، مما جعلها تسمى بمرحلة العصرية والتكنولوجيا، وهذا لأن التكنولوجيا أصبحت ضرورة الحياة الاجتماعية في العصر الحالي، كما أنها تساهم في تقدم ورقي المجتمع منها الجامعات التي تعتبر من أهم المؤسسات التعليمية لتطوير البحوث العلمية والتطبيقية والتقدم المعرفي والاقتصادي والاجتماعي في الجامعة.

حيث نجد أن المؤسسات تسعى لتحقيق التطوير والتحسين المستمر للعمل باتباع أساليبها العلمية والتكنولوجية، وتطوير القرارات الإدارية والعمل الإداري الذي يسعى إلى استخدام الإدارة الإلكترونية.

تعد الإدارة الإلكترونية تطوراً علمياً في مجال الإدارة، جاء كنتيجة لتغيير الإدارة التقليدية التي كانت تستعمل الأساليب القديمة كالمعاملات الورقية والإجراءات القديمة، عكس ما تعتمد عليه الإدارة الحديثة الآن من وسائل تكنولوجية متطورة، وأصبح تطوير العمل الإداري ضرورة لتحقيق أعلى الكفاءات والاهداف، وهذا ما يسعى إليه العمل الإداري من وسائل وتقنيات جديدة التي تسعى لها كل مؤسسة لضمان سيرورة العمل فيها.

سنقوم بدراسة ميدانية حول الإدارة الإلكترونية والعمل الإداري داخل مؤسسة جامعة محمد خيضر بسكرة في القطب الجامعي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-شتمة-كنموذجاً من خلال استخدام الإدارة الجامعية الحديثة في تطوير العمل الإداري، والاستغلال الأمثل للموظفين فيها من خبرة وكفاءة عالية في مجال التكنولوجيا واستعمالها لإدارة الإلكترونية لتطوير أساليب العمل الإداري فمن التقنيات التقليدية إلى التقنيات الحديثة، ومساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لتحقيق الأهداف داخل الجامعة.

تناولنا في خطة البحث التالية التي قسمت إلى أربع فصول، حيث تطرق الفصل الأول للإطار العام للدراسة متضمناً الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، المفاهيم الإجرائية للدراسة، والمنهج المستخدم، المقاربة النظرية والدراسات السابقة.

في حين تناولنا الفصل الثاني مدخل إلى الإدارة الإلكترونية من مفهوما اللغوي والاصطلاحي، التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، أهميتها ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وظائف الإدارة الإلكترونية ومزاياها، معوقات ومشكلات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

في حين تضمن الفصل الثالث تطوير العمل الإداري مفهومه والمفاهيم المتعلقة به، خصائص، وظائفه، أهميته، ومبررات تطوير العمل الإداري، ومهام تطوير العمل الإداري وواجباته ومعوقاته.

أما الفصل الرابع تناول الجانب الميداني متضمناً الإجراءات الميدانية للدراسة، بداية بمنهج الدراسة ومجالاتها، الأدوات الأساسية لجمع البيانات في العينة، اعتمادنا على الاستمارة من أجل تحليلها وتفسيرها للوصول إلى أهم النتائج، وأبرز تحقيقاتها لأهداف الدراسة.

في الأخير لنتوصل إلى جملة من التوصيات والاقتراحات وخاتمة الدراسة، التي كانت ختاماً لموضوع دراستنا.

## الفصل الأول

### الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة:

1. أسباب اختيار موضوع الدراسة.
2. أهداف وأهمية الدراسة.
3. تحديد المفاهيم.
4. الدراسات السابقة.
5. المقاربة النظرية.

## إشكالية الدراسة:

تعتبر المؤسسة بناء تنظيمي وذلك ما تحتويه من قواعد وقوانين تحكمها العلاقات الرسمية وغير الرسمية، بين الموظفين داخل المؤسسة، التي تحدث فيها جميع الوظائف لتحقيق أهدافها، وهذا لا يتم إلا من طرف الإدارة التي تقوم بتنظيم المتطلبات البشرية والمادية والتقنية، وتسهيل العمل داخل المؤسسة، وتحقيق أعلى مستويات من توفير الحاجيات وتحقيق الأهداف.

وفي العود الأخيرة وخصوصا في مطلع القرن الواحد والعشرون تطورت الأنظمة الإدارية، حيث عرفت المؤسسات والجامعات تطورا هائلا في تكنولوجيا المعلومات، وهذا تبلور مجال الإدارة وأحدث فيه تغييرا جذريا، أدى إلى ظهور نوع جديد ومتطور اقتصر على تنفيذ الأنشطة والتطورات الإدارية التي قادتنا إلى عصر التكنولوجيا السريعة، وهذا التطور الهائل جعلها أكثر قوة وسرعة على إنجاز أعمالها وتطبيق الآليات المتطورة فيها.

جاءت الإدارة الإلكترونية بشكل واضح لتسهيل المهام الإدارية بطريقة تقنية متطورة وسريعة، لتحقيق الجودة الممتازة في الجامعة، التي أصبحت الإدارة الإلكترونية عنصر مهم وفعال في الإدارة، وهذا عن طريق الأجهزة المتطورة الإلكترونية، مما أثرت على العمل الإداري، الذي يعتبر أحد عوامل التسيير والتخطيط الناجح في الإدارة، باعتداده على الكفاءة العالية في تحديد مهام محددة أو وظائف رئيسية وتحسين أداء العاملين في المؤسسات.

مما لا شك فيه أن العمل الإداري مجال واسع يشمل العديد من الوظائف بين التخطيط الإداري والتنظيم بين العمال، وعلى هذا الأساس يبني العمل الإداري على ممارسات إدارية واتخاذ القرارات، والسير بها وفق التخطيط والإشراف والقيادة والدعم مما يجعل الموظفين أكثر تنظيماً، وتحفيزهم وتطوير أدائهم، وأيضا ارتقاء مكانة المؤسسة الجامعية وبقائها.

لجأ العمل الإداري إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة بالجامعة الجزائرية، حيث أصبح العمل الإداري فيها رقمية بدون الحاجة إلى الإدارة التقليدية، وهذا ما ألت إليه مؤخرا مع تطور التكنولوجيا، ولهذا جاءت هذه الدراسة المتمثلة في البحث عن متطلبات الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بالجامعة الجزائرية؟ دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر "شتمة" ومن خلالها نطرح التساؤل الرئيسي التالي، ماهي متطلبات الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري؟

وانطلاقا من التساؤل الرئيس سنحاول الإجابة عن التساؤلات الفرعية:

- ماهي المتطلبات البشرية اللازم توفرها في تطوير العمل الإداري؟
- فيما تتمثل المتطلبات المادية الواجب توفرها في تطوير العمل الإداري؟
- ما هي المتطلبات التقنية اللازمة في تطوير العمل الإداري؟

## أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- موضوع الدراسة من المواضيع التي تنصب في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- الإدارة الإلكترونية من أحدث المواضيع في مجال الإدارة وعلم الاجتماع.
- التقدم المتواصل للإدارة الإلكترونية داخل الجامعة وفي مجال التنظيم.

- فهم أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري داخل الجامعات الجزائرية.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- معرفة متطلبات الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري.
- البحث عن المتطلبات البشرية والمادية و التقنية في تطوير العمل الإداري داخل الجامعة.
- الكشف عن أهمية استعمال الإدارة الإلكترونية في تحقيق الأهداف.
- معرفة أهم الأنظمة والأجهزة التي تقوم الجامعة للحفاظ على إنجاز العمل وتطبيق الآليات فيها.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها:

- تبحث في الجامعة وما مدى تطوير الإدارة الإلكترونية وتحقيق متطلباتها في تحقيق أهداف العمل الإداري.
- يستفيد الموظفين من الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري داخل الجامعة للوصول إلى النتائج السريعة
- ساهمت في التغيير الجذري للعمل الإداري لضمان سيرورتها وتحسينها.

### تحديد مفاهيم الدراسة:

#### مفهوم الإدارة الإلكترونية:

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الميزات التي تميزها عن الإدارة التقليدية وأهمها خاصة التخلي في استعمال الورق، والإجراءات المكتسبة ومن هنا سوف نتطرق إلى مجموعة من المفاهيم.

**تعريف 1:** الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي عمادها استخدام الحواسيب والشبكات والإنترنت، التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين والمؤسسات والأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وعدالة مالية.

جاء في تعريف آخر للإدارة الإلكترونية: أنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإدارة اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة (سحر قدوري، 2016، ص157).

**التعريف الإجرائي:** الإدارة الإلكترونية عملية إدارية قائمة على استعمال الإمكانيات المتطورة وشبكات الاتصال، في العمل الإداري من تخطيط وتوجيه ورقابة، تساهم في تحقيق الأهداف وتحقيق الرفاهية.

#### مفهوم تطوير العمل الإداري:

يعتبر العمل الإداري مجموعة الوظائف والمهام ذات الطبيعة الإدارية أساسها المورد البشري الذي يقوم بتسيير الأعمال وتخطيطها من أجل تحقيق المنفعة والوصول للأهداف المؤسسات.

تطوير العمل الإداري يعني زيادة كيفية قدرة المؤسسة لتحقيق أهدافها بصورة جيدة، كما يرى البعض أن تطوير العمل الإداري هو عملية متكاملة شغل تشمل المؤسسة كلها ويتم ذلك من خلال تغيير مخطط طويل المدى

يستهدف رفع كفاءة الأفراد والارتقاء بمستوى أدائهم وتعظيم فاعلية المؤسسة، في إطار الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة (بلال خلف الله السكارتة، 2010، ص47).

**التعريف الإجرائي:** مما سبق العمل الإداري عبارة عن جهود تهدف لكفاءة المؤسسة وحس استقلال الموارد المتاحة فيها، من أجل تحقيق الأهداف وجعل المؤسسة في أحسن تسيير وتنظيم.

### مفهوم الجامعة الجزائرية:

تعتبر الجامعات الجزائرية آلية من آليات التنمية المفطورة، التي تقوم بإعداد القوى البشرية وتحقيق الازدهار وأيضاً خدمة المجتمع ونشر العلم وإنجازاتها، حيث تعددت التعاريف فيما يلي:

**التعريف:** يعرفها الآن توازن: يعرف الجامعة بأنها: مكان لقاء يتحقق فيه الاحتكاك بين عملية تنمية المعرفة وخدمة هذا التعليم، والحاجة إلى الخريجين (كباري، 2001، ص65).

وتعرف أنها: مجموعة من الأشخاص يجمعهم نظام ونسق خاصين، وتستهمل وسائل وتنسيق بين مهام مختلفة للوصول بطرق ما إلى المعرفة العليا (فضيل، 2006، ص211).

بتغيير نظام (ل.م.د): هو عبارة عن نظام للتعليم العالي يتكون من ثلاثة مستويات، شهادة الليسانس، شهادة الماستر شهادة الدكتوراه، يعتمد عليها الطالب الجامعي في مشواره الدراسي لتحقيق المعارف والمكاسب العلمية.

### مفهوم الأنترنت:

#### التعريف 1:

**لغة:** هي لفظ يعتبر إدغاماً **Inter Connected Networks** أي الشبكات المترابطة

**اصطلاحاً:** يمكن وصف الأنترنت بشكل مبسط على أنها مجموعة من الحسابات مرتبطة في هيئة شبكة أو شبكات تلك الشبكات لها المقدرة على الاتصال بشبكات أكبر بحيث يكون هذا الاتصال يسري وفق بروتوكول ضبط التراسل الذي استخدام خدمات الشبكة على نطاق عالمي.

**التعريف 2:** الترجمة الحرفية لها تعني الشبكة البينية أما المعنى الاصطلاحي فيعني شبكة ترتبط بأجهزة كومبيوتر في جميع أنحاء العالم من خلال تبادل المعلومات (عمر حمداوي، د س ن، ص473)

### الدراسات السابقة:

يمكن التطرق إلى هذه الدراسات من الأقدام إلى الإحداث يكون كالتالي:

#### 1. الدراسات الخاصة بالإدارة الإلكترونية:

##### 1. الدراسة 1:

- عنوان الدراسة: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة كوندور -برج

بوعريبرج- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص

علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة".

- اسم الباحث: رحمانى سناء.



- محتوى الدراسة: احتوى موضوع الدراسة عن دور الإدارة الإلكترونية في ضمان السير الحسن للمؤسسة وأخذت هذه الدراسة حالة مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهر ومنزلية في برج بو عرييج.
- تاريخ الإجراء: 2018/2017.
- التساؤل الرئيسي: ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير مؤسسة كوندور؟

ثم تم إدراج الأسئلة الفرعية وهي كما يلي:

- ما هو مستوى توفير مؤسسة كوندور لعناصر الإدارة الإلكترونية التقنية والبشرية؟
- ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة، إحصائية حول مستوى توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في المؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية؟

#### أهداف الدراسة:

التعرف على مستوى توفير مؤسسة كوندور العناصر الإدارية الإلكترونية سواء التقنية (الحاسوب وملحقاته، شبكات الاتصال، البرمجيات، قواعد البيانات) أو البشرية.

التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية بعناصرها التقنية والبشرية في تحسين تسيير مؤسسة كوندور على مستوى التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

التعرف على الفروق بين وجهات نظر مفردات عينة الدراسة حول مستوى توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندور وفقاً للمتغيرات الشخصية.

التعريف بدور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة.

#### منهج الدراسة:

المنهج الوصفي منهج دراسة الحالة.

عينة الدراسة: استمارة الاستبيان، والمقابلة والملاحظة.

نتائج الدراسة: توصلت إلى النتائج التالية:

- تسعى مؤسسة كوندور إلى مسايرة المتغيرات التكنولوجية، من خلال، إدخال منتجات جديدة تتماشى مع متطلبات الزبون، وتحديث معدات وأدوات الإنتاج، والاعتداء على نظم التصنيع باستخدام الحاسوب AM، ونظام تخطيط الاحتياجات من الموارد والتحكم الرقمي بالحاسوب والروبوتات..... الخ
- تعتمد مؤسسة كوندور على أدوات التسويق الإلكتروني والتقليدي حيث قدرت ميزانية التسويق سنة 2015، بحوالي 1200000 دج، منها 200000 دج، مخصصة للتسويق عبر الأنترنت وبالخصوص مواقع التواصل الاجتماعي.

- تستخدم مؤسسة كوندور مزيجاً من الطرق التقليدية والإلكترونية لإدارة الموارد البشرية.
- أساليب التسديد والتحصيل لاتزال تتم بالطرق التقليدية لإن التوقيع على المعاملات التجارية في الجزائر لم يدخل حيز التطبيق بعد.
- توفير مؤسسة كوندور لعناصر الإدارة الإلكترونية يرقى إلى مستوى القبول مع توفر مكونات العنصر التقني لدرجة أعلى من العنصر البشري.
- تحتل أجهزة الحاسوب وملحقاته المرتبة الأولى من حيث درجة التوفر في مكونات العنصر التقني تليها البرمجيات، ثم شبكات الاتصال، في الأخير قواعد البيانات.
- استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني هو من أولويات المؤسسة.
- تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير مؤسسة كوندور، بحيث أن الرقابة هي أكثر وظيفة ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسينها، نلاحظ من التنظيم والقيادة في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي في حين حل التخطيط في المرتبة الرابعة.

## 2. الدراسة 2:

**عنوان الدراسة:** تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر "أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل" كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة".

**اسم الباحث:** عبان عبد القادر.

**تاريخ الإجراء:** 2016/2015 دراسة سوسيولوجيا بلدية الكاليتوس العاصمة.

**محتوى الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهم التحديات الإدارية الإلكترونية في الجزائر خصوصاً في البلدية والكشف عن مدى إدخال الإدارة الإلكترونية في بلدية الكاليتوس بالعاصمة.

**التساؤل الرئيسي:** ماهي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

وبالتالي اندرجت منه عدة تساؤلات فرعية وهي كالآتي:

- هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟
- ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟
- هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

**فرضيات الدراسة:** تنطوي هذه الدراسة على فرضية رئيسية " هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر".

**فرضيات محورية:**

- هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

- هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

#### أهداف الدراسة:

- قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة إدارياً وعلمياً.
- معرفة ما مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتهم.
- البحث عن فوائد أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- قياس رضا الموظفين عن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الإدارة الجزائرية.
- توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تنصبة البلدية الجزائرية والقضاء على الأساليب التقليدية الممارسة فيها.
- التتقيب عن الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية.
- التعرف على مدى توفر الإدارات الجزائرية موقعا إلكترونياً تستخدمه في معاملاتهما الإدارية.
- تشخيص الأساليب المتبعة في الإدارات الجزائرية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلديات الجزائرية.

#### منهج الدراسة:

المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي.

عينة الدراسة: عينة الموظفين الإداريين أي العمال الداخليين للبلدية، اما عينة أخرى فتمثل العملاء الخارجيين (المستفيدين) في بلدية محل الدراسة.

أدوات الدراسة: الملاحظة، المقابلة، أداة الاستخبار القياسي.

نتائج الدراسة: هذه الدراسة توصلت ما يلي:

- ليست هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات البشرية والمادية، والتي من شأنها أن تساهم في تفعيل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
- أن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر، من خلال تحسين خدماتها وترقية أداء العاملين فيها وتسريع وتيرة العمل فيها والدقة في إنجاز الوظائف الإدارية.
- إن الإدارة الإلكترونية نظراً لضعف تطبيقاتها في البلدية الجزائرية فإنها لم تكن عامل مساهم في عصنة الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

النتيجة العامة: هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة الإلكترونية، ومنها التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونياً، والتحديات التنظيمية والاجتماعية وحتى التقنية.

الدراسات الخاصة بالعمل الإداري:

1. الدراسة 1:

عنوان الدراسة: محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم النفس والعمل والتنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الأخوة منتوري قسنطينة.

اسم الباحث: بغول زهير.

محتوى الدراسة: احتوى موضوع الدراسة، انطلاقاً من النظرية الدافعية لفريدريك هرزبرغ حيث سعت إلى الوقوف على قوائم المحددات الضرورية ومستويات أهميتها وإيضاً طبيعة الفروق الموجودة في الأهمية النسبية بين المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة وتلك المرتبطة بمحتواها لنجاح كل من مديري الإدارة العليا ومديري الإدارة الوسطى ومديري الإدارة الدنيا في العمل لكل من المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة، والمرتبطة بمحتواها لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري وفق متغير المستوى الإداري.

تاريخ الإجراء: 2007/2006.

التساؤل الرئيسي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية بين المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة وتلك المرتبطة بمحتواها الصالح هذه الأخيرة لنجاح مديري المستويات الإدارية الثلاثة في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية؟

حيث تم إدراج الأسئلة الفرعية وهي كما يلي:

- هل المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة وتلك المرتبطة بمحتواها نجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية تتوزع على مستويات مختلفة من حيث الأهمية؟
- هل المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة وتلك المرتبطة بمحتواها نجاح مديري الإدارة الوسطى في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية تتوزع على مستويات مختلفة من حيث الأهمية؟
- هل المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة وتلك المرتبطة بمحتواها نجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية تتوزع على مستويات مختلفة من حيث الأهمية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية بين متوسطي درجات مديري الإدارة العليا على كل من المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة وتلك المرتبطة بمحتواها الصالح هذه الأخيرة لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية بين متوسطي درجات مديري الإدارة الوسطى على كل من المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة وتلك المرتبطة بمحتواها الصالح هذه الأخيرة لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية بين متوسطي درجات مديري الإدارة الدنيا على كل من المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة وتلك المرتبطة بمحتواها لصالح هذه الأخيرة لنجاحهم في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية لمحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري وفق متغير المستوى الإداري؟

**أهداف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة ونظيرتها المرتبطة بمحتواها لنجاح العامل الجزائري في ميدان العمل الإداري على اختلاف مستوياته بالمؤسسات الوطنية.
- تحديد مستويات الأهمية النسبية لهذه المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة ونظيرتها المرتبطة بمحتواها لنجاح مديري المستويات الإدارية الثلاثة في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية وبعبارة أخرى معرفة المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة والمرتبطة بمحتواها ذات الأهمية المنخفضة وذات الأهمية المتوسطة وذات الأهمية المرتفعة لنجاح كل من مديري الإدارة العليا ومديري الإداري الوسطى ومديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية.
- الوقوف على طبيعة الفروق الموجودة في الأهمية النسبية بين المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة وتلك المرتبطة بمحتواها لنجاح مديري الإدارة العليا في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية.
- الوقوف على طبيعة الفروق الموجودة في الأهمية النسبية بين المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة وتلك المرتبطة بمحتواها لنجاح مديري الإدارة الوسطى في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية.
- الوقوف على طبيعة الفروق الموجودة في الأهمية النسبية بين المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة وتلك المرتبطة بمحتواها لنجاح مديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية.
- الوقوف على طبيعة الفروق الموجودة في الأهمية النسبية للمحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري وفق متغير المستوى الإداري.
- الوقوف على طبيعة الفروق الموجودة في الأهمية النسبية للعوامل المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري وفق متغير المستوى الإداري.

**منهج الدراسة:** اعتمد الباحث في دراسة المنهج الفارقي الذي هو أحد مستويات المنهج الوصفي.

**عينة الدراسة:** أجريت الدراسة على عينة قدر عددها بـ: 168 فرداً موزعين على المستويات الإدارية الثلاثة.

**أداة الدراسة:** الاستبيان.

**نتائج الدراسة:**

- سعت الدراسة إلى أنها أشارت في جزء منها إلى توزع أهمية المحددات الضرورية لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري، مديرية الإدارة العليا، مديرية الإدارة الوسطى، مديرية الإدارة الدنيا على مستويات مختلفة.

- وأيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية للمحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري وفق متغير المستوى الإداري.
- أشارت أيضاً النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية بين المحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة وتلك المرتبطة بمحتواها لنجاح كل من مديري الإدارة العليا ومديري الإدارة الوسطى ومديري الإدارة الدنيا في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية.
- وكذا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية للمحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري وفق متغير المستوى الإداري.
- أشارت أيضاً النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية للمحددات المرتبطة بمحيط الوظيفة لنجاح مديري المؤسسات الوطنية في العمل الإداري وفق متغير المستوى الإداري.

## 2. الدراسة 2:

**عنوان الدراسة:** مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم التكنولوجية بجامعة -بسكرة- الجزائر).

**اسم الباحث:** موسى عبد الناصر، محمد قريشي.

**محتوى الدراسة:** هو التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

**تاريخ الإجراء: 2011.**

**التساؤل الرئيسي:** ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟

**الأسئلة الفرعية:**

- هل هناك تصور واضح عن الإدارة الإلكترونية لدى إدارة الكلية محل الدراسة؟
- كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة؟

**أهداف الدراسة:**

- أبرز العمل الإداري وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية محل الدراسة ومدى مساهمتها في تطوير العمل الإداري.
- تقديم بعض التوصيات المناسبة في هذا المجال.

**منهج الدراسة:**

**عينة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على طريقة العينة العشوائية بلغ عددهم 142 عامل تم اختيار 50 عامل.

أداة الدراسة: الاستبانة.

نتائج الدراسة:

- تمثل الإدارة الإلكترونية منهجاً حديثاً يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يتميز هذا المنهج الحديث بمميزات وخصائص تميزه عن غيره من المناهج.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية وكفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال مساهمتها الجادة في رفع إنتاجية العاملين.
- أن اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الأجهزة والمعدات يمكنها من الوصول للمعلومات في الوقت المناسب.
- تساهم البرمجيات في تطوير وتفعيل العمل الإداري بالكلية محل الدراسة وذلك من خلال المعالجة الإلكترونية.
- البرمجيات تمكن الكلية محل الدراسة من توفير بيئة عمل مرنة تواكب جميع التغيرات والتطورات.
- وأن اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الأجهزة والمعدات وأيضاً يمكنها من تحقيق كثافة العمل وتخفيض مختلف التكاليف.
- تساهم شبكات الاتصال في تطوير العمل الإداري بالكلية محل الدراسة.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- (1) تم اكتساب جملة من المعارف والمعلومات حول موضوع الدراسة.
- (2) تم توضيح وتحديد الأهداف التي توجب إليها الدراسة.
- (3) تم اكتساب خبرة حول الجانب المنهجي التي انطلقت أو اعتمدته الدراسات كتحديد المنهج.
- (4) تم إعطاء فكرة حول بناء الاستمارة.
- (5) نصت الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها كل دراسة.
- (6) تمت الاستفادة من الجانب التطبيقي كطريقة اختيار العينة والأداة.

أوجه الاتفاق:

- حيث نلاحظ موطن الاتفاق هنا أن دراسة رحمانى سناء ودراسة عبان عبد القادر تناولت نفس موضوع المتغير الأول (الإدارة الإلكترونية) وهذا ما أشارت إليه دراستنا في المتغير الأول (المستقل).
- وكما اتفقت دراسة بغول زهير التي تناولت محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية ودراسة موسى عبد الناصر ومحمد قرشي التي تناولت موضوع مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي في تناول نفس المتغير الثاني (التابع).
- واتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة في استخدام الاستمارة كأداة لجمع المعلومات انطلاقاً من العينة المدروسة.
- كما نجد الاتفاق يكمن في الاستخدام نفس المنهج وهو (المنهج الوصفي).

أوجه الاختلاف:

– ما تم ملاحظته أن دراستنا اختلفت مع الدراسات السابقة من حيث الهدف كل من رحمانى سناء وعبان عبد القادر وبغول زهير وموسى عبد الناصر ومحمد قريشى اختلفت في الهدف مع دراستنا ويمكن توضيح الاختلاف كالتالي:

– دراسة رحمانى سناء فالغرض منها هو الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في ضمان السير الحسن للمؤسسة.  
– دراسة عبان عبد القادر الغرض من دراسته هو معرفة أهم التحديات الإدارية الإلكترونية في تحسين سير المؤسسة.

– دراسة بغول زهير الغرض من دراسته هو التعرف على محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية.

– جراسة موسى عبد الناصر ومحمد قريشى هو التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي.

✚ بينما هدفت دراستنا إلى معرفة متطلبات الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري.

✚ اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة "رومانى سناء" و "عبان عبد القادر" و "موسى عبد الناصر" و "محمد قريشى" و "بغول زهير" ومن ناحية تساؤلات فقط.

يظهر الاختلاف في المجال الزماني والمكاني مع دراستنا والدراسات السابقة حيث طبقت دراستنا في جامعة محمد خيضر بسكرة -شنتمة- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.



دراسات سابقة تضم المتغيرين (الإدارة الإلكترونية، العمل الإداري):

### دراسة 1:

عنوان الدراسة: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري، دراسة استطلاعية على القطاع الصحي العام في العراق  
مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية.

اسم الباحث: غصون تلقان مدلول.

محتوى الدراسة: سعت الدراسة إلى بيان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة الصحية والحد من الفساد الإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية في المنظمات الطبية العامة في العراق.

تاريخ الإجراء: 2022.

التساؤل الرئيسي:

ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري في المنظمات الصحية العامة العراقية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الصحية في المنظمات الصحية العامة العراقية؟
2. ما هو دور الإدارة الإلكترونية بالحد من الفساد الإداري في المنظمات الصحية العامة في العراق؟
3. ما هو دور الإدارة الإلكترونية في النمو الاقتصادي في المنظمات الصحية العامة بالعراق؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمنظمات الصحية العامة في العراق.

2. التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري في المنظمات الصحية العامة في العراق.

3. التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز النمو الاقتصادي في المنظمات الصحية العامة في العراق.

منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: تألف المجتمع المدروس من جميع العاملين في الميدان الصحي والطبي في القطاع العام في العراق (المستشفيات، المراكز الطبية، الإدارات الطبية، المختبرات، مراكز التحليل) وزعت الاستبيانات على عينة الدراسات المنقاة (طبيب، معاون طبي، ممرض، فني إداري) حيث بلغ عدد الاستبيانات 110، أُسترد منها 93 استبيان وبعد الفحص تبين 87 صالح للتحليل.

أداة الدراسة: الاستبانة.

نتائج الدراسة:

1. يوجد علاقة موجبة بين الإدارة الإلكترونية والعمل الإداري بمنظمات الصحة العامة في العراق.
2. يوجد علاقة موجبة بين استخدام الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات الصحية في منظمات الصحة العامة العراقية.
3. يوجد علاقة موجبة بين استخدام الإدارة الإلكترونية والنمو الاقتصادية في منظمات الصحة العامة العراقية.
4. يوجد علاقة موجبة بين استخدام الإدارة الإلكترونية ومكافحة الفساد الإداري في منظمات الصحة العامة العراقية.
5. تتبنى منظمات الصحة العامة في العراق شبكات اتصال بين الأقسام المختلفة وتهتم بتسجيل بيانات المرضى وحالتهم الصحية إلكترونياً للمحافظة على انتظام العمل.
6. يسهم استعمال الإدارة الإلكترونية في منظمات الصحة العامة في تحسين عمليات استرجاع المعلومات الصحية وعدم بذل الجهد الكبير بذلك.
7. تجعل الإدارة الإلكترونية العاملين في منظمات الصحة العامة بالعراق منفذين للسياسات وإجراءات العمل وتضمن انضباط العاملين وبعدهم عن المحسوبية والرشوة.
8. يسهم تطبيق الأنظمة الإلكترونية بمنظمات الصحة العامة بتقديم خدمات صحية حديثة، ويرفع من كفاءة العمل ويضمن تحقيق تنمية (صحية، اقتصادية، اجتماعية).

الدراسة 2:

عنوان الدراسة: واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتطوير العمل الإداري في جامعة الباحة (المملكة العربية السعودية) مجلة البحث العلمي في التربية العدد التاسع عشر.

اسم الباحث: سميحة علي أحمد غمدي.

محتوى الدراسة: هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتطوير العمل الإداري بجامعة الباحة.

تاريخ الإجراء: 2018.

التساؤل الرئيسي: ما درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين الإداريين والقادة الأكاديميين؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما درجة تطبيق مجال البنية التحتية والتشريعية للإدارة الإلكترونية بجامعة الباحة من وجهة نظر عينة الدراسة؟

2. ما درجة تطبيق مجال تقنيات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة الباحة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
3. ما درجة تطبيق مجال التفاعل مع الإدارة الإلكترونية بجامعة الباحة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **0.05** في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مجالات الإدارة الإلكترونية بجامعة الباحة تعزى لمتغيرات الدراسة؟
5. ما حد إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة.
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة **0.05** هي متوسطات استجابات أفراد العينة حول مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بجامعة الباحة تعزى لمتغيرات الدراسة؟
7. ما مدى وجود هناك علاقة بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري بجامعة الباحة من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتطوير العمل الإداري بجامعة الباحة، وذلك من خلال التعرف على:

- درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الباحة من وجهة نظر الإداريين.
- علاقة الإدارة الإلكترونية بتطوير العمل الإداري بجامعة الباحة تعزى لمتغيرات الدراسة.
- الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة **0.05** في إجابات الإداريين حول العلاقة بين الإدارة الإلكترونية بتطوير العمل الإداري بجامعة الباحة تعزى لمتغيرات الدراسة.
- درجة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: العينة العشوائية البسيطة.

أداة الدراسة: الاستبانة.

#### نتائج الدراسة:

يتضح من خلال استجابات أفراد العينة (ن=21) تجاه السؤال الثاني أن متوسطة درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الباحة من وجهة نظرهم درجة متوسطة ليست بضعيفة وليست بكبيرة وأنها في طور التطوير.

يتضح من خلال استجابات أفراد العينة (ن=21) حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الباحة ومالها من تأثير على تطوير العمل الإداري أنه تأثير قوي وسيتمكن الموظفون بالرضا الوظيفي والأداء وبالتالي على الأداء الإداري بالجامعة.

أجمع عدد **19** من أصل (ن=21) على أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية لتدعم تطوير العمل الإداري في الجامعات بنسبة **90.47%** من أجمالي المستجيبين للمقابلات.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

أولاً: من الناحية المنهجية:

- ساعدت الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث.
- ساعدت في التعريف حول كيفية تحديد المتغيرات ومعرفة أبعادها.
- اكتساب معرفة حول الطريقة المنهجية التي جاءت بها هذه الدراسات.
- ساعدت في التعرف على المنهج المناسب لموضوع البحث.
- ساعدت في التعرف على طبقة اختيار العينة ومعرفة الأداة المناسبة.

ثانياً: من الناحية العلمية:

- ساعدت بتوفير معلومات حول الموضوع المراد دراسته.
- الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها كل دراسة.
- إعطاء فكرة حول كيفية إعداد البحث العلمي.
- التعلم من الأخطاء التي وقع فيها الباحثين.
- الاستفادة من المراجع والمصادر التي احتوت عليها كل دراسة.

المقاربة النظرية:

**مفهوم النظرية:** هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم والتعريفات والافتراضات التي تعطينا نظرة منظمة لظاهرة ما عن طريق تحديد العلاقات المختلفة بين المتغيرات الخاصة بتلك الظاهرة بهدف تفسيرها أو التنبؤ بها.

**النظرية الوظيفية:**

تحتل النظرية الوظيفية مكاناً مرموقاً بين النظريات السوسولوجيا المعاصرة ولانكاد نجد باحثاً من علم الاجتماع إلا وظهر أعماله وتفسيراته في دراسة الظواهر الاجتماعية.

**مفهومها:** "هي نسق منطقي استنباطي استقرائي يتكون من مفاهيم وتعريفات وافتراضات تعبر عن علاقات بين إثنيين أو أكثر من أوجه الظاهرة ويمكن أن يشتق منها فرضيات كما يمكن التحقق من صحتها أو خطئها" (علاء زكي داود القاق، 2015، ص 17).

**مفهوم 2:** "تستند البنائية الوظيفية إلى مفهومي **Structure** والوظيفة **Function** حيث يشير الأول إلى الجزء أو العنصر الذي يتكون منه أي نظام أو وحدة أو بناء اجتماعي أما الوظيفة فيشير بها إلى الدور والإسهام الذي يقدمه كل جزء ضمن البناء الكلي".

**مسلمات البنيوية الوظيفية:**

(1) ينظر البنائيون الوظيفيون إلى المجتمع كوحدة أساسية متكاملة تترايط في أجزائها وظيفياً وفق نسج الاتساق والتوازن الذي يمنع الصراعات داخل المجتمع.

- (2) يحتاج أي نظام للاستقرار والبقاء إلى ضمانات تضمن استمراره وتكامل أجزاءه وتضامن من أعضائه من خلال القيم والمفاهيم الاجتماعية المشتركة لتحقيق الإجماع القيمة حول المشروع الاجتماعي (محمد غربي، 2016، ص188).
- (3) النظر إلى أي شيء سواء كان حياً أو اجتماعياً وسواء كان فرداً أو مجموعة صغيرة أو تنظيمياً رسمياً أو مجتمعاً أو حتى العالم بأسره على أنه نسق أو نظام وهذا النسق يتألف من عدد من الأجزاء المترابطة فيما بينها.
- (4) لكل نسق احتياجات أساسية لا بد من الوفاء بها وإلا فإن النسق أو يتغير جوهرياً فالجسم مثلاً يحتاج للأوكسجين والمجتمع يحتاج لأساليب ينظم السلوك.
- (5) كل جزء من أجزاء النسق قد يكون وظيفياً أي يساهم في تحقيق توازن النسق وقد يكون ضاراً أي يقلل من توازن النسق وقد يكون غير وظيفي أي عديم القيمة بالنسبة للنسق.
- (6) يمكن تحقيق كل حاجة من حاجات النسق بواسطة عدة متغيرات أو بدائل فحاجة المجتمع الرعاية الأطفال مثلاً يمكن أن تقوم بها الأسرة وحاجة المجموعة إلى التماسك قد تتحقق عن طريق التمسك بالتقاليد.

#### النظرية البنائية الوظيفية عند تالكوت بارسونز:

بعد بارسونز من رواد علماء الاجتماع الأمريكيين المعاصرين وذلك لما له من دور فعال في إنماء وتطوير المدرسة البنائية الوظيفية وقد يعالج بارسونز الكثير من الموضوعات منها: العلاقة بين الأسرة والمجتمع الصناعي الحديث، عمليات التنشئة الاجتماعية.

- ينطلق بارسونز من الكل لتحليل الجزئيات لذلك فالبنائية الوظيفية تعد نظرية عامة للمجتمع لا تبرر الرأسمالية كما يعتقد في العادة.
- لا ينظر بأنه جامد بل يمتلك القدرة على التطور وتتكون العمليات الأساسية وتتكون العمليات الأساسية التي تهدف لتحقيق التطور من التباين زيادة تقسيم العمل وتخصص الأبنية الوظيفية والتوافق.
- حدد "بارسونز" الوظائف الأساسية التي تبقى الأسرة مركزة عليها مهما حدث التغيير والتباين وهما:
  - وظيفة التنشئة الاجتماعية للصغار.
  - وظيفة تقديم الدعم العاطفي والاستقرار لشخصيات الراشدين من أفراد المجتمع (دارين علي حسن، 2015، ص34،35).

#### 5.1 المقاربة النظرية:

قد تعرفنا في دراستنا التي تناولت موضوع متطلبات الإدارة الإلكترونية والتي اعتمدت على النظرية الوظيفية حيث، حيث انطلقنا من منظور العمل الإداري باعتباره متغيراً تابعاً للنظرية الوظيفية تستند إلى مفهومي أبناء الوظيفة فالعمل الإداري باعتباره نسق اجتماعي أو وحدة أو بناء اجتماعي يتكون من مجموعة من الأجزاء لكل جزء له وظيفة يقوم بها. هذه الوظائف تتكامل مع بعضها لتحقيق لنا نسيج من الاتساق والتوازن وأي جزء من أجزاء العمل الإداري يواجه خلافاً فهذا يقلل من توازن النسق وهو العمل الإداري وقد يكون الجزء غير وظيفي أي أنه يكون عديم القيمة بالنسبة للعمل الإداري يمكن القول إن الجزء قد يساهم في تطوير العمل الإداري وقد يكون سبباً في تراجع العمل الإداري.

نظرية الحتمية التكنولوجية لمارشال ماكلوهان:

تعتبر نظرية الحتمية التكنولوجية من أكثر النظريات التي اهتمت بتأثير تكنولوجيا وسائل الإعلام على الفرد ويعتبر "هارولد إينيس" و "ماركس ماكلوهان" من أهم منظري هذه النظرية حيث اتجهت أبحاثهما نحو دراسة تكنولوجيا الاتصال بعد دراسة إينيس سنة 1950 بعنوان "الإمبراطورية والاتصالات ليقدم لنا فرضيات تنبأت بميلاد نظرية جديدة نسبت فيها بعد لتلميذه "مارشال ماكلوهان" الذي رأى من خلال تدريسه للأدب الإنجليزي مسارات تطور الاتصال (سعيدة عباس، 2021، ص2).

مراحل تطور التواصل الإنساني:

يُقسم ماكلوهان في رأيه تطور التاريخ الإنساني إلى أربع مراحل.

- أ). المرحلة الشفهية: تعتمد على الاتصال اللفهفي، مرحلة ما قبل التعلم أي المرحلة القبلية وقد استغرقت معظم التاريخ البشري.
- ب). مرحلة كتابة النسخ: التي ظهرت بعد هومر في اليونان القديمة أو استمرت ألفي عام.
- ج). عصر الطباعة: من سنة 1500م إلى 1900م تقريبا.
- د). عصر وسائل الإعلام الإلكترونية: من سنة 1900م تقريبا حتى الوقت الحالي.

يقول ماكلوهان أن التغيير الأساسي في التطور الحضاري منذ أن تعلم الإنسان أن يتصل كان من الاتصال الشفهفي "الاتصال السطري" ثم إلى "الاتصال الشفهفي" مرة أخرى.

الاتصال الشفهفي: وفقاً لما يقوله ماكلوهان فإن الناس يتكيفون مع الظروف المحيطة عن طريق توازن الحواس الخمس (السمع، البصر، اللمس، الشم، التذوق).

الاتصال السطري: يمكن القول باختصار أن مجتمعات ما قبل التعليم كانت تحتفظ بالمضمون الثقافي في ذاكرة أجيال متعاقبة ولكن تغيير أسلوب تخزين المعرفة حينما أصبحت المعلومات تختزن عن طريق الحروف الهجائية وبهذا حلت العين محل الأذن كوسيلة أساسية التي يكتسب بفضلها الفرد معلوماته.

التواصل عن طريق المطبوع: حيث أسرعت الكتب بعملية فك الشيفرة التي تسميها قراءة، وتعدد النسخ المتطابقة وساعد المطبوع على النشر الفردي لأنه شجع على التعلم والاعتماد على الذات.

العودة إلى الاتصال الشفهفي: يسمى "ماكلوهان" المرحلة التي نعيشها حالياً عصر "الدوائر الإلكترونية" كما تتمثل بشكل خاص في التلفزيون والكمبيوتر فالإلكترونيات بتوسيعها وتقليدها لعمل العقل البشري وضعت نهاية لأسلوب تجريد الواقع (تواتي نور الدين، 2013 ، ص179.182).

افتراضات النظرية الحتمية التكنولوجية:

نظرية مارشال ماكلوهان هي عبارة عن تصورات لتطور وسائل الاتصال وتأثيرها على المجتمعات الحديثة وتعتمد هذه النظرية على ثلاث افتراضات:

أولاً: وسائل الاتصال هي امتداد الحواس الإنسان: يرى مارشال ماكلوهان أن الناس يتكيفون مع ظروف البيئة في كل عصر من خلال استخدام حواس معينة ذات صلة وثيقة بنوع الوسيلة الاتصالية المستخدمة فكاميرا التلفزيون تمدد أعيننا والميكروفون يمد أسمعنا والآلات الحاسبة توفر الجهد العقلي.

ثانياً: الوسيلة هي الرسالة: لقد أولت نظرية ماكلوهان أهمية كبرى لدور الوسيط (الوسيلة) حيث يرى أن الرسالة الأساسية في الكتاب هي المطبوع والرسالة الأساسية في التلفزيون هي التلفزيون نفسه فالمضمون غير مهم وأن المهم هو الوسيلة التي تنقل المحتوى.

ثالثاً: وسيلة الاتصال الساخنة ووسائل الاتصال الباردة:

حيث يعتبر ماكلوهان أول من أبتكر مصطلح "الساخن" و "البارد":

- وسيلة باردة: يقصد بها تلك التي تتطلب من المستقبل جهداً إيجابياً في المشاركة والمعايشة والاندماج فيها مثل: الكتاب، التلفزيون.
- وسيلة ساخنة: هي تلك الوسائل الجاهزة المحددة نهائياً والتي تحتاج من المشاهد أو المستمع إلى جهد يبذل أو مشاركة أو معايشة، كالإذاعة والسينما (بومدين كريمة، 2015، ص 89-91).

المقاربة النظرية:

لقد تطرقنا في دراستنا التي تناولت موضوع متطلبات الإدارة الإلكترونية والتي تم الاعتماد فيها على النظرية الحتمية التكنولوجية لمارشال ماكلوهان حيث انطلقنا من منظور الإدارة الإلكترونية باعتبارها متغيراً مستقلاً فالنظرية الحتمية التكنولوجية حسب مارشال ماكلوهان هي تطور وسائل الاتصال ويسير ماكلوهان إلى أن الإعلام الإلكتروني ساعدت على تحقيق التطور و انكماش الكرة الأرضية وهو ما أسماها "بالقرية العالمية" فالإدارة الإلكترونية جاءت نتيجة التطور في وسائل الإعلام والتقنيات وهذا ما جعل المؤسسات والمنظمات إلى إدخال الإدارة الإلكترونية وذلك بهدف الوصول السريع للمعلومات وإنجاز المعلومات الإدارية في أقل جهد وتكاليف.

## الفصل الثاني

### الإدارة الإلكترونية

#### الجزء النظري للدراسة:

في هذا الجزء يتم التعرف على:

1. تمهيد.
2. مفهوم الإدارة.
3. الانتقال السليم من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية.
4. أسباب التحول الى الإدارة الإلكترونية.
5. مفهوم الادرة الإلكترونية.
6. خصائص الادرة الإلكترونية.
7. متطلبات الادرة الإلكترونية.
8. وظائف الادرة الإلكترونية.
9. أهمية الادرة الإلكترونية.
10. مزايا الادرة الإلكترونية.
11. معوقات ومشكلات تطبيق الادرة الإلكترونية.
12. خلاصة الفصل.



**تمهيد**

في ظل التطور الذي شهده العالم في تقنيات والتطور التكنولوجي في كافة الميادين والمجالات ظهر ما يعرف بالإدارة الإلكترونية حيث سارعت دول العالم إلى ادخال هذه التقنيات والتكنولوجيات المتطورة في اداراتها وذلك من أجل التخلص من الإدارة التقليدية والعمل بالإدارة الإلكترونية.

لذلك سيتم في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية ومعرفة الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وأسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى معرفة خصائص ومتطلباتها ووظائفها وأهميتها ومزاياها ومعوقاتهما.

## 1. مفهوم الإدارة:

تعددت تعاريف الإدارة نذكر منها ما يلي:

لغة: المعنى اللغوي جاء من الفعل أدار يدير إرادة وتعني دبر يدبر تدبير وفي الآية الكريمة ﴿يُدَبِّرُ الْأُمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ﴾

ويقال امرأة مدبرة أو شخص مدبر.

**اصطلاحاً:** أعطى الخبراء والمختصون والباحثون معاني عديدة للإدارة مفهوماً:

- عمل منظم ومقصود وهادف تتحقق من ورائه الاهداف العامة.
- تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة (محمود داود الربيعي، 2012، ص6) انطلاقاً من التعريف اللغوي والاصطلاحي يمكن القول ان الإدارة عبارة عن عمل او مجموعة من الأعمال وهي تنظيم موجه من طرف المورد البشري بهدف تحقيق الاهداف المراد الوصول اليها

يعرفها فابول(1918):«الإدارة هي التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة»

يعرفها Dayan-دايان:«تجمع الإدارة كل المفاهيم والتقنيات والادوات والوصفات والخبرات التي تجعل من الممكن ادره الآراء فعال المؤسسة.(Jimmy Morel, 2020, p5.)

من خلال مما سبق يمكن القول إنالإدارة هي عملية تشمل التخطيط والتنظيم وجميع التقنيات والأدوات التي من شأنها تضمين المسير الحسن للمؤسسة.

يعرفها: Shedlom-1923 «الإدارة وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الانتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهياكل التنظيمية للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية». (عمر محمد درة 2009 ص17).

يمكن القول ان الإدارة تقوم بدور المسير عن طريق تصميم الهيكل التنظيمي والقيام بأعمال الرقابة.

تعرف الإدارة بأنها فن إجراء مما يجعل من الممكن قيادة منتظمة وتوجيهها والتخطيط والتطوير وللسيطرة عليها(Patrick Lefevre, p28).

انطلاقاً من هذا التعريف يمكن القول إن الإدارة تسهل عملية القيادة وهذا ما يسمحبستبير المؤسسة وتطويرها.

تعرف أيضا انها التنظيم وتنسيق أنشطة أي هيكل شركة مثلا مما يجعل من الممكن تحقيق مجموعة من الأهداف(Thiety Buryer-Helmchem-Caroline Hussler-Paul Muller,2019, p20)'.<sup>9</sup>

يمكن القول إنها عبارة عن تنظيم وتنسيق الأنشطة لتحقيق الاهداف.

تعرف أيضا ان الإدارة هي عملية الوصول الى الاهداف التنظيمية من خلال العمل من الفراد والموارد التنظيمية الأخرى(رعد حسن الصرن، ياسر حسن، ص20)

من خلال هذا التعريف يمكن القول إنالإدارة عبارة عن تكريس جهود الموارد البشرية من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية التي تسلم اليها المؤسسة.

عرفها هاني عبد الرحمان الطويل"تها توحيد نشاط مجموعة من الافراد وجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها فهي وظيفة انسانية في كل مجتمع ضرورية لاستغلال موارده مهمة لتحقيق رفاهه وتقدمه(بدر الدين بن مصطفى زواقة، 2015، ص51) «

يمكن القول ان الإدارة وظيفة تتعلق بنشاط الانسان وترتبط بالمجتمع وأنها وسيلة لتحقيق تقدمه من خلال الافراد وسعيهم لتحقيق الاهداف المشتركة.

**التعريف الإجرائي للإدارة:**«انها عبارة عن نشاط مجموعة من الافراد وذلك عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من خلال تكريس جهودهم وتنظيمها وتنسيقا من أجل تحقيق الاهداف المشتركة التي تسعى اليها المؤسسة أو المنظمة».

## مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

ان أفضل سيناريو للوصول الى تطبيق سليم لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد هو بتقسيم خطة الوصول الى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية الى ثلاث مراحل على العموم فان هذه المراحل هي:

### أولاً: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تمهيتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه ايضاً وبشكل متوازي بتنفيذ الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو ماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الاكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات والادارات والوزارات وأحدث البيانات عبر الشبكة الإلكترونية مع امكانية طبع أو استخراج الاستثمارات ملازمة وتعبئتها لإنجاز معاملة.

### ثانياً: مرحلة الفاكس أو التلفون الفاعل:

تعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة لأولى والمرحلة التي تأتي فيما بعد وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون استوفر في كافة الأماكن وخدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الاستفسار عن الاجراءات والاوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سليم بحيث انه يستطيع استعمال الفاكس لأرسال واستقبال الاوراق والاستمارات وفي هذه المرحلة يكون قسم أكبر من الناس قد سمع أو جوب نمط الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع الإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة من انجاز معاملاتهم عبر طريق الشبكة الإلكترونية لان هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين متوسط.

### ثالثاً: مرحلة الإدارة الفعالة الإلكترونية الفاعلة:

وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن مكسل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل الى مستوى عال حوالي 30% من عدد الشعب وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي أو بوسطة الاكشاك أو مناطق عمومية مما يسمح للجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة ادارية بأسرع وقت وأقل جهد وأقل تكلفة وأكثر جودة ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.

## أسباب التحول للإدارة الإلكترونية:

ان التحول الى الإدارة الإلكترونية ليس درياً من دروب الرفاهية وانما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ففكرة التكامل والمشاركة وتضيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة وقد فرض التقدم العلمي والتقني أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ عمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك الارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:

1. الاجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة التكلفة الأعمال.
2. القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها احداث عدم التوازن في التطبيق
3. ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة
4. صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء
5. ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
6. التوجه نحو التوظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرار .
7. زيادة المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود أليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
8. حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل(رأفت رضوان، ب.س.ن، ص5).

من خلال مما سبق يمكن القول أن الادرة التقليدية وادارة ورقية تعتمد على الاوراق التي من شأنها ان تتعرض هذه الأوراق الى التلف وفقدانها وأيضاً تحتاج الى توفير مكاتب عديدة لتخزين هذه المعلومات أو الملفات وكذلك نجد الصعوبة في ايجاد المعلومات المراد الحصول عليها ولذلك أصبح من الضروري التحول او الانتقال من هذه الإدارة الى الإدارة متطورة واكثر حداثة والتي تسمى الإدارة الإلكترونية فهي تساعد في انجاز المهام بسهولة ودقة دون فقدان أوراق وتلفها وكذلك سهولة البحث عليها وتوفير الوقت وكذلك خفض تكاليف العمل الإداري.

## مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة وظهر نتيجة تطورات كثيرة شهدها العالم المعاصر منذ الانتقال الى مرحلة العمل الإلكتروني بعيداً عن التعاملات الورقية فتناوله الباحثون في الإدارة الإلكترونية عبر عدة تعريفات منها:

تعرف على أنها «تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات أو هي استخدام كل الوسائل الإلكترونية في انجاز كل أعمال ومعاملات المؤسسة مثل: استخدام البريد الإلكتروني والتحويلات الإلكترونية وأية وسائل الإلكترونية لأموال التبادل الإلكتروني للمستندات والفاكس والنشرات يمكن القول من خلال هذا التعريف ان انها ادارة بلا أوراق تعتمد على تبادل المعلومات إلكترونياً بهدف انجاز الأعمال».

تعرف كذلك بأنها حسب (Greenland, 2009) تتضمن الإدارة الإلكترونية المعلومات استخدام تلك التقنيات الإلكترونية التي يمكن من خلالها الوصول الى المعلومات (AbdelAL-bhuwahi, 2020, p3).

يمكن القول ان الإدارة الإلكترونية هي تلك الوسائل والبيانات المعلوماتية التي تمكنا من الوصول الى المعلومات والبيانات والتزود بها.

يمكن تعريف ايضاً " يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بانها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والأخرين بدون حدود من أجل تحقيق اهداف الشركة (نجم عبود نجم، 2017، ص120).

يمكن القول ان الإدارة الإلكترونية عملية اعتمد على الانترنت والشبكات الأعمال لتي تعمل بدورها على التوجيه التخطيط والرقابة على الموارد من أجل تحقيق الاهداف المرجوة.

تعرف أنها "إذا انها تمثل تحولاً كبيراً في العمل يشمل مختلف الأنشطة الحياتية للدولة البشرية منها والاجتماعية والاقتصادية والانتاجية والتطوير الداخلي لها بهدف تقديم خدمات أفضل من تلك التي تؤديها الإدارة التقليدية "

من خلال هذا التعريف انها منظومة حديثة اختلفت عن الإدارة التقليدية أصبحت تمثل تحولاً كبيراً في العمل وتقديم خدمات أفضل.

يمكن تعريفها على انها " تنفيذ الاعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الافراد أو المؤسسات وذلك من خلال شبكات الاتصال الإلكترونية (محمد نجيب بنابي، فتحة لبتيم، 2021، ص400) ."

من خلال التعريف يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية عبارة عن مجموعة من الشبكات الإلكترونية التي تسمح بتبادل المعلومات والبيانات قد تكون بين طرفين إثنين أو بين المؤسسات.

تعرف بأنها " منظومة الكترونية متكاملة تهدف الى تحويل العمل الإداري العادي من ادارة يدوية الى ادارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف من خلال الاستعانة بشبكات الانترنت(عطوي سميرة، عيساوي نادية، 2017، ص273).

من خلال هذا التعريف يمكن القول انها عبارة عن انتقال من ادارة تقليدية (ورقية يدوية) الى ادرة معلوماتية التي تستخدم الحواسيب من اجل تبادل المعلومات وذلك بأسرع وقت وأسهل جهد واكل تكاليف.

تعرف بأنها "هي انجاز المعاملات وتنفيذ القرارات والقيام بشؤون التسيير وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية واليدوية الى التقنية الإلكترونية من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد(بدر الدين مصطفى زواقة ، 2015 ، ص231) ."

اذ هي انجاز الأعمال وتنفيذ القرار عن طريق التقنيات الإلكترونية التي تتم عبر الأنترنت بهدف توفير الجهد والوقت.

يمكن أن تعرف أيضاً "الإدارة الإلكترونية منظومة الاعمال والانشطة التي يتم تنفيذها الكترونيا وعبر الشبكات(سعد غالب ياسين، 2002، ص21).

إن: فهي منظومة الكترونية يتم انشاءها للقيام بالأعمال والانشطة عبر الشبكة الانترنت من اجل تحقيق أهداف المؤسسة أو الشركة".

**التعريف الإجرائي:** تعرف الإدارة الإلكترونية على انها "استخدام وسائل الكترونية وتطبيقها في الادارات من أجل التزود بالمعلومات والبيانات وذلك من خلال توفير متطلبات بشرية وتقنية ومادية من أجل ضمان انجاز الأعمال في أسرع وقت وأقل جهد وبتكلفة أقل".

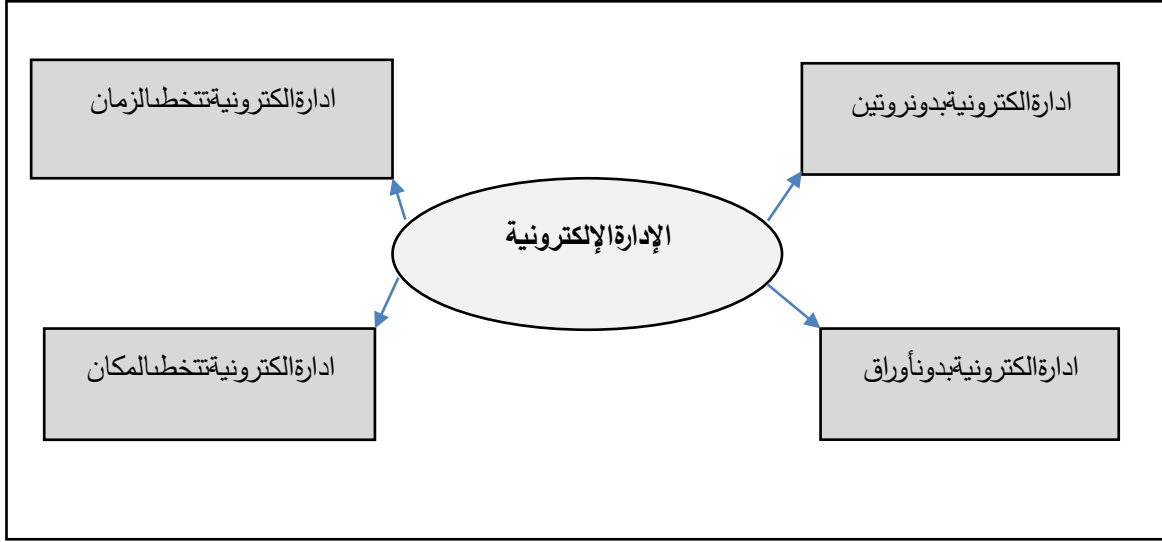
### خصائص الإدارة الإلكترونية:

- مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وفي ضوء العولمة وانتشار الاقتصاد الشبكي، وتزايد حدة المنافسة وتزايد الضغوط على المنظمات لتحسين الانماط والتي تتميز بالعديد من الخصائص ومنها:
1. انها ادارة بلا أوراق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والارشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والادلة والمفبركات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
  2. إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتفاعل مع المؤسسات والافتراضية (virtual).
  3. ادارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تقيد بحدود زمنية.
  4. تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة: وابتعد عن التطبيقات الجامدة حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.
  5. ادارة الملفات والوثائق: بدلا من الحفظ والكتابة (محمود عبد الفتاح رضوان، 2012، ص 20.21).
  6. السرعة والوضوح: حيث تضمن سرعة انجاز المعاملات الفائقة وارسالها واستقبالها
  7. ادارة المعلومات لا الاحتفاظ بها: حيث تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها فوق بعضها على رفوف الارشيف الإدارة حيث تتحول تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية الى معلومات وتحفظ بها على شبكتها الإلكترونية.
  8. المرونة: الدارة الإلكترونية ادارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكانياتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها.
  9. الرقابة المباشرة: من سمات الإدارة الإلكترونية انها تسمح للمنظمة مواقع العمل المختلفة عن بعد وذلك عن خلال الشاشات والكاميرات الرقمية المنتشرة داخلها.
  10. أمن المعلومات: من خصائصها قدرتها على حجب المعلومات والبيانات المهمة من خلال برامج حماية وعدم اتاحة الا لذوي الصلاحية الذين يسمح لهم بالوصول الى تلك المعلومات (سمير عماري، 2018، ص 17.18).
  11. ادارة الكترونية: دون أوامر روتيني تقليدي والتي تعتمد على الشبكات الحاسوبية وشبكات الاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في ادارة وضع القرار.



شكل 1: يبين خصائص الإدارة الإلكترونية

المصدر (مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، 2014، ص 187-189):



من خلال خصائص الإدارة الإلكترونية يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية كإدارة متطورة لها فاعلية في انجاز الأعمال وذلك بما تمتلكه من مرونة عن طريق الاستجابة السريعة للأحداث وإدارة المعلومات والاحتفاظ بها في شبكتها الإلكترونية واعتمادها على النظم المتطورة اضافة الى تقليلها من الجهد والوقت وخفض التكاليف والدقة في الانجاز.

## متطلبات الإدارة الإلكترونية:

ان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسساتنا يتطلب بالدرجة الأولى توفر مجموعة من المتطلبات وفيما يلي سوف نتطرق الى كل هذه المتطلبات وهي:

### المتطلبات الإدارية:

اهمها:

وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك تشكيل ادارة أو لجنة عليا تتولى وضع الاستراتيجية لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية المشاركة في الدراسة ووضع الخطط.

تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات تدريجياً: وذلك اعادة هندسة الهياكل والعمليات والاجراءات للإدارات والأقسام في المؤسسات التي يتقرر ان تقدمها إلكترونياً.

تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين: لدخول في العالم الإلكتروني يتطلب تنمية وتطوير الموارد البشرية لإيجاد اطرار متخصصة وعلى درجة عالية اعداد موظفي المعرفة في مجال الإدارة الإلكترونية.

وجود التشريعات والنصوص القانونية: التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية تضفي عليها المشروعية والمصادقية وكاف النتائج القانونية المرتبة عليها (محمد قريشي وآخرون، 2017، ص153).

من خلال مما سبق يمكن القول إنه لتطبيق الإدارة الإلكترونية يجب احداث مجموعة من التغيرات على مستوى الإدارة باعتبار ان الإدارة هي أساس المنظمة كوضع استراتيجيات وخطط التأسيس وتطوير التنظيم الإداري وتدريب العاملين ولا بد من وجود تشريعات ونصوص قانونية تغرس بمصادقية عل الإدارة.

### المتطلبات البشرية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية احداث تغيرات جذرية ومحورية في المفهوم الإداري وذلك بإعادة النظر في الخطط والبرامج التدريبية التعليمية على كافة مستويات بالإضافة الى توعية الأفراد بثقافة الادرة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد السلوكي وطرق أداء العمل والمهام التي تتطلب بدورها الى احداث تغييرات في صفات الموظفين وهو ما يطلق عليه **هندسة الموارد البشرية** من خلال اعداد الاطرار المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية ومن جملة المتطلبات البشرية ما يلي:

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات
- استقطاب أفضل المتخرجين والمؤهلين في مجال نظم المعلومات.
- ايجاد نظم فعالة للمحافظة على الإداريين وتطويرهم وتحفيزهم.
- التمكين الإداري للأفراد ومنح المتعاملين الثقة والاستقلالية في العمل مما يولد لديهم الشعور بالثقة والحافز لتحمل المسؤوليات وبالتالي يفجر لديهم طاقة الكامنة في شغل ابداع تزيد من الدافعية الايجابية لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية (بوزورين فيروز، 2022، ص395.396).

من خلال مما سبق تبين لنا ان المتطلبات البشرية لها أهمية بالغة في تحقيق الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استقطاب اليد المؤهلة في مجال نظم المعلومات وتحفيز العاملين وتطويرهم ومنحهم الثقة والمسؤولية.

### المتطلبات المادية:

وتتمثل في مجموعة من المكونات المادية التي يمكن من خلالها تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المنظمة وهي:

1. أجهزة الحاسوب بمختلف أنواعها وقدراتها إضافة الى الأجهزة المساندة لعمل الحاسوب أو الملحقه له مثل: أجهزة الادخال والايخارج بمختلف انواعها.
2. نظم برامج التشغيل ونظم برامج التطبيقات المختلفة.
3. متطلبات البنية التحتية لإعمال الحاسوب داخل مبنى المنظمة مثل المواقع المكانية، التوصيلات السلكية، الاجهزة المساندة، الطاولات الخاصة بالحاسوب....
4. شبكات الحاسوب: وتعد العمود الفقري لتنفيذ العمل إلكترونياً لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة.
5. وسائط الاتصال: وهي عبارة عن الأجهزة المستخدمة للربط بين موقعين أو أكثر وتشمل وسائط سلكية ووسائطه لاسلكية.

من خلال ما سبق يمكن القول ان المتطلبات المادية هي اساس تطبيق الإدارة الإلكترونية فيجب توفير نظم برامج التشغيل ومتطلبات البنية التحتية (التوصيلات السلكية، الاجهزة المساندة)، شبكات الحاسوب التي بدورها تقوم بتزويد المعلومات وتبادلها ووسائط الاتصال هذه كلها تساهم في زيادة فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية فبصلاحها تصلح الإدارة الإلكترونية.

### المتطلبات المالية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة توفير الآتي:

- الدعم المالي بتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الاجهزة وانشاء المواقع، ربط الشبكات.
- الدعم المالي اللازم لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في ادارة المنظمة.
- الموارد المالية اللازمة للاستعانة بالمدرسين المؤهلين لتدريب الكوادر البشرية في المنظمة.
- الدعم المالي اللازم لتحديث الحاسبات والبرمجيات (بشرى عبد العزيز العبيدي، 2014، ص71).

وعليه يمكن القول إن لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة أو المؤسسة يجب ان يتوفر الدعم المالي الذي من شأنه ان يغطي التكاليف اللازمة لصيانة الاجهزة وتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية والاستعانة بالمدرسين المؤهلين وتوفير البنية التحتية وتجدر الإشارة ان المتطلبات المالية هي أساس المتطلبات المادية فالدعم المالي مهم لتطبيق الادرة الإلكترونية.

### المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:

إذا تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساندة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الاجهزة والندوات مع الاستعانة بوسائل الاعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوئد تطبيق الادرة الإلكترونية اي ما يمكن ان نسميه بنشر

الثقافة التكنولوجية، وهذا يتم من خلال برمجة الآلات التقنية وتشجيع الاستثمار في ميدان تكنولوجيا الاعلام والاتصال على المستوى الوطني مع ضرورة توفير مبالغ مالية لتغطية الانفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية.

يمكن القول ان المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية تلعب دوراً في تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق نشر الوعي وتعريف بالإدارة الإلكترونية، وخلق بيئة اجتماعية وتدريبها على تطبيق الوسائل التقنية في اجهزة الإدارة مع تنظيم الملتقيات وندوات وحملات تحسيسية وذلك لبيان فوائد تطبيق الادرة الإلكترونية مع توفير الدعم المالي الكافي لتغطية على مشاريع الإدارة الإلكترونية.

### المتطلبات التقنية:

تعتبر الاجهزة والتقنيات الركييزة الاساسية اللازمة لإنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية حيث يتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها الكترونياً مع ضمان سريتها ودقتها اضافة الى تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية كما ان توفير البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتغير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من تطبيق الإدارة الإلكترونية والبنية التحتية والتقنية الى:

البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: وتشمل في كل التأسيسات والتوصيلات سواء كانت سلكية (أرضية) أو لاسلكية اضافة الى أجهزة الحاسوب والشبكات المعلوماتية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل الأفكار الإلكترونية.

البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيق التي يتم انجاز وظائف الأعمال الإلكترونية من خلالها وتتكون من مواقع الويب، وقواعد البيانات الإلكترونية، خدمات الشبكات، الخدمة الذاتية للزبون.

يمكن القول إن النجاح مشروع الإدارة الإلكترونية يعتمد على المتطلبات التقنية عن طريق توفير البنية التحتية لتحسين شبكة الاتصالات وذلك لضمان تحويل المعلومات الكترونياً وتجدر الإشارة أنه لتوفير المتطلبات التقنية أن يكون هناك دقة وذلك لتجنب الوقوع في الأخطاء أثناء التشغيل.

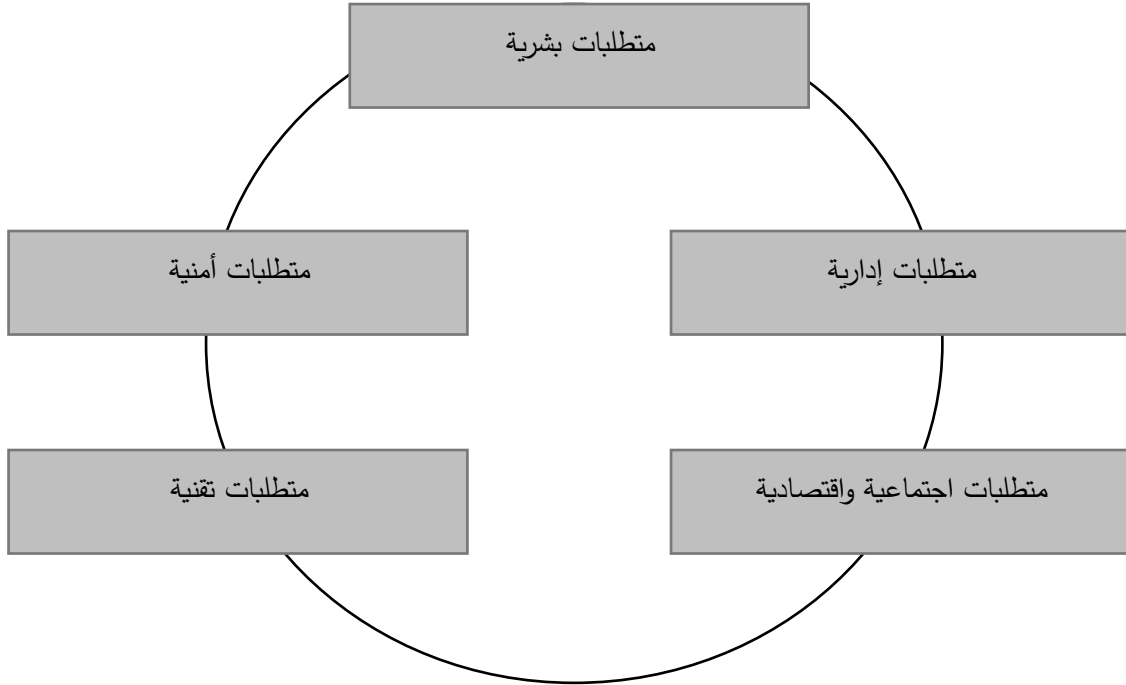
### المتطلبات الأمنية:

بالرغم من التقدم التكنولوجي والمعرفي الذي تم التوصيل اليه الا ان التحدي الكبير يكمن في المحافظة على سرية المعلومات وتخزينها الكترونياً وإتاحتها للجميع بشكل متساوي ومن بين الاجراءات التي تستلزمها الإدارة الإلكترونية لتحقيق هذا المطلب ما يلي:

- (1) وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الأنترنت
- (2) وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
- (3) تطوير أدوات تشفير البرمجيات الحديثة للمحافظة على الخصوصية
- (4) يجب ان توكل كل مسؤولية أمن المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددین.
- (5) الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل أمن..

(6) تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط (وهيبة حارث، سمير يوسف خوخة، 2021، ص176).

شكل 2: شكل يوضح متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية



يمكن القول ان لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية هو وضع الأمن على الأجهزة والحواسيب وذلك للحفاظ على سرية القرصنة الإلكترونية التي تسبب انتهاك الخصوصية والمعلومات وتطوير أدوات تشفير برمجيات وذلك للمحافظة على الخصوصية وتحقيق الأمن المعلوماتي.

### وظائف الإدارة الإلكترونية:

تؤدي الإدارة الإلكترونية عدداً من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات عامة في الإصلاح الإداري، وتغييراً جذرياً في أساليب الإدارة التقليدية وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

### التخطيط الإلكتروني (E-planning):

يختلف عن التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:

أن التخطيط الإلكتروني يشمل دينامية في اتجاه الاهداف الواسعة، والمرنة، والأنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير والمستمرة والمتواصل.

أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.

انه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني انطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية مما يحقق قدرة على الوصول الى الجديد من الأفكار والأسواق والمنتجات والخدمات غير الموجودة وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني (عشور عبد الكريم، 2010، ص30).

### التنظيم الإلكتروني:

هو وظيفة تكملة الوظيفة التخطيط ونتيجة التغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استقدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم أكثر كفاءة وفعالية وقادرة على مواكبة التطورات المختلفة بهذه الطريقة أصبح التنظيم يعرف باسم "التنظيم الإلكتروني" بشكل عام يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العملية التنظيمية من خلال النقاط التالية:

- أ). التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح والتعاون بين مختلف الأفراد.
- ب). شبكة واسعة بين جميع الموظفين من خلال شبكة الانترنت وهذا ما يحقق الروابط في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المنظمة.
- ج). اعتمادا على شبكات الاعمال والانترنت أصبح من الممكن تحقيق نمط جديد من المؤسسات العاملة على انتاج سلع معينة كما هو الحال في المصنع الافتراضي أو تقديم الخدمات من خلال التوسط بين المؤسسات الاخرى والعملاء.
- د). تحويل العملاء من المستلمين السلبيين الى المشاركين النشطين من خلال المشاركة في تصميم المنتجات التي يحتاجون اليها واختيار الخصائص التي يحدونها عبر الكمبيوتر ومن ثم تقوم المؤسسة بإنتاجها (Hassam, N-2014, P 219).

### القيادة الإلكترونية:

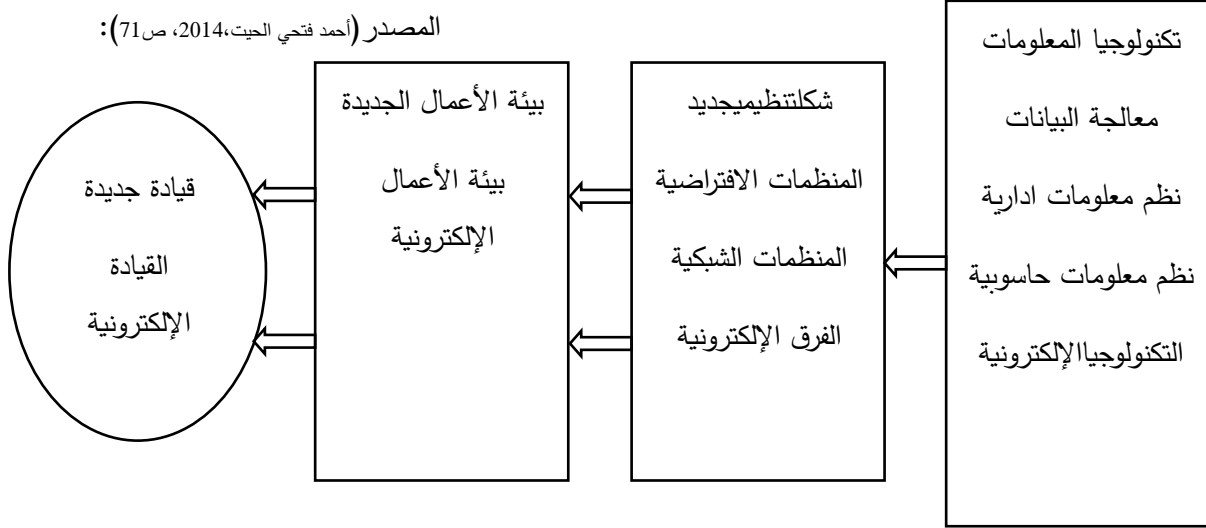
القيادة هي الوظيفة الإدارية التي يمارس خلالها القائد التأثير في الجماعة ودفعها نحو بلوغ أهداف المنظمة المعلنة، وبالتالي فان المرتكزات الأساسية للقيادة هي وجود القائد والتابعين أو المرؤوسين والموقف الذي يجمعهما معاً.

في عصر الأنترنت وتكنولوجيا المعلومات لابد أن تتأثر ادارة المنظمة وطبيعة علاقاتها مع البيئة الداخلية والخارجية، وتغيير نمط القيادة التقليدية الى الكترونية.

تعرف القيادة الإلكترونية على أنها استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف معين حيث يكون التواصل مع الآخرين عبر الشبكات الإلكترونية وشبكة الأنترنت.

ويقترح (Mohammed, 2009) نموذجاً لكيفية تطور وظهور مفهوم القيادة الإلكترونية حيث أن استخدامها أدى إلى التغيير في طريقة أداء المنظمات لأعمالها ونتيجة لذلك ظهرت أشكال جديدة للمنظمات مثل: المنظمة الافتراضية والشبكية وغيرها وهذا بدوره أدى إلى تغيير في طريقة الاتصال بين القائد والتابعين فأصبح الاتصال بينهم إلكترونياً وهذه البيئة الإلكترونية أدت إلى ظهور القيادة الإلكترونية حيث يوضح الشكل التالي ذلك:

شكل 3: ظهور القيادة الإلكترونية



ظهرت الحاجة الى القيادة الإلكترونية مع تطور بيئة الأعمال التي أصبح معظمها إلكترونياً فقط وجهه ( Avolio And Khai, 2003) ان هناك أربع مجموعات من التغيير قادت الى ظهور القيادة الإلكترونية:

1. التغيير في طبيعة الوصول الى المعلومات: أصبح من الممكن للتابعين الوصول الى نفس المعلومات التي يستعملها القائد وهذا أدى الى زيادة سرعة القائد في اتخاذ القرار.
2. التغيير في زيادة قوة الاتصال بين القوى العاملة التي احدثته البيئة الإلكترونية.
3. التغيير في زيادة سرعة الوصول والتواصل بين المديرين والموظفين.
4. التغيير في زيادة حفظ الاتصالات وتخزينها بين الموظفين والمديرين في البيئة الإلكترونية.

جدول 1: الفرق بين القادة التنفيذيين التقليديين والقادة التنفيذيين الإلكترونيين (أحمد فتحي الحيت، 2014، ص67-76)

القائد التنفيذي التقليدي	القائد التنفيذي الإلكتروني
شجاع	أكثر شجاعة
متيقظ	أكثر يقظة
صريح	صريح بقوة
نسبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات	متعلم بتكنولوجيا المعلومات على الأقل
واضح التركيز	كثير التركيز
سريع الحركة	الأسرع حركة
يكسوه الغموض	يحب الغموض
يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا	يعاني من قلق الفصل بين المجالات
نموذج في الحكم الذاتي	نموذج في الحكم الجديد
العمر: 57	العمر: 38

المصدر (أحمد فتحي الحيت، 2014، ص67-76):

### الرقابة الإلكترونية:

لا شك ان الرقابة تحقق استخداماً فاصلاً للأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الأنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة أمنية (في كل وقت) وشاملة (في كل مكان وبتكلفة ووقت محدودين) وهذا ما يمكن ان يحقق لها مزايا كثيرة بمعنى تحديدها بالآتي:

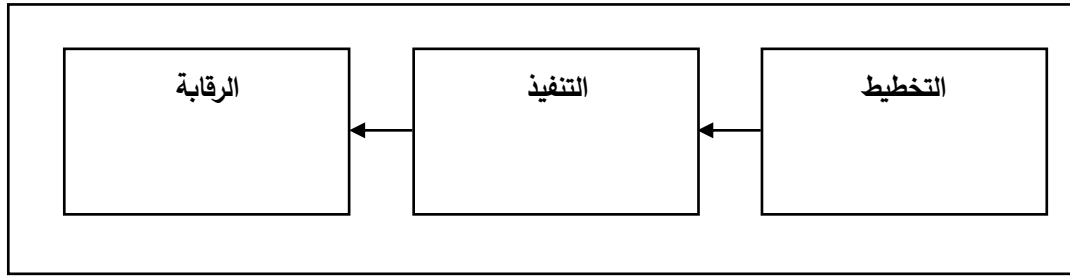
- (أ). تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي (الأنني) بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي، فهمي تحقق الرقابة بالنتائج بدلاً من الرقابة بالتقارير.
- (ب). أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية بما يولد تدفقاً مستمراً للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلاً من الرقابة المتقطعة لأجرائها في اوقات متباعدة وبشكل دوري.
- (ج). الحد الأدنى من المفاجأة الداخلية في الرقابة: بسبب الرقابة المستمرة بدلاً من الدورية. فلاشيء يتفاجم داخل الشركة دون معرفته أولاً بأول وهذا مما يقلص الى الحد الأدنى من المفاجأة الداخلية.



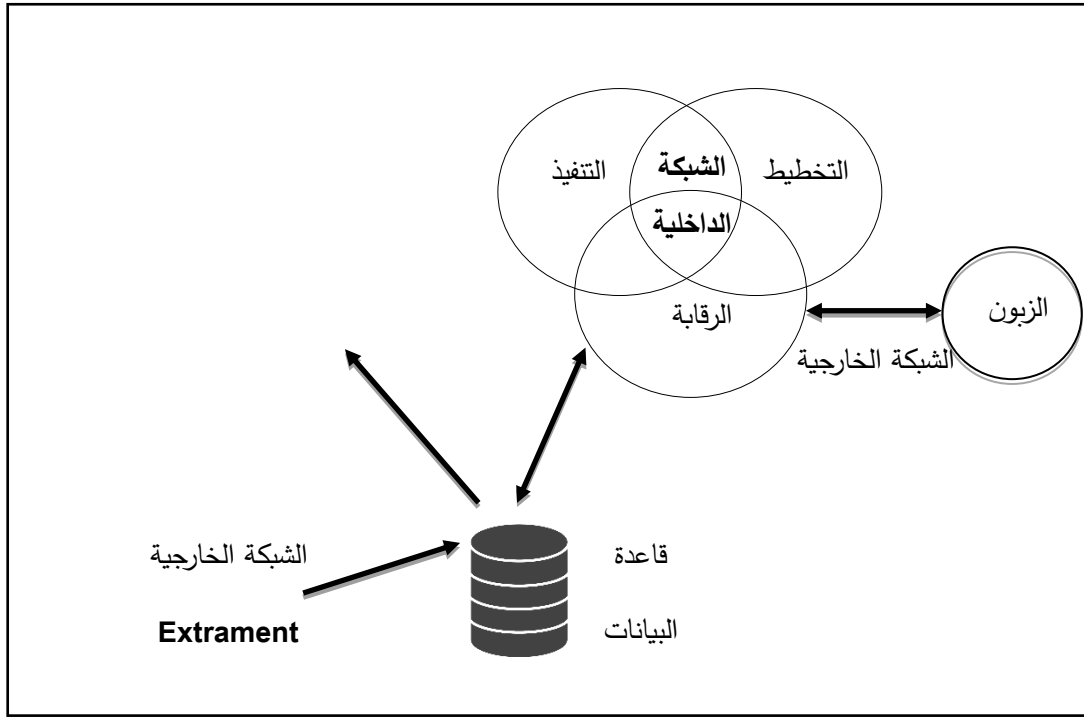
- (د). ان الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة فمع القدرة على المتابعة فإن المدير يكون أقل حاجة لإظهار جهده الرقابي.
- (هـ). توسيع الرقابة الى عملية الشراء، الموردین الشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية (Extramnet)، الزبائن وبالتأكيد مع العاملين عن بعد وهذا مالم يكن ممكناً في السابق.
- (و). ان الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرف ماذا يوجد في الشركة الى حد كبير فهي نمط الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط (الكل يعرف ماذا هناك) من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجأة والأزمات في أعمال الشركة.

الرقابة التقليدية:

شكل 4: يوضح والرقابة التقليدية



شكل 5: يوضح والرقابة الإلكترونية



المصدر (نجم عبود، 2004، ص 275.278):

المورد

من خلال ما سبق يمكن القول ان مع التطور التكنولوجي و الدخول في الشبكة المعلوماتية حدث تحول في الوظائف تم فيها الانتقال من وظائف الإدارة التقليدية الى وظائف الإدارة الإلكترونية التي تتمثل في التخطيط الإلكتروني والتنظيم الإلكتروني والقيادة والرقابة الإلكترونية التي بدورها ساعدت كالتقليل من المعالجة الداخلية في الرقابة وحققت الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية الا ان هناك جملة من الصعوبات التي ترافقت مع الرقابة الإلكترونية كالاقتناع لتفاعل الإنساني الذي هو أساس التطوير في الشركة وهو ما تنادي به مدرسة العلاقات الانسانية في التنظيم و امكانية تعرض معلومات الشركة لأنشطة المخترقين.

## أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة فضلاً عن ذلك تشمل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته (رانية هدار، 2017، ص37). من خلال الخدمات التي قدمتها الإدارة الإلكترونية للمنظمات بل أصبحت الإدارة الإلكترونية ذات أهمية كبيرة لا تقتصر على مستوى المنظمة بل أصبحت ذات أهمية كبيرة للمجتمع كما ذكر (غنيم، 2003). أن أهمية الإدارة الإلكترونية من ناحيتين:

### الجانب الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية على مستوى المنظمة:

- انخفاض تكاليف الانتاج.
- توسيع السوق.
- تجنب مخاطر التعامل مع الورق.

### الجانب الثاني: أهميتها على المستوى الوطني:

- تحسين أداء المؤسسات الحكومية.
- زيادة صادرات وتعزيز الواردات الداعمة في الدولة.
- زيادة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في التجارة العالمية.
- ايجاد فرص جديدة للعمل الحر (Gojamamp.Mvdholkat, 2020, P44).

وعليه يمكن إضافة بعض النقاط تشير الى أهمية الإدارة الإلكترونية.

- 1) توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين: ففي ضوء المعلومات تتمكن المنظمة من توجيه عملياتها الانتاجية لاتباع رغبات واحتياجات هؤلاء العملاء والمستهلكين.
- 2) تحسين جودة المستهلكات وزيادة درجة تنافسية المنظمة، حيث تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمة فرصة التواجد عن قرب الأمر الذي يوفر المعلومات عن رغبات العملاء والمستهلكين وذلك فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات المطلوبة وهذا بدوره يمكن المنظمة من تحسين جودة منتجاتها فضلاً عن تحسين مستوى الخدمة مما يؤدي الى تحسين درجة تنافسها المنظمة (عبد السلام معيوف، 2012، ص42).

كما نجد بعض النقاط لا توجي بالأهمية وهي كالتالي:

- السرعة في توفير الخدمة المطلوبة للعاملين.
- السرعة في معالجة البيانات وامكانية استرجاعها وحفظها بسهولة.
- توحيد أسلوب عرض الوثائق وأعمال المؤسسة بشكل عام (رويدة: عبد الحميد سمان، 2020، ص34).

من خلال مما سبق: ذكره يمكن القول إن نظام الإدارة الإلكترونية وما يحتويه وما يحتويه من أنظمة الإلكترونية له أهمية بالغة لأي الإدارة وذلك من خلال سرعة وسهولة الوصول الى المعلومات والاتصال المتبادل بين الأجهزة فهذه المزايا يمكن القول إنها غطت تكاليف تنفيذ الإدارة الإلكترونية.

### مزايا الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية يحقق العديد من المزايا وفي الطرح التالي نركز الدراسة على أبرز المزايا الإدارية تقدمها الإلكترونية باعتبارها موضوع البحث.

- 1) تسهيل عملية تخطيط من خلال ما توفره الإدارة الإلكترونية من نظم معلومات وشبكات اتصال بجميع الإدارات.
- 2) مرونة الهيكل التنظيمي في ظل الإدارة الإلكترونية مما يجعلها قادرة على التكامل والتنسيق بين الإدارات المختلفة.
- 3) تسهيل عملية الرقابة ومتابعة العمليات المختلفة وسير القرارات وتنفيذها وتحديد مصادر الأخطاء.
- 4) تسهيل عملية إدارة الموارد البشرية بجميع وظائفها مثل تحديد الاحتياجات البشرية، والتنمية والتدريب وتحديد المسار الوظيفي وغيرها.

وهناك بعض المزايا يمكن اضافتها:

- 5) توفير برمجة تدفق المعاملات إلكترونياً.
- 6) تحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات وتسهيل المعاملات بينهم وجميع فئات المجتمع.
- 7) تسهيل الاتصال بين اداراتها المختلفة و كذلك مع الإدارات الأخرى.
- 8) يساعد في زيادة ولاء المواطنين نتيجة الاستجابة السريعة لاحتياجات وتسهيل تقديم الخدمات المقدمة (Naifhezam, (Fabruray,2020, P5

أضافة الى ذلك يمكن توفير بعض الميزات التي تتميز بها الإدارة الإلكترونية وهي:

- تقديم خدمات شاملة بأقل التكاليف والجهد والوقت.
- السرعة والدقة في تخزين المعلومات ومعالجة وتشغيل البيانات واسترجاع النتائج في وقت قصرة.
- التخلص من البيروقراطية والروتب في تأدية الأعمال.
- تمكين المديرين من تأدية أعمالهم بطريقة أفضل (إيمان حسن مصطفى خلوف، 2010، ص15-16).

يمكن القول إنه كان لتطبيق الإدارة الإلكترونية العديد من المميزات التي ساعدت الإدارة في إنجاز الأعمال وتنفيذها وذلك عن طريق السرعة والدقة ومعالجتها للمعلومات وسهلت عملية التخطيط وكذلك قامت بتسهيل عملية الرقابة حيث بهذه المميزات تمكنت من تلبية حاجيات المجتمع عن طريق الاستجابة السريعة وتسهيل الخدمات.

## معوقات ومشكلات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن مجدد وجود إستراتيجية متكاملة للتحويل الى نمط الإدارة الإلكترونية فالطريق لن يكون بسهولة وسلامة وبشكل سليم وذلك لأن العديد من العوائق والمشاكل ستواجهه تطبيق الخطة ولذلك يجب على المسؤولين التمتع بفكر خطة عمل وتنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية وذلك ما تقاديهما أو إيجاد الحلول المناسبة لها ومن هذه العوائق التي يمكن أن تعيق عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

**أولاً:** التخطيط السياسي والذي يمكن أن يؤدي الى مقاطعة مبادرة الإدارة الإلكترونية وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها وبشكل هذا العنصر خطراً كبيراً على مشروع الإدارة الإلكترونية

**ثانياً:** عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية و الاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الأنترنت (فداء حامد، 2014، ص 235-236) إضافة الى ذلك.

**ثالثاً:** عدم توافر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة الإدارة الإلكترونية.

**رابعاً:** معارضة الموظفين الحكوميين لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية لعد فهمهم لها من ناحية ومن ناحية أخرى خوفهم على مستقبلهم الوظيفي بعد تبسيط الاجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.

**خامساً:** عدم تقبل المجتمع لفكرة الإدارة الإلكترونية وانهاء معاملاتهم مع الدولة عن طريق الأنترنت نظراً للازمات الاجتماعية والاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة مادياً.

**سادساً:** أن التأخير المعتمد أو غير المعتمد من جانب الإدارة في وضع التشريعات القانونية المناسبة سوف يؤدي الى عدم اعتماد الوثائق الإلكترونية بدلاً من المستندات الورقية وعدم الاعتراف بها قانوناً سوف يؤدي الى تعطيل عمل الإدارة الإلكترونية لابد للمشرع أن يعترف بالقيمة القانونية للوسائل الإلكترونية كوسيط بين الإدارة والأفراد (أمل لطفي حسن جاب الله، 2013، ص 62).

وعليه هناك بعض المعوقات التي من شأنها ان تعيق عمل الإدارة الإلكترونية.

**سابعاً:** الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.

**ثامناً:** التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغير الإداري.

**تاسعاً:** النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري.

**عاشراً:** وجود الفجوة الرقمية بين أناس متخصصين في مجال التقنية وأخرين لا يفقهون شيئاً من أجديتها (محمود القدوة، 2009، ص 125).

من خلال ما سبق يمكن القول إن التطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يكون لدى المسؤولين فكر شامل ومحيط بكل العوائق والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ أو تعيق خطة تنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق تقاديهما أو إيجاد الحلول المناسبة لها.

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لإدارة الإلكترونية نجد أنها جاءت نتيجة التطور التكنولوجي وعند التطرق لوظائفها ومتطلباتها ومزاياها نجد أنها مفهوم كبير وواسع وذلك نتيجة التطور العملي والتكنولوجي فالتحول نحو الإدارة الإلكترونية يشد عن توفير إجراءات وعمليات وتوفير المتطلبات الإدارية البشرية والمالية والتقنية والمادية وأمنية وأنها تميزت بخصائص سهلت العمل الإداري وهي أنها إدارة بلا ورق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، بدون روتين.

## الفصل الثالث

### تطوير العمل الإداري

#### جزء تطوير العمل الإداري:

في هذا الجزء يتم التعرف على:

1. تمهيد
2. مفهوم تطوير العمل الإداري.
3. المفاهيم المتعلقة بتطوير العمل الإداري.
4. خصائص تطوير العمل الإداري.
5. وظائف العمل الإداري.
6. أهمية العمل الإداري.
7. مبررات تطوير العمل الإداري.
8. مهام تطوير العمل الإداري وواجباته.
9. أهداف تطوير العمل الإداري.
10. معوقات تطوير العمل الإداري.
11. خلاصة الفصل.

تمهيد

يواجه العمل الإداري تطورات وتغيرات جذرية من بينها التطورات التكنولوجية، خاصة الأنترنت، ومضاعفة استخدام الحاسب الآلي، حيث أصبحت الإدارة الجامعية ثورة المعلومات وتطور الفكر الإداري، فكل مؤسسة إدارية لا تخلو من هذه الأجهزة المتطورة، وأصبحت الجامعة مختلفة، وتغيرت طريقة التسيير والتنظيم، انتقل العمل الإداري مستفيدا من تكنولوجيا المعلومات الإدارية لإنجاز وتطوير العمل وتحقيق الأهداف.



## 1. مفهوم تطوير العمل الإداري:

لغة: التطوير يعني التجديد والتحديث والتعديل، ويقصد به الاجتهاد، في الأمر وتحسينه، وتطوير الإدارة تعبير عام لأساليب تطوير وكفاءة وأداء كل المديرين، وهذا يشمل التدريب أثناء العمل والتدريب خارج العمل.

اصطلاحاً: عرفت نشرات الأمم المتحدة لتطوير العمل الإدارة بأنه المجهودات المصممة خصيصاً لتحقيق تغيرات أساسية في نظام الإدارة العامة خلال عمليات تطويرية شاملة أو على الأقل خلال الإجراءات لتحسين واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسية مثل الهياكل الإدارية والأفراد والإجراءات. (فيصل بن معيض آل سمير، 2014، ص79)

ويعتبر أيضاً مفهوم تطوير العمل الإداري عن التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية وفي العمال وعلاج المشكلات التي تنظم، ودهم القرارات الإدارية (محمد الصيرفي، 2007، ص14)

ويعتبر أيضاً تطوير العمل الإداري يعني زيادة كفاءة قدرة المؤسسة لتحقيق أهدافها بصورة جيدة، كما يرى البعض أن تطوير العمل الإداري هو عملية متكاملة تشمل المؤسسة كلها ويتم ذلك من خلال تغيير مخطط طويل المدى يستهدف رفع كفاءة الأفراد والارتقاء بمستوى أدائهم وتعظيم فاعلية المؤسسة، في إطار الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة. (بلال خلف الله السكارنة ، 2016، ص47)

يعرف الأعرجي تطوير العمل الإداري بأنه درجة تناسب التغيرات النوعية والكمية لأنماط والضوابط السلوكية، التي تحسم الجهاز الإداري من جهة مع التغيرات النوعية والكمية في السلع والخدمات العامة المطلوب من الجهاز الإداري المقصود إنتاجها وتوزيعها من جهة أخرى ضمن فترة زمنية محدودة (عرفة ، 2012 ، ص83).

تعددت تعاريف تطوير العمل الإداري وتباينت الرؤى حول مفهوم تطوير العمل الإداري، فهناك من لا يفرق بينه وبين الإصلاح الإداري باعتبارهما امتداد له وهناك نظرة أخرى إستراتيجية أخرى ترى بأن تطوير العمل الإداري يخاطب المستقبل ويعمل على إيجاد تغيرات جذرية للمؤسسة (فيصل بن معيض آل سمير، 2014، ص77)

كما يعرف أيضاً: أن العمل الإداري يقوم على الرؤية الشاملة والموسوعية البعيدة عن التخصص الضيق والدقيق، مثلها هو في العمل الفني والتخصصي، أن أساسه المبادرة والقدرة على الحكم، التنبؤ، وبه قدر من الإلهاء وكلها أمور قد لا يحتاجها العمل الفني.

ويعرف أيضاً: أن العمل الإداري يقوم على إحداث التوازن بين الوحدة المسؤول عنها المدير، وبين البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية المحيطة بهذه الوحدة فهو دائماً مشغول بالحد من العوامل المعوقة والضاغطة في هذه البيئة، ودائماً يبحث عن الفرص المتاحة والممكنة فيها، بينها العمل التخصصي مشغول بمهمة فنية محددة، قد لا ترتبط بظغوط وتحديات البيئة المحيطة بالوحدة. (ثروت شلبي ، 2008 نقلا عن [www.ayadina.com](http://www.ayadina.com)).

## المفاهيم المتعلقة بتطوير العمل الإداري:

تعدد المفاهيم المرتبطة لتطوير العمل الإداري ومنها:

### الإصلاح الإداري:

هو كل العمليات الهادفة إلى إعداد أجهزة الإدارة في أي مؤسسة (مهما كان نشاطها)، بما في ذلك الأفراد المعدات والوسائل، إعداداً علمياً يجعل تحقيق الدور الاستراتيجي للجهاز دوراً فعالاً (سلمان سلامة، 2014، نقلاً عن، [www.Mhassano37blogspot.com](http://www.Mhassano37blogspot.com))

### التحديث الإداري:

هو عملية تهدف إلى تطوير أو تغيير الأدوات التقنية والنظم بحيث يتم الانتقال من وضع إداري إلى أفضل من حيث تلاؤمه مع التقنيات والأساليب والتقنية الحديثة وبما يحقق أكثر كفاءة وفعالية وفي ممارسة العمليات الإدارية وتسهيلها (محمد الصيرفي، 2007، ص17)

### التنمية الإدارية:

يشير هذا المفهوم إلى الجهود الهادفة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة الإدارية من حيث إعداد القوى البشرية، وحجم الهياكل الإدارية.

### الهندرة الإدارية:

إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (إيهاب محمد عبد العزيز، علي خفاجي، 2009، ص21).

### الجودة الشاملة:

يعرفها "جوزيف جيمس لونك" أنها شكل تعاوني لإداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة كل من الإدارة العاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل. (إيهاب محمد عبد العزيز، علي خفاجي، 2009، ص21).

### التحليل الإداري:

هي تلك الجهود المبذولة في مراجعة الهياكل التنظيمية والأساليب الأدرية للجهاز الإداري للتأكد من كونها تخدم الأغراض التي أنشئت من أجلها المنظمة. (محمد الصيرفي، 2007، ص17)

## خصائص تطوير العمل الإداري:

من أهم الخصائص المميزة لعملية تطوير العمل الإداري والموضحة في الإدارة ما يلي:

التغيير أمر حتمي فالشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه، التغيير والتطوير أصبح كالماء العارم يحتاج كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها ونشاطات بقوى وظروف بيئية تفرض على المنظمات حتمية التطور، سواء كانت هذه القوى تأتي من الخارج أو من الداخل تنذر المنظمات بأن تغيير أو تزول.

التغيير حركة تفاعلية: وهي حركة ارتقائية بالضرورة، أثناء قيام المنظمات بالتغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية تقفز بها من الوضع الحالي نحو الوضع المستهدف أو المنشود.

التغيير عملية مستمرة وفي حكم التطوير فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركة وعدم الثبات خاصة في بيئة العصر الحالي، إذا ان السمة الغالبة هي سمة التغيير المستمر، لذا على المنظمات أن تعتمد أسلوب التغيير المستمر لكي تحقق البقاء.

التغيير عملية شاملة: فهو عبارة عن عملية إستراتيجية تدير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها (محمد ، 2014 ، ص19-20 "بتصرف")

عملية التطوير تتأثر بالإنسان، وبالنواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتتأثر بها أيضا، كما أنها تتأثر بالعادات والتقاليد والثقافة المحيطة، لذلك تحتاج عملية التطوير لتعاون الفريق من قادة، موظفين، جمهور ولتطوير العمل الإداري خصائصه رئيسة أخرى منها:

قيادة التطوير والتجديد حيث يعتبر تطوير العمل الإداري إستراتيجية مخططة تهدف إلى تحقيق والتجديد في المؤسسة.

يعتبر تطوير العمل الإداري اتجاهاً لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ويركز تطوير العمل الإداري على طريقة معينة يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإدارية التي يواجهونها أثناء العمل.

التدخل والتغيير في مستويات عديدة فالهدف من جهود تطوير العمل الإداري بناء مؤسسة أكثر فعالية، فالمؤسسة تستمر من خلال التعلم والتدريب والتكيف والتحسين، وتطوير المؤسسة يحدث من خلال الاعتراف بشأن المشكلات التي تخلق على مستوى الفرد أو الجماعات أو على مستوى مؤسسة (بلال خلف الله السكارتة، 2010، ص28).

نلاحظ في الأخير أن العمل الإداري خاصية مهمة وهي التغيير التي تحدث التطوير على مستوى الإداري تهدف لتحقيق الفاعلية والتجديد للمؤسسة، كما أنها تقوم على بناء جهود من طرف الأفراد لتطوير المؤسسة.

## وظائف العمل الإداري:

يتكون العمل الإداري من وظائف ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى ضمان السير الحسن لكافة أعمال المؤسسة، وبالتالي فإن هذا الأمر بدوره سوف يحفف الأهداف المنشودة للمؤسسة والمتمثلة في البقاء والاستمرار في سوق المنافسة، على العموم فإن الحديث عن العمل والإداري يعني الحديث عن الوظائف التالية:

### التخطيط:

تعيش منظمات الأعمال في وقتنا الحالي في ظروف دائمة التغيير، فأذواق المستهلكين ورغباتهم في تطور مستمر، وطرق وأساليب العمل في تطور دائم، وعليه فإذا تركت المؤسسة أمورها تسير حيثما اتفق وفق للصدفة، في مثل هذه الظروف فإن الفشل مصيرها لامحالة.

من هنا فإنه من الضروري أن تهتم إدارة أي مؤسسة مهما كان نوعها بدراسة موقفها الحالي وماذا تريد أن تحقق في المستقبل القريب والبعيد، وتختار أنسب الطرق التي يمكن أن توصلها إلى ذلك، هذا كله لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال عملية التخطيط وإذا نظرنا من الوجهة العملية نجد أن التخطيط يسبق منطقياً باقي الوظائف الإدارية الأخرى، فالتخطيط يتضمن التحديد الواضح والدقيق للأهداف التي ينبغي أن توجه إليها جهود المنظمة والكيفية التي يمكن أن تتحقق بها (رفاعي نحمد رفاعي ، 1999 ، ص139).

ويعرف هنري فايول: التخطيط بأنه عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل من الاستعداد لهذا المستقبل (الإدارة العالمية لتصميم وتطوير المناهج، ص18).

وتسعى منظمات الأعمال في وقتنا الحالي إلى التميز في الأداء والبحث عن الأساليب المثلى التي يمكنها التكيف مع كافة المتغيرات على الصعيدين العالمي والمحلي، واللاحق بالتطورات التكنولوجية الحديثة في أساليب الإنتاج والتسويق لمواجهة المنافسة الداخلية والخارجية، وتحقيق أهداف البقاء والاستمرار والنمو.

### التنظيم:

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية المهمة بين الوظائف الإدارية ، وهي تلازم عملية التخطيط وتعادلها في الأهمية، فالتنظيم هو وظيفة من وظائف المسير تنطوي على تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف، وتحديد المسير تنطوي على الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف ، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة، بحيث يتم إسناد نشاط معين إلى الشخص الذي توائم قدراته مع متطلبات هذا النشاط وتحديد مراكز السلطة والمسؤولية أساليب الإشراف والتنسيق بين الأنشطة ، بالإضافة إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح من الذي يقوم بماذا ، ومن المسؤول عن ماذا..... الخ، والنتائج المطلوب تحقيقها. (محمد رفيق الطيب، 2006، ص41).

### التوجيه والقيادة:

التوجيه هو عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقتهم حول الهدف المنشود، بما يتطلبه هذا الأمر من تفهم لطبيعة السلوك الإنساني، ومن حسن التحفيز والقيادة والاتصال، والقيادة هي جوهر وظيفة التوجيه، وبالتالي يمكن تعريفها على أنها عملية التأثير على الأفراد باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة والنقطة الأساسية التي يجب التركيز عليها، هي أن المؤسسات بحاجة للقيادة القوية والنظام الإداري القوي وهذا لتحقيق الفعالية ومواجهة

كافة التحديات الراهنة، إيجاد رؤى مستقبلية، وخلف التركيب التنظيمي الكفاء، والإشراف على العمليات اليومية(ماجدة العطية، 2003، ص215-216)

### الرقابة:

تعتبر الرقابة عنصراً رئيساً وهاماً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها المسير في أي مستوى إداري، وتظهر أهميتها في كونها أداء تعمل على تخديد وقياس درجة أداء الأنشطة التي تتم في المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها، والرقابة عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى وضع معايير لأداء يفترض أن تكون موضوعة سلفاً لأوجه النشاطات المختلفة، وتتفق كذلك مع الأهداف المنشودة، فهي الجهاز العصبي للنظام الإداري لكونها تتعرض لكل خليه من خلاياها تتأثر بها وتؤثر فيها، وعلى العموم يمكن تعريف الرقابة على أنها عملية قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمؤوسين بغية التأكد من أن أهداف المؤسسة والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت فعلاً. (ماجدة العطية، 2003، ص82)

### اتخاذ القرار:

تتمثل عملية اتخاذ القرار أحد الأنشطة الرئيسية للقادة الإداريين، وهذه العملية تتضمن الاختيار بين البدائل، فهي شريان الحياة لأي مؤسسة، وإذا توقف هذا الشريان عن العمل تعرضت حياة المؤسسة للخطر، فعملية اتخاذ القرار هي نشاط لع صفة الاستمرارية يعتمد بالدرجة الأولى على المعلومات المتاحة عن الظروف والأوضاع المحيطة، إضافة إلى ذلك فإن، عملية اتخاذ القرارات هي عملية متعلقة في الوظائف الرئيسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، حيث نجد أن كل وظيفة من هذه الوظائف لا يمكن أن تتم أو يمارسها الأفراد دون الاعتماد على عملية اتخاذ القرارات(عايدة نخلة رزق الله وأخرون، 2000، -244.245).

## أهمية تطوير العمل الإداري:

للتطوير أهمية بالغة في سير العمل في الإدارات ، ولإزالة البعض يرى أنه مرحلة اختيارية في حياة الإدارة أو المنظمة، ولكن أشارت الكثير من دراسات إلى وجود علاقة قوية بين التطوير واستمرارية المنظمة، فالإدارة التي تعني بالتطوير قادرة على الاستمرار وعلى المنافسة أيضا في مجال عملها، وعلى العكس من ذلك فكلما كانت إدارة المنظمة وموظفوها لا يعطون التطوير تلك الأهمية البالغة، ولا يعتمدونه كجزء أساسي من العملية الإدارية، زادت احتمالية فشلها بسبب عدم مواكبتها وتكيفها مع المتغيرات سواء المحيطة لها أو البعيدة عنها، وتتمثل أهمية التطوير كما يلي:

دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفعالية، ورفع الإنتاجية كماً ونوعاً وتقليل هدر الأموال.

تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها، إذا كان الإبداع والقدرة على الابتكار، ومجابهة قدرات المتفوقين.

توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة وواجهة المشكلات ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.

الاستعانة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى.

العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين (السريفي، 2007، ص100)

نستنتج مما سبق أن لتطوير العمل الإداري أهمية بالغة من خلال دعم التنظيم ودفع الإنتاجية والمردودية للمؤسسات وأيضا خلف بيئة جيدة توائم المجتمع.

## مبررات تطوير العمل الإداري:

تواجه المنظمة العديد من التغيرات والمستجدات في بيئة عملها كما تتعرض للعديد من الضغوط التي تفرض عليها إحداث التغيير والتطوير، ويمكن تقسيم أسباب التغيير والتطوير إلى مسببات خارجية وأخرى داخلية:

### الدوافع الخارجية:

تواجه أي منظمة عديد من الظروف البيئية التي تستلزم الاستجابة لها بالتغيير والتطوير هذا وعادة يستهدف التغيير أو التطوير الناشئ عن الدوافع الخارجية مجرد تحقيق التوافق بين المنظمة وبين بيئتها أو السيطرة على تلك البيئة الخارجية وتؤثر على المنظمة:

- التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف.
- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة.
- التغيير في البيئة السياسية والتشريعية.

### الدوافع الداخلية:

تظهر الحاجة للتغيير أو التطوير عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير وتطوير المنظمة (منور وفؤاد، 2005، ص271)

### مهام تطوير العمل الإداري وواجباته:

وحدات تطوير العمل الإداري مكلفة بالقيام بالعديد من المهام والوظائف داخل المنظمة والتي تهدف إلى تطوير المنظمة والوصول بها إلى المستوى المطلوب، والتي تهدف إلى تطوير المنظمة والوصول بها إلى المستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية، كثير من الدراسات والباحثين صنّفوا مهام التطوير على أسس مختلفة ومتباينة، ومن أبرز المهام التي أكد عليها أغلب الباحثين ما يلي:

#### إعادة الهيكلة:

من مهام التطوير في المنظمة دراسة الهياكل التنظيمية فيها، وتقديم المقترحات التي تساعد في تطويرها للأفضل، حيث ساهم العمل الإداري في تحديث الهياكل التنظيمية للمنظمة وإدارتها الفرعية، تحديد المسؤوليات، تحسين نظام الاتصالات، تقسيم العمل وإزالة التعارض والازدواجية بين عمل الوحدات، تحديد نطاق الإشراف (الصيرفي، 2007، ص112)

#### دراسة النماذج المكتبة وإعادة تصميمها:

من هذه النماذج، نموذج طلب وظيفة، نموذج وصف وظيفة، نموذج طلب إجازة، إيصال استلام النقود، أمر اعتماد الصرف، وغيرها من النماذج المكتبية، والنموذج عبارة عن ورقة مطبوعة باليد أو مكتوبة تحتوي على نوعين من البيانات.

#### بيانات ثابتة:

يتم من خلالها الحصول على البيانات المتغيرة اللازمة لإداء العمل، ويترك فراغ للمستخدم بجانبها لتعبئته.

#### بيانات متغيرة:

وهي البيانات التي يقوم المستخدم بإضافتها في المحددة في النموذج وبالدرجة المطلوبة من التفصيل.

تصميم النموذج ليس بالعملية السهلة، عند قيام المحلل الإداري بذلك، لابد أن يقوم بتحديد أهمية واستعمالته، وذلك لن يتم إلا من خلال دراسة الطبيعة الإجراءات والنشاطات التي يتم من خلالها استخدام البيانات (الصيرفي، 2007، ص118)

#### إعادة الأدلة التنظيمية:

الأدلة التنظيمية عبارة عن وثائق تتضمن معلومات مفصلة عن الأهداف والأعمال والهياكل ووظائفها والصلاحيات، فمن المهم توضيح المهام المطلوب والجهات المختصة بكل مهمة، وذلك يساعد في اكتشاف خطوط القوة والضعف

والمشكلات التنظيمية، والتضارب والازدواج إن وجد، وإعداد الأدلة التنظيمية لا يكون بشكل عشوائي بل يحتاج دراسة وتحليل شامل لوضع المنظمة، ثم يتم إعداد الدليل التنظيمي وفق الشروط الصحيحة لذلك، ويتم بالوضوح للعاملين وعدم التضارب في المهام حتى يحقق النجاح للمنظمة.

### دراسة القوانين واللوائح والتشريعات:

حددت خطوط العريضة لعمل وحدات التطوير في هذا المجال كما ذكر (الصيرفي، 2007، ص120) ما يلي:

- المراجعة الدورية للقوانين والتشريعات التي تنظم عمل الإدارة.
- اقتراح التعديلات التي تكفل معالجة الثغرات والقصور في هذه التشريعات.
- العمل على إزالة التعارض والازدواج بين التشريعات وقوانين المنظمة.
- العمل على توفير درجة أكبر من الحرية والمرونة لجهات التنفيذ.
- تجميع المراجع التشريعية وفهرستها وحفظها على نحو يمكن استرجاعها بسهولة.

### التدريب وتنمية القوى البشرية:

تهدف تنمية الموارد البشرية إلى الحصول على الأفراد الأكفاء في العمل.

**متابعة:** المعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستخدمة في كافة الوحدات، وإعداد الدراسات لترشيد استخدامها واقتراح ما يناسب هذه الوحدات.

متابعة تقييم أداء العاملين في كافة الأجهزة المكونة للمنظمة أو المؤسسة وذلك عن طريق إعداد التقارير الدورية عن أدائها ورفعها إلى الجهات المعنية.

التعاون مع إدارة الشؤون المالية في إعداد مشروع لموازنة وبشكل خاص المتعلق بالوحدات الإدارية

عقد حلقات تطبيقية وورش عمل تتناول المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة وتقديم الحلول المناسبة لها.

إجراء مسح سنوي شامل للاحتياجات التدريبية وجدولة استيعاب التدريب لكل الوظائف وإعداد خطة سنوية للتدريب

### تبسيط إجراءات العمل:

مما لا شك فيه إن تبسيط إجراءات العمل لها أهمية بالغة، فكيفية القيام بالأعمال يحدد مدى تقدم المنظمة وسرعة إنجازها للأعمال مع حفاظ على جودتها، لذلك كان من أبرز المهام في عملية تطوير العمل الإداري مهمة تبسيط إجراءات العمل (عبوي، 2017، ص122).

مما سبق نلاحظ أن مهام العمل الإداري لها أهمية في تحديد الأعمال وتقدم المنظمة وخفة إنجازها وأيضاً تلبية الاحتياجات المناسبة لها من أجل تحقيق الأهداف.



## أهداف العمل الإداري:

تختلف أهداف تطوير العمل الإداري باختلاف المجال المستهدف، فقد تحتاج المنظمة إلى تطوير مجال محدد دون غيره أو تطوير المنظمة ككل، ويشير عبوي أن عملية تطوير العمل الإداري تهتم بالجوانب الأساسية في المنظمة وهي الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية والتقنية، وإجراءات العمل كونها أحد أهم وسائل وطرق أعمال المنظمات وذلك من أجل تحقيق الاتي:

العمل على رفع مستوى الفهم العام والتفكير الإداري لدى العاملين، وعلى كل المستويات وجميع فروع العمل.

خلق مناخ ملائم داخل المنظمات لمعالجة المشاكل، وضع الحلول لها بعيدا عن الاتجاهات الفردية في مواجهة المشاكل.

خلق عملية مستديمة واتجاهه متعاطم للتجديد والتطوير لدى العاملين بالشكل الذي يتيح فرص التفسير لدى المنظمات بسرعة كافية، ولا يكون تصرفها كردود فعل واستجابة للظروف المفروضة على بيئة العمل.

تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين الإدارية، بالشكل الذي يهيأ فرص أوسع وأكبر لتحسين ورفع مستويات الأداء.

تهيئة العقول الإدارية التي تمتلك المعرفة العلمية والخبرة الواسعة والقدرة الكافية لمواجهة احتياجات التطور المستقبلي والنتيجة عن تطور المجتمع ونمو التكنولوجيا.

العمل على التأثير في سلوكيات العاملين بالشكل الذي يؤمن الوصول إلى أهداف المنظمات الإدارية وأهداف التنمية الشاملة.

تنمية قدرات العاملين على التحليل، وتشخيص المشكلات واختيار المعالجات من مجموعة البدائل المتوفرة.

بث نوازع الرضا عن العمل وخلف الرغبة في التغيير والثقة بسياسات العمل والإجراءات المتعلقة بالعاملين.

خلق مناخ ملائم من الثقة المتبادلة بين الإدارات بتطبيق إجراءات عمل تحقق العدالة في منح الحوافز، وتحقق فرص متكافئة لتسلم المسؤوليات الأعلى (عبوي، 2017، ص 118).

### معوقات تطوير العمل الإداري:

هناك الكثير من المشكلات التي تحول دون تحقيق تطوير العمل الإداري في دراستها ومنها:

- تركيز السلطات واحتكارها بيد المدير.
- السياسات الكيدية وتضييق الخناق على المبدعين.
- الخجل الإداري وهو أحد أسباب التخلف الإداري لأنه يحول دون اتخاذ قرارات حاسمة.
- تكريس قيم الطاعة المطلقة العمياء للمدير.
- خلل القيم الاجتماعية، حيث قيمة جمع الثروة محل قيم الأمانة (الشريف، 2013، ص33).

على الرغم من تطور العمليات الإدارية وامتلاكها لخصائص تنظيمية وتعدد وظائفها الإدارية ومساهمة، التكنولوجيا والرقمنة المعلوماتية في تطويرها وتحديثها، وإدخال نظم إلكترونية كثيرة ومتعددة، إلا انها واجهت عدة معوقات نذكر منها:

### المعوقات التكنولوجية:

أن استخدام التكنولوجيا المعلومات تتطلب إجراء العديد من التغييرات التنظيمية لتكون المؤسسة قادرة على استيعاب مظاهر تكنولوجيا المعلومات.

التغير السريع والتطور المستمر في تكنولوجيا المعلومات، يجعل نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات دائما في تغيير وهذا ما يؤدي إلى عرقلة أداء عملها (ماجد أحمد عبد العزيز بشر، 2015، ص64-65).

### المعلومات التنظيمية:

التخطيط الغير سليم أو عدم جمع المعلومات اللازمة لتطوير العمل الإداري.

عدم وجود نظام يحكم المجهودات والأنشطة التي تهدف إلى التطوير ووجود القيود الرتبية والجامدة وخاصة النصوص القانونية التي تحد من حركة التغيير والتطوير التنظيمي (روش إبراهيم محمد، ص47).

### المعوقات البشرية:

نقص العمالة الفنية المختصة والماهرة.

إن أغلبية الموظفين قليلي الخبرة فيما يخص استخدام الحاسوب والتكنولوجيا المعلومات.

### المعوقات الاقتصادية:

عدم توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بحسب متطلبات كل جهة إدارية، والقيام بالتحليل المالي الازم اتجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات (ماجد أحمد عبد العزيز بشر، 2015، ص66).

**خلاصة الفصل:**

نستنتج القول في الأخير أن الفعل الإداري يسعى لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة، دون الحاجة إلى الإدارة التقليدية، مما يجعل المؤسسات والجامعة أكثر انفتاحاً وتطويراً لإداء الموظفين، وأيضاً ارتقاء مكانة المؤسسة وسهولة العمل.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

## 1. منهج الدراسة:

### مفهوم المنهج:

يقصد بالمنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما فيعرف بأنه أسلوب للتفكير والعمل يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهر موضوع الدراسة.

**تعريف 1:** هو الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة من علاج مشكلة البحث (محمد سرحان، 2019، ص35).

وكل دراسة عملية لها منهج معين لأن المناهج تختلف وتتنوع فهني أساس وقاعدة كل بحث علمي فلا بحث علمي بدون منهج فهو يساعد الباحث في الوصول إلى معطيات ونتائج علمية، وبما أن موضوع دراستنا هو "متطلبات الإدارة الإلكترونية لتطوير العمل الإداري بالجامعة الجزائرية" دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة "شتمة" ولهذا اعتمدنا على المنهج الوصفي وذلك للتعرف على وظائف وأهمية وخصائص الإدارة الإلكترونية وكذلك العمل الإداري من خلال التعرف على خصائصه ومهامه ووظائفه وهذا يمكننا من معرفة متطلبات الإدارة الإلكترونية لتطوير العمل الإداري بالجامعة عن طريق وصف موضوع الدراسة وعرض البيانات وتحليلها وصولاً إلى استخلاص من النتائج.

فيعرف المنهج الوصفي بأنه "هو المنهج الذي يعني بالدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص وتصنيف المعلومات والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم أو عدد من الأشياء أو سلسلة من الأحداث أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا، أو المشاكل التي يرغب الباحث في دراستها، الغرض من تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها أو التحكم فيها.

**تعريف 2:** يعرف على أنه طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد، أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف الحقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة، واثارها والعلاقات التي تتصل بها وتغيرها وكشف الجوانب التي تحكمها (بلقاسم سلاطنية، حسان الجليلي، 2012، ص133).

وقد تبيننا في هذه الدراسة **المنهج الوصفي** عن طريق جمع معلومات كصيغة الإشكالية وصياغة الأسئلة الفرعية للمتغيرين التابع والمستقبل والإمام بالجانب النظري والاستعانة بالأساليب الإحصائية وصولاً إلى النتائج والقيام بتنظيمها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى استخلاص النتائج.

## مجتمع عينة الدراسة:

من أهم الأسباب التي تدفعنا إلى اللجوء إلى العينات هي رغبتنا في الحصول على معلومات عن المجتمع المطلوب دراسته في الوقت المناسب وبعد الحصول على المعلومات لابد للباحث أن يقوم بعرضها وتبويبها بطريقة ما يجعل من السهل قراءتها.

يمكن تعريف العينة بأنها: "هي مجموعة جزئية من المجتمع مسحوبة بطريقة علمية محددة، وذلك لصعوبة فحص كل عضو من أعضاء المجتمع" (ضرغام جاسم النعيمي وآخرون، 2012، ص403).

وقد اعتمدنا في دراستنا لموضوع متطلبات الإدارة الإلكترونية لتطوير العمل الإداري بالجامعة الجزائرية على عينة المسح الشامل وذلك نظراً لملائمتها مع دراستنا حيث تتكون عينة البحث المراد دراستها مجموعة من العاملين الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية عددهم 63 موظف إداري بالإضافة إلى أساتذة إداريين والبالغ عددهم 30 وذلك الوصول الى نتائج تتميز بالدقة والوضوح.

## مجالات الدراسة:

تنقسم مجالات الدراسة إلى 3 مجالات أساسية وهي: المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري.

## المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة.

نشأة الكلية: أنشئت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-90 مؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق لـ (17 فبراير سنة 2009)، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق لـ (7 يوليو سنة 1998) والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة الواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة بكسرة تضم ثلاث أقسام وهي قسم العلوم الاجتماعية وقسم العلوم الإنسانية، قسم التربية البدنية والرياضية.

تحتوي الكلية على هيكل إداري وبيداغوجي هام يساعد على السير الحسن لها.

## المجال الزمني:

جاءت الدراسة عبر مراحل:

- أ. المرحلة الأولى: تم جمع المعلومات حول متغيرات الدراسة (الإدارة الإلكترونية، تطوير العمل الإداري) وإعداد الجانب النظري للدراسة بداية من 3 ديسمبر 2022 إلى غاية 1 مارس 2023.
- ب. المرحلة الثانية: النزول إلى ميدان الدراسة من 3 أبريل إلى 6 أبريل 2023 بهدف التعرف على مجتمع الدراسة وزيارة مصلحة المستخدمين للحصول على جميع المعلومات عن المؤسسة الجامعية ومعرفة المجتمع المدروس.

- ج. المرحلة الثالث: إعداد وصياغة أسئلة الاستمارة من 15 أبريل 2023 إلى غاية 1 ماي 2023 بعد ذلك توزيع الاستمارة على عينة الدراسة يوم 10 ماي 2023 واستلامها بعد 5 أيام من توزيعها.
- د. المرحلة الرابعة: تم تفرغ البيانات في الجداول بحساب التكرارات والنسب المئوية ثم تحليل النتائج التي يتم عرضها وتمت مناقشتها في ظل تساؤلات الدراسة.

### المجال البشري:

جاء موضوع الدراسة حول متطلبات الإدارة الإلكترونية لتطوير العمل الإداري فتمثل المجال المكاني بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة شتمة حيث تتكون من مجموعة من الموظفين وكان عددهم كالتالي:

- الموظفين الإداريين 63.
- الأساتذة الإداريين 30.

حيث من 63 موظف إداري أتيحت لنا 52 مفردة ومن بين 30 أستاذ إداري أتيحت لنا 18 مفردة.

### أساليب الدراسة:

تساعد الأساليب الإحصائية في إعطاء الباحث صورة واضحة حول موضوع بحثه وذلك من خلال استخدامه لأساليب الإحصائية وجمع البيانات والقيام بتحليل المعطيات وذلك من خلال الاستعانة بأدوات جمع البيانات (الاستمارة) وذلك للوصول إلى النتائج.

وقد اعتمدنا في دراستنا على نظام (SPSS) وهو عبارة عن نظام يتم فيه إدخال البيانات ثم يقوم بتحليلها تحليلًا إحصائيًا. تم عرض البيانات من خلال الجداول البسيطة والدوائر النسبية.

### أدوات الدراسة:

يجمع الباحث المعلومات أو البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة أو فحص فرضياتها بطريقة أو أكثر من طرق جمع المعلومات، كما قد يستخدم أداة أوك أكثر من أدوات البحث، ضمن الطريقة الواحدة ولذلك فإن على الباحث أن يقرر مسبقاً الطريقة المناسبة للغرض من البحث، ويختار أو يطور الأداة المناسبة للغرض من البحث (مصطفى فؤاد، 2003، ص33).

### الاستمارة:

تعد الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات انتشاراً وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، بحيث تغطي كافة جوانبه مما يسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة للبحث من إجابات المبحوثين.

تعرف بأنها "أداة منظمة ومضبوطة لجمع بيانات الدراسة العقلية وهي تقنية مباشرة للنقصي العلمي إزاء الافراد وتسمع باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية" (ريجة نبار، 2002، ص49).

تعرف كذلك "هي مجموعة من المؤشرات موجهة للكشف عن أبعاد المفهوم موضوع الدراسة بواسطة استقصاء أميريقي للبحث الميداني في مجتمع محدد" (بلقاسم سلاطنية، 2002، ص13).

قمنا باختيار أداة الاستمارة كأداة لجمع البيانات وذلك نظراً للتوافق بينها وبين المنهج الوصفي فالاستمارة تتضمن جمع عدد كبير من المبحوثين حيث أن اختيار عدد المبحوثين لا يكون اعتباطياً بل يتم وفق معطيات محددة وذلك من أجل ضمان الوصول إلى نتائج دقيقة وتم تصميم الاستمارة من خلال ما يبينه المحتوى النظري من جهة وما جاءت به الدراسات السابقة من استمارات ذات العلاقة بالموضوع وقسمت الاستمارة إلى أربعة محاور رئيسية وهي:

**المحور الأول:** يتمحور حول البيانات الشخصية للمبحوثين وذلك بهدف التعرف على مجتمع الدراسة واحتوى على 6 أسئلة (من 1 إلى 6).

**المحور الثاني:** المتطلبات البشرية اللازم توفرها من أجل تطوير العمل الإداري بالجامعة واحتوى على 7 أسئلة (من 7 إلى 13).

**المحور الثالث:** المتطلبات المادية الواجب توفرها في تطوير العمل الإداري احتوى على 8 أسئلة (من 14 إلى 21).

**المحور الرابع:** المتطلبات التقنية اللازمة في تطوير العمل الإداري واحتوى على 7 أسئلة (من 22 إلى 28).



## الفصل الخامس

عرض البيانات ومناقشة نتائجها

## 1.1 عرض وتحليل البيانات:

من خلال تفريغ الاستمارة يتضح ما يلي:

### 1.1.1 المحور الأول: محور البيانات الشخصية:

جدول 2: توزيع الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
41.41%	29	ذكر
58.60%	41	أنثى
100%	70	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول الخاص بالجنس أن الفئة الأكثر هي فئة الإناث وذلك بنسبة 58.60% وبينما فئة الذكور تمثل الأقلية وذلك بنسبة 41.40%.

ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الإداري الذي يناسب المرأة العاملة لكونه لا يحتاج لجهد عضلي، إضافة إلى أن هذه النسبة تؤكد ارتفاع نسبة الإناث وعملهم في عدة مجالات حيث أصبح وجودهم أكثر من الذكور.

جدول 3 : توزيع السن

النسبة	التكرار	السن
12.85%	10	[30-20]
44.28%	31	[40-31]
30%	21	[50-41]
11.42%	8	أكثر من
100%	70	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول الخاص بتوزيع السن أنه من بين 70 مبحوثاً من الموظفين يوجد 10 موظفين تراوحت أعمارهم ما بين [30-20] وذلك بنسبة 12.85% في حين نجد 31 موظفاً تراوحت أعمارهم ما بين [40-31] وذلك بنسبة 44.28% ونجد 21 موظفاً تراوحت أعمارهم ما بين [50-41] بنسبة 30%، نجد أن الفئة العمرية التي مثلت من 51 فما فوق 8 موظفين وذلك بنسبة 11.42%.

من خلال هذه القراءة الجدولية يتبين لنا أن الفئة الغالبة هي الفئة التي تمثل [40-31] بنسبة 44.28% ويرجع ذلك إلى أن الخبرة التي يتميز بها الموظفين في العمل مما يؤدي إلى التميز في الإداء فيؤدي إلى تطور العمل الإداري في الجامعة.

جدول 4 : توزيع المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
11.40%	8	ليسانس
44.30%	31	ماستر
30%	21	دكتوراه
8.60%	6	خريج معهد متخصص
5.70%	4	خريج مركز التكوين المهني
100%	70	المجموع

يبين لنا الجدول التالي أن عدد الموظفين 8% ليسانس وذلك بنسبة 11.40% في حين نجد أن 31 موظفين ماستر احتوى على نسبة 44.30% ونجد 21 موظف دكتوراه احتوى على نسبة 30% بينما 6 موظفين من خريجين المعهد المتخصص بنسبة 8.60% و4 موظفين من خريجين مركز التكوين المهني بنسبة 5.70%.

فالنسبة الغالبة هي المستوى التعليمي للماستر وذلك بنسبة 44.30% وهذا يرجع إلى توجه طلبة الماستر إلى الحياة العملية دون إكمال مرحلة الدكتوراه وهذا لضعف فرص النجاح فيها.

جدول 5: توزيع الفئة المهنية

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
25.70%	18	أستاذ
74.30%	52	عامل
100%	70	المجموع

يوضح لنا الجدول الخاص بتوزيع الفئة المهنية أن الفئة الغالبة هي فئة العمال وذلك من 52 مفردة بنسبة 74.30% في حين أن فئة المهنية للأساتذة تمثلت في 18 مفردة بنسبة 25.70% ويرجع ذلك إلى أن العمال يمثلون الأغلبية نتيجة طبيعة العمل الإداري الذي يعتمد على العمال من خلال تقديم إمكانياتهم وكفاءتهم ومهاراتهم من أجل التقدم في العمل الإداري.

جدول 6: توزيع سنوات العمل

النسبة	التكرار	سنوات العمل
11.42%	8	أقل من 5 سنوات
28.60%	20	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
60%	42	أكثر من 10 سنوات
100%	70	المجموع

يتبين لنا من خلال بيانات الجدول أن سنوات العمل متمثلة في 8 موظفاً بنسبة 11.42% وهي تمثل أقل من 5 سنوات إضافة إلى ذلك نجد أن 42 موظفاً بنسبة 60% أكثر من 10 سنوات.

وهذا يدل على أن الفئة الغالبة هي 42 موظفاً بنسبة 60% وتمثل أكثر من 10 سنوات ويرجع ذلك إلى أن الإداريين يتميزون بالأقدمية والخبرة في العمل والأداء الجيد.

جدول 7 : الخبرة والمهارة في استخدام

النسبة	التكرار	الخبرة
4.30%	3	البرمجيات
47.10%	33	أجهزة الحاسوب
48.60%	34	كلاهما
100%	70	المجموع

يتبين لنا أن خلال معطيات الجدول أن 3 من الموظفين بنسبة 4.30% يجيدون استعمال البرمجيات و33 موظف بنسبة 47.10% يجيدون استعمال أجهزة الحاسوب في حين نجد أن 34 موظف بنسبة 48.60% هذه النسبة تجد سهولة في استعمال البرمجيات وأجهزة الحاسوب فالقناة الغالبة هي فئة 34 موظف بنسبة 48.60% ويرجع ذلك إلى الخبرة التي يمتلكها الموظفين في مجال البرمجيات ومجال استخدام أجهزة الحاسوب مما يساعد على رفع كفاءة وتطوير العمل الإداري بالجامعة.

## 2.1 المحور الثاني: المتطلبات البشرية اللازمة توفرها من أجل تطوير العمل الإداري بالجامعة.

جدول 8 : حسب رأيك هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين

النسبة	التكرار	هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين
95.7%	67	نعم
4.3%	3	لا
100%	70	المجموع

يتبين الجدول التالي أن 67 من مفردات العينة هي الموظفون قاموا بالإجابة بنعم حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين وذلك بنسبة 95.7% بينما هناك فئة أجابوا لا وعددهم 3 وذلك بنسبة 4.3%.  
 فيمكن القول إن الفئة الأكثر ارتفاعاً وهي الفئة 67 بنسبة 95.7% ويرجع ذلك أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين أداء العاملين في إدارة الجامعة مما يساعد في تحسين جودة العمل الإداري بالجامعة.

جدول 9 : المبحوثين الذين أجابوا بنعم

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة بنعم قم باختيار
41.4%	29	السرعة والدقة
22.9%	16	ترشيد استخدام الأوراق والأوراق المكتبية
22.9%	16	توفير الجهد والوقت
10.0%	7	رفع مردودية العامل
97.1%	68	المجموع
2.9%	2	لا إجابة
100%	70	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن من بين 70 مبحوثين أن 29 من مفردات العينة قاموا باختيار السرعة والدقة وذلك بنسبة 41.4% بينما نجد 16 موظف قاموا باختيار ترشيد استخدام الأوراق والأدوات المكتبية وذلك بنسبة 22.9% في حين نجد أن 16 موظف قاموا باختيار توفير الجهد والوقت وذلك بنسبة 22.9% إضافة إلى ذلك نجد أن 7 من الموظفين دون إجابة بنسبة 2.9%.

فالفئة الأكثر ارتفاعاً هي فئة 29 موظف وذلك بنسبة 41.4% الذين قاموا باختيار السرعة والدقة.

ويرجع ذلك إلى أن الإدارة الإلكترونية تتميز بالسرعة والدقة في إنجاز المعاملات الإدارية فالعمل الإداري في الجامعة تتميز بالسرعة والدقة في إنجاز العمل في ظل الإدارة الإلكترونية.

جدول 10 : هل يستفيد العامل من برامج تدريبية لرفع كفاءته وفعاليته أدائه لعمله داخل الجامعة.

النسبة	التكرار	استفادة العامل من برامج التدريبية
80.0%	56	نعم
20.0%	14	لا
100%	70	المجموع

يوضح لنا الجدول أن 56 موظف أكدوا استفادتهم من البرامج التدريبية وذلك بنسبة 80.0% في حين أن هناك 14 موظفا أكدوا لعدم استفادتهم من البرامج التدريبية.

فالفئة الأكثر ارتقاها هي فئة 56 موظف بنسبة 80.0% الذين أجابوا بنعم ويرجع إلى أن إدارة الجامعة تسعى إلى إدخال البرامج التدريبية للتعريف بالإدارة الإلكترونية ومعرفة أهم الأساسيات للعمل بها وذلك من أجل ضمان الإداء الجيد من طرف الموظفين.

جدول 11 : هل تساعد الإدارة الإلكترونية في تقليل الجهد والضغط لدى العاملين في الإدارة.

النسبة	التكرار	نوع البرامج
2.9%	2	دروس عبر الخط
32.9%	23	ندوات وورشات مباشرة
42.9%	30	من خلال تربصات دورية
78.6%	55	المجموع
21.4%	15	لا إجابات
100%	70	المجموع

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أن 2 من المبحوثين أكدوا أن من خلال اختيارهم لبرنامج الدروس عبر الخط وذلك بنسبة 2.9% في حين هناك 23 مبحوثاً أكدوا اختيارهم لبرامج الندوات والورشات المباشرة وذلك بنسبة 32.9% بينما هناك 30 مبحوثاً أكدوا اختيارهم لبرنامج التربصات الدورية وذلك بنسبة 42.9%.

فالفئة الأكثر ارتقاها هي النسبة 42.9% من 30 مبحوثاً الذين أكدوا اختيارهم لبرنامج التربصات الدورية وهذا راجع إلى أن إدارة الجامعة تقوم بإرسال الطلبة المقبلين على التخرج للقيام بتربصات دورية في إحدى المؤسسات وذلك من إكساب الطالب الخبرة والمهارة وإعطائه معرفة مسبقة لكيفية التعامل مع الأجهزة والحواسيب من أجل رفع كفاءته وخبرته أثناء أدائه لعمله فلا شك أن المبحوثين الذين تقوم بإرسالهم إدارة الجامعة يتمتعون بالخبرة والأداء الجيد.

جدول 12 : هل تساعد الإدارة الإلكترونية في تقليل الجهد والضغط لدى العاملين في الإدارة.

التكرار	النسبة	هل ساعدت في تقليل الجهد والضغط لدى العاملين
95.7%	67	نعم
4.3%	3	لا
100%	70	المجموع

يؤكد الجدول أعلاه أن من بين 70 مبحوثاً نجد 67 موظفاً أكدوا على الإدارة الإلكترونية ساعدت في تقليل الجهد والضغط في تقليل الجهد لدى العاملين وذلك بنسبة 95.7% بينما نجد 3 من الموظفين أكدوا على الإدارة الإلكترونية لم تساعد في تقليل الجهد والضغط لدى العاملين.

فالنسبة الأكثر ارتفاعاً فئة 67 موظف وذلك بنسبة 95.7% وهذا راجع إلى أن الإدارة الإلكترونية ساعدت في تقليل الجهد والضغط لدى العاملين وذلك طريق إنجاز العمل في أقل جهد وأقل وقت وحفظ البيانات والمعلومات وسهولة الوصول إليها أما الفئة المتبقية وهي فئة قليلة جداً تمثلت في 3 من الموظفين بنسبة 4.3% ويرجع ذلك الأمر إلى طبيعة عمل كل موظف.

جدول 13 : هل ساعدت الإدارة الإلكترونية في تحديد وتلبية احتياجات الأفراد داخل الجامعة

التكرار	النسبة	هل ساعدت في تحديد وتلبية احتياجات الأفراد داخل الجامعة
63	90.0%	نعم
7	10%	لا
70	100%	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن 63 موظفاً أكدوا أن الإدارة الإلكترونية ساعدت في تحديد وتلبية احتياجات الأفراد داخل الجامعة وذلك بنسبة 90.0% بينما هناك 7 موظفين أكدوا لعدم تلبية احتياجاتهم داخل الجامعة وذلك بنسبة 10%.

فالنسبة الأكثر ارتفاعاً هي 90.0% وهي فئة 63 موظف ويرجع ذلك الهدف الواضح من إدارة الجامعة من إدخالها لمشروع الإدارة الإلكترونية فهي بذلك سعت إلى تحديد وتلبية احتياجات الموظفين داخل الجامعة.

جدول 14 : هل هناك مواقع إدارية إلكترونية ترتبط بالمؤسسة الجامعية لتحقيق تطور العمل الإداري

التكرار	النسبة	هل هناك مواقع إدارية إلكترونية ترتبط بالمؤسسة الجامعية
27	36.6%	نعم
43	61.4%	لا
70	100%	المجموع

يشير الجدول أن من بين 70 مبحوثاً من الموظفين نجد 27 موظفاً قاموا بالإجابة بنعم بأنه يوجد مواقع إدارية إلكترونية ترتبط بالمؤسسة الجامعية وذلك بنسبة 36.6% بينما نجد 43 موظفاً أجابوا ب لا يوجد مواقع إدارية إلكترونية ترتبط بالمؤسسة الجامعية.

الفئة التي تمثل الأغلبية فئة 43 موظفاً وذلك بنسبة 61.4% وهذا يعود إلى انه ليس هناك مواقع إدارية إلكترونية كافية ترتبط بالمؤسسة الجامعية لتحقيق تطور العمل الإداري.

جدول 15 : المبحوثين الذين أجابوا بنعم

النسبة	التكرار	الاقتراحات
4.3%	3	موقع بر وغريس
4.3%	3	صفحات التواصل الاجتماعي
1.4%	1	Cerist
1.4%	1	الضمان الاجتماعي
15.7%	11	الإيميل المهني
27.1%	19	المجموع
72.9%	51	لا إجابة
100%	70	المجموع

يبين الجدول أن هناك 27 موظف 36.6% أكدوا على أن هناك مواقع إلكترونية إدارية ترتبط بالمؤسسة الجامعية وإجاباتهم كانت موقع بر وغريس، صفحات التواصل الاجتماعي، Cerist (مدير مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني) الضمان الاجتماعي، الإيميل المهني.

تبقى فئة دون إجابة تمثلت في 51 مبحوثاً وذلك بنسبة 72.9%.

جدول 16 : هل يواجه العامل الإداري صعوبات في أدائه للعمل في ظل الإدارة الإلكترونية.

النسبة	التكرار	الاحتمال
70.0%	49	نعم
30.0%	21	لا
100%	70	المجموع

يؤكد لنا الجدول أن من بين 70 مبحوثاً نجد 49 موظفاً أكدوا على انهم يواجهون صعوبات في أداء عملهم في ظل الإدارة الإلكترونية وذلك بنسبة 70.0% في حين نجد أن هناك 21 مبحوثاً أكدوا أنهم لا يواجهون صعوبات في أداء عملهم.



فالفئة الأكثر ارتفاعاً هي فئة 49 موظف وذلك بنسبة 70.0% ويرجع ذلك إلى إمكانية تعطل أحد الحواسيب وأن الموظفين خصوصاً القدامى ليست لديهم الخبرة والمهارة في استعمال الحواسيب وذلك لاعتيادهم على الإدارة التقليدية التي تعتمد على الورق.

جدول 17 : هل يؤدي زيادة العاملين في الإدارة في التعامل مع الإدارة الإلكترونية إلى زيادة فعالية العمل الإداري

النسبة	التكرار	الاحتمال
78.6%	55	نعم
21.4%	15	لا
100%	70	المجموع

يشير الجدول أعلاه أنه من بين 70 مبحوثاً نجد 55 مفردة أكدوا بأن زيادة العاملين في الإدارة في التعامل مع الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة فعالية العمل الإداري بينما نجد 15 مفردة أكدوا أنه لا يؤدي زيادة العاملين في الإدارة فالتعامل مع الإدارة الإلكترونية إلى زيادة فعالية العمل الإداري.

فالفئة التي تمثل الأغلبية تتمثل في 55 موظف وذلك بنسبة 78.6% وهذا راجع إلى أنه كلما كان هناك زيادة في العاملين كلما زادت فعالية وكفاءة العمل الإداري فزيادة العاملين يولد الشعور بالانتماء والتعاون ويتولد لدى الموظفين القدرة على التواصل والتفاعل مما يخلق الاستقرار الوظيفي.

### 3.1 المحور الثالث: المتطلبات المادية الواجب توفرها في تطوير العمل الإداري:

جدول 18 : هل عملت المؤسسة الجامعية على توفير الأجهزة والحاسيب وتزويدها بالشبكة في كل إدارتها

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	57	81.4%
لا	13	18.6%
المجموع	70	100%

من خلال بيانات الجدول الخاص بالمحور الثالث: أنه من بين 70 مبحوثاً من الموظفين يوجد 57 موظف بنسبة 81.4% أجاب بنعم على أن المؤسسة الجامعية تقوم على توفير الأجهزة والحاسيب وتزويدها بالشبكة في كل إدارتها، وهذا راجع لتطوير العمل الإدارة الإلكترونية لفعالية وجودة النشاط الإداري أما 13 موظف بنسبة 18.6% أجابوا لا راجع إلى الموظفين القدامى الذين مازالوا يستخدمون الأجهزة القديمة.

جدول 19 : هل الأجهزة الموجودة في الإدارة التي تعمل بها حديثة كلها أغلبها قديمة

الاحتمال	التكرار	النسبة
حديثة كلها	38	54.3%
أغلبها كلها	29	41.4%
مع	3	4.3%
المجموع	70	100%

مما نلاحظ في الجدول التالي 38 موظف بنسبة 54.3% أجابوا على أن الأجهزة الموجودة في الإدارة التي تعمل بها حديثة كلها، وهذا دليل على تجديد الإدارة بالأجهزة الحديثة وتوفير الأجهزة المناسبة للإدارة من أجل تسيير العمل بدقة، أما 29 موظف بنسبة 41.4% أجابوا ب(لا) بأن الأجهزة الموجودة في الإدارة أغلبها قديمة وهذا راجع على أن العاملين فيها لم يترقوا المناصب الأخرى وبقائهم في نفس المنصب.

جدول 20 : هل أجهزة الحاسوب بإدارة الجامعة مزودة بالبرامج الحديثة

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	47	67.1%
لا	23	32.9%
المجموع	70	100%

يبين الجدول التالي أن 47 مفردة من العينة بنسبة 67.1% قاموا بالإجابة ب نعم، على أن أجهزة الحاسوب بإدارة الجامعة مزودة بالبرامج الحديثة، راجع أن أغلب الموظفين في الإدارة أجهزتهم حديثة وأن الموظفين فيها جدد لذلك تتوفر في أجهزتهم برامج حديثة ومزودة بالتقنيات والتطبيقات الحديثة التي تساعد الموظف الإداري في أداء و إتقان عمله بأقل جهد ودقة، من أجل تحقيق نشاط وفعالية الإدارة، اما 23 موظف بنسبة 32.9% أجابوا ب لا، ناتج عن عدم استخدامهم للبرامج الحديثة في أجهزة الحاسوب الخاصة بهم على أنهم لا يحتاجون للبرامج الحديثة في عملهم واكتفائهم بالحاسوب فقط.

جدول 21 : هل ساعدت نظم البرامج وبرامج التطبيقات المختلفة في تنفيذ العمل الإداري؟

النسبة	التكرار	الاحتمال
90.0%	63	نعم
10.0%	7	لا
100%	70	المجموع

يوضح لنا الجدول التالي أن من بين 70 مبحوثاً من الموظفين أجابوا بنعم 63 موظف بنسبة 90.0% نسبة مرتفعة حول مساعدة نظم البرامج وبرامج التطبيقات المختلفة في تنفيذ العمل الإداري يمكن القول إن البرامج المختلفة في الإدارة ساعدت بتنفيذ العمل الإداري في تحسين جودة وأداء الموظفين للعمل الإداري بالجامعة. أما بنسبة قليلة 100% يبلغ عدد 70 موظفين فقط أجابوا ب لا، وهذا ناتج على عدم خبرتهم الكافية في استخدام نظم البرامج واستخدمها في العمل الإداري.

جدول 22: هل يوجد عدد كافي من الأجهزة الإلكترونية في الجامعة بالنسبة لمنفذين العمل الإداري.

النسبة	التكرار	الاحتمال
65.7%	46	نعم
34.3%	24	لا
100%	70	المجموع

يوضح الجدول التالي أن 46 موظف بنسبة 65.7% أجابوا بنعم على أنه يوجد عدد كافي من الأجهزة الإلكترونية في الجامعة بالنسبة لمنفذين العمل الإداري وهي النسبة المرتفعة دليل على أن الجامعة تتوفر فيها الأجهزة الإلكترونية بجدارة ولا يوجد نقص في الأجهزة من أجل تلبية احتياجات الموظفين وضمان سيرورة العمل الإداري. أما بالنسبة 34.3% يبلغ عددها 24 موظف أجابوا ب(لا) وهي النسبة الأدنى، واجابتهم ب(لا) دليل على أن الأجهزة التي يستخدمونها غير كافية أو لم تحقق مطالبهم في أداء العمل.

جدول 23 : هل حسنت الإدارة الإلكترونية جودة وفعالية العمل الإداري لدى الجامعة

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	65	92.9%
لا	5	7.1%
المجموع	70	100%

يوضح لنا الجدول التالي أنه من بين 70 مبحوثاً نجد 65 مفردة أكدوا ان الإدارة الإلكترونية حسنت جودة وفعالية العمل الإداري وذلك بنسبة 92.9% وهذا راجع إلى خبرة الموظفين ودراساتهم بمجال الأجهزة الإلكترونية بينما نجد هناك 5 من المبحوثين أكدوا أن الإدارة الإلكترونية لم تتم بتحسين جودة وفعالية العمل الإداري وذلك بنسبة 7.1% ويعود ذلك إلى تعود الموظفين خصوصاً القدامى على الإدارات التقليدية التي تعتمد على الورق.

جدول 24: الذين أجابوا بنعم

الاقتراحات	التكرار	النسبة
إنجاز العمل في الوقت المحدد	31	44.3%
حل المشكلات واتخاذ القرار	12	17.10%
التقليل من الإخطاء	22	31.4%
المجموع	65	92.9%
بدون إجابة	5	7.1%
المجموع	70	100%

يشير الجدول أعلاه ان المبحوثين الذين أجابوا بنعم حيث نجد أن 31 مبحوثاً بنسبة 44.3% أكدوا أن الإدارة الإلكترونية تساعد في إنجاز العمل في الوقت المحدد ويعود ذلك إلى السرعة والدقة في الأجهزة الإلكترونية وهذا ما يبينه الجدول رقم (21) في حين نجد ان هناك 12 من المبحوثين أكدوا أن الإدارة الإلكترونية تساعد في حل المشكلات واتخاذ القرارات وذلك بنسبة 17.1% ويعود ذلك أن الإدارة الإلكترونية وجودها ضروري فهي تساعد في حل المشكلات، بينما نجد أن هناك 22 من المبحوثين بنسبة 31.4% أكدوا ان الإدارة الإلكترونية تساعد في التقليل من الأخطاء و هذا يعود إلى النظام الذي تعمل به الحواسيب فأثناء حدوث أخطاء يقوم الحاسوب بسهولة تصحيحها.

جدول 25 : هل يوجد أنظمة حماية متطورة لحماية بيانات ومعلومات الإدارة الإلكترونية

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	43	61.4%
لا	27	38.6%
المجموع	70	100%

نلاحظ في الجدول أعلاه ان 43 موظف بنسبة 61.4% أجابوا بنعم حول وجود أنظمة حماية متطورة لحماية بيانات ومعلومات الإدارة الإلكترونية وهذا دليل على أن الجامعة تعمل على توفير الأنظمة المختلفة لحماية الأجهزة الإلكترونية وبياناتها في الجامعة من أجل سلامة وخصوصية العمل وعدم وقوع أخطاء فيها.

أما 27 مبحوثاً بنسبة 38.6% أجابوا ب(لا) يعني أنه لا يوجد أنظمة حماية وهذا راجع على أن هذه الأنظمة التي تحمي البيانات والمعلومات ليست ضمن عملهم في العمل الإداري ولا يستخدمونها.

جدول 26 : هل تواجه الإدارة الجامعية مشكلات وصعوبات تعرقل تطوير العمل الإداري

النسبة	التكرار	الاحتمال
70.0%	49	نعم
30.0%	21	لا
100%	70	المجموع

يمثل الجدول أعلاه ان هناك 49 من الموظفين أكدوا ان إدارة الجامعة تواجه صعوبات تعرقل تطوير العمل الإداري بنسبة 70.0% ويرجع ذلك نقص الأجهزة وإمكانية تعطل أحد الحواسيب أو انقطاع التيار الكهربائي بينما نجد أن هناك 21 مبحوثاً أكدوا أن إدارة الجامعة لا تواجه صعوبات وهذا راجع لاعتيادهم على الإدارة الإلكترونية وخبرتهم فيها.

جدول 27 : الذين أجابوا بنعم

النسبة	التكرار	الاقتراحات
15.7%	11	مشكلات لوجستية
25.7%	18	مشكلات تنظيمية
20.0%	14	مشكلات بشرية
12.9%	9	مشكلات مالية
74.3%	52	المجموع
25.7%	18	بدون إجابة
100%	70	المجموع

نلاحظ من توزيعات الجدول ان هناك 11 من المبحوثين أكدوا ان الإدارة الجامعة تواجه مشكلات لوجستية وذلك بنسبة 15.7% و هذا راجع إلى نقص شبكة الأنترنيت وعدم استقرارها بينما نجد أن هناك 18 مبحوثاً أكدوا ان إدارة الجامعة تواجه مشكلات تنظيمية بنسبة 25.7% ويعود ذلك إهمال من تحسين الموظفين والعمل بدون خطة واضحة لكيفية سير العمل ونجد ان هناك 14 من المبحوثين بنسبة 20.0% و هذا راجع إلى إهمال الموظفين لعملهم ونقص خبرتهم في مجال الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى نقص الموظفين في الإدارة ونجد أن هناك 9 من المبحوثين أكدوا ان الجامعة تواجه مشكلات مالية وذلك بنسبة 12.9% ويعود ذلك إلى نقص الدعم المالي من إدارة الجامعة وكذلك تراكم الديون على الجامعة هذا يمنعها من إدخال مشروع الإدارة الإلكترونية.

#### 4.1 المحور الرابع: المتطلبات التقنية اللازمة في تطوير العمل الإداري:

جدول 28 : هل تقوم الجامعة بتحسين الأجهزة وشبكات الإتصالات لتطوير العمل الإداري

النسبة	التكرار	الاحتمال
75.7%	53	نعم
24.3%	17	لا
100%	70	المجموع

يشير الجدول أعلاه ان 53 من المبحوثين بنسبة 75.7% أكدوا ان الجامعة تقوم بتحسين الأجهزة وشبكات الاتصالات لتطوير العمل الإداري ويعود ذلك أن الجامعة تعمل على تحسين الأجهزة وشبكات الاتصال بينما هناك فئة قليلة تمثلت في 17 مبحوثاً بنسبة 24.3% أكدوا أن الجامعة لم تقم بتحسين الأجهزة وشبكات الاتصال وهذا راجع إلى ان الجامعة قامت بتحسين بعض الأجهزة وبعضها لم تقم بتحسينها.

جدول 29 : المبحوثين الذين اجابوا بنعم

النسبة	التكرار	الاقتراحات
25.7%	18	تحديد برامج جديدة
24.3%	17	توفير خدمات البريد الرقمي
22.9%	16	ادخال التكنولوجيا
4.3%	3	توفير برامج الصيانة
77.1%	54	المجموع
22.9%	16	بدون إجابة
100%	70	المجموع

من خلال ما يبينه الجدول ان هناك 18 مبحوثاً بنسبة 25.7% قاموا بالإجابة حول تحديد برامج جديدة ويعود ذلك إلى أهمية البرامج بالنسبة للإدارة فهي تمثل الأساس وهناك 17 مبحوثاً بنسبة 24.3% قاموا اقتراح ثاني وهو توفير خدمات البريد الرقمي وذلك يعود إلى أهمية البريد الرقمي في تحقيق تبادل المعلومات وإمكانية التبادل السريع للرسائل وإرسالها لأكثر من متلقي بينما هناك فئة 16 مبحوثاً بنسبة 22.9% أجابوا على اقتراح إدخال التكنولوجيا وذلك يعود إلى أهمية التكنولوجيا في تحقيق التطوير الإداري عن توفير الوسائل الأكثر حداثة بينما هناك 3 من المبحوثين بنسبة 4.3% قاموا باقتراح توفير برامج صيانة ويرجع ذلك إلى تعطل الحواسيب في حين نجد أن هناك 16 مبحوثاً بنسبة 22.9% بدون إجابة.

جدول 30 : هل يتم توفير شبكات الداخلية **Internet** والشبكة الخارجية **Extramnet** في المؤسسة الجامعية

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	57	81.4%
لا	13	18.6%
المجموع	70	100%

يتضح لنا من خلال توزيعات الجدول 57 من المبحوثين بنسبة 81.4% أن الإدارة الجامعية قامت بتوفير الشبكة **Internet** والشبكة **Extramnet** وهذا راجع إلى ان إدارة الجامعة قامت بتوفير الأنترنت والشبكة **Extramnet** بهدف زيادة الكفاءة والفعالية في العمل الإداري ولضمان السير الحسن للعمل الإداري بينما هناك فئة قليلة تمثلت في 13 مبحوثاً 18.6% أكدوا أنه لا يتوفر شبكة **Internet** والشبكة **Extramnet** ويعود ذلك إلى عدم استقرار الشبكة أو انقطاعها من وقت إلى آخر .

جدول 31 : هل الإدارة بالجامعة مزودة بنظام احتياطي عند انقطاع التيار الكهربائي أو حدوث حرائق

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	19	27.1%
لا	50	71.4%
المجموع	70	100%

يمثل الجدول الموضح كالاتي أن 19 موظف اجابوا بنعم بنسبة 27.1% على أن إدارة الجامعة مزودة بنظام احتياطي عند انقطاع التيار الكهربائي أو حدوث الحرائق دليل على أن هذه الأنظمة ضرورية خاصة عندما يكون العمل في الإدارة ضروري وإتقانه وقت محدد، في حين أن النسبة الكبرى أجابوا ب(لا) يبلغ عددها 50 موظف بنسبة 71.4% أنه لا يوجد أنظمة احتياط وهذا راجع ان الجامعة لم توفر هذه الأنظمة بعد وأنها لا توجد في الجامعة لأنها لم تصل بعد .

جدول 32 : في حالة الإجابة بنعم

الاقتراحات	التكرار	النسبة
مولد طاقة	1	1.4%
بدون إجابة	68	97.1%
المجموع	70	100%

نستنتج مما سبق أن النسبة الكبرى كانت من فئة (لا) والنسبة الصغرى ب(نعم) في وجود أنظمة احتياطية عند انقطاع التيار الكهربائي ونجد مفردة واحدة في حالة الإجابة ب(نعم) 1 فقط بنسبة 1.4% قام بذكر الخلل وهو مولد الطاقة في حين 68 موظف من 70 مبحوثاً لم يقوموا بذكر الخلل .

جدول 33 : هل ساعدت الأجهزة الإلكترونية الحديثة في إنجاز العمل في وقت قياسي

النسبة	التكرار	الاحتمال
58.6%	41	نعم
8.6%	6	لا
32.9%	23	بدون إجابة
100%	70	المجموع

نلاحظ في الجدول الموالي أن 41 موظف أجابوا بنعم بنسبة 58.6% على أن الأجهزة الإلكترونية الحديثة تساعد في إنجاز العمل في وقت محدد، وهذا من خلال سرعة ودقة الأجهزة الإلكترونية التي تساعد الموظفين أداء العمل الإداري في وقته المناسب، في حين ان 6 أفراد أجابوا ب(لا) بنسبة 8.6% على الأجهزة الإلكترونية الحديثة لا تساعد في إنجاز العمل في وقت قياسي، هذه النسبة الأدنى راجعة على أنهم يرون النشاط الذهني والفكري والجسمي هو العامل الذي يسير نشاط العمل الإداري وإنجاز الأعمال في الوقت القياسي بينما 23 فرد بدون أجابه بنسبة 32.9% لم يجيبوا على التساؤل.

جدول 34 : في حالة الإجابة ب(لا) فهل بسبب

النسبة	التكرار	الاقتراحات
2.9%	2	عدم تلقي تكوين في المجال
5.7%	4	تغير في التقنيات المستعملة
1.4%	1	تغير في منصب العمل
10.0%	7	المجموع
90.0%	63	بدون إجابة
100%	70	المجموع

يبين الجدول أعلاه على الذين أجابوا ب(لا) كانت 6 موظفين، اختاروا مجموعة من الاقتراحات في اقتراح عدم تلقي تكوين في المجال كانت الإجابة ممثلة في 2 موظفين بنسبة 2.9%، اما في تغيير في التقنيات المستعملة كان عددهم 4 مفردة بنسبة 5.7%، في حين الذين أجابوا في تغيير في منصب العمل كان عددهم 1 مفردة بنسبة 1.4%، ناتج كله على اختلاف الآراء، ما الأغلبية ولم يجيبوا على وكان عددهم 63 مفردة بنسبة 90.0%.

جدول 35 : هل لديك الخبرة المناسبة لاستخدام مختلف الأجهزة الإلكترونية الحديثة ومجاراة متطلبات الإدارة الإلكترونية الحديثة

النسبة	التكرار	الاحتمال
65.7%	46	نعم
34.3%	24	لا
100%	70	المجموع



نستنتج في الجدول الموضح أن 46 مبحوثاً أجابوا (نعم) بنسبة 65.7% على أنهم لديهم الخبرة لاستخدام مختلف الأجهزة ومجاره متطلبات الإدارة الإلكترونية الحديثة وهذا يدل على أنهم ذو خبرة وكفاءة عالية لاستخدامهم الأجهزة الإلكترونية وأيضاً تلقيهم لتربصات ميدانية حول استخدام الأجهزة الإلكترونية.

في حين أن 24 موظفاً بنسبة 34.3% أجابوا ب(لا) على أنهم ذو خبرة ناقصة في استعمالهم الأجهزة الإلكترونية وهذا يتضح أنع يفضلون استخدام الطرق التقليدية في أداء عملهم.

جدول 36 : هل يواجه الموظف الإداري صعوبات تقنية في استخدامه لبرامج التكنولوجيا داخل الجامعة؟

النسبة	التكرار	الاحتمال
75.7%	53	نعم
24.3%	17	لا
100%	70	المجموع

يوضح الجدول التالي أن من بين 70 موظف هناك 53 مفردة أجابت على أن الموظف الإداري يواجه صعوبات وتقنية في استخدامه لبرامج التكنولوجيا داخل الجامعة بنسبة 75.7%، وهذا دليل على أن أغلب الموظفين في الإدارة الجامعية يواجهون نقص في المهارة لاستخدامهم التكنولوجيا، والإدارة الإلكترونية تتطور مع تطور الزمن، في حين أن 17 موظف أجاب ب(لا) بنسبة 24.3% وهذا يعود على خبرته العالية في استخدام مختلف التقنيات التي يعمل بها في العمل الإداري.

جدول 37: في حالة الإجابة بنعم ما هو السبب

النسبة	التكرار	السبب
20%	14	انقطاع التيار الكهربائي
8.6%	6	نقص البرمجيات
15.7%	11	نقص التكوين
11.4%	8	نقص التأطير
74.3%	52	المجموع
25.7%	18	بدون إجابة
100%	70	المجموع

يمثل الجدول التالي في حالة نعم لعدة أسباب حيث تشمل عدد الذين اجابوا عن السبب الأول انقطاع التيار الكهربائي 14 موظفاً بنسبة 20% نتيجة كثرة انقطاع التيار وعدم إتمامهم لعملهم، في حين الذين أجابوا في السبب الثاني نقص البرمجيات بلغ عددهم 6 بنسبة 8.6% نتيجة نقص البرامج المتطورة المتواجدة في أجهزة الحاسوب، مما بلغ عدد الذين أجابوا على نقص التكوين 11 مفردة بنسبة 15.7% وهذا راجع إلا ان هناك موظفين ليس لديهم الخبرة العالية لاستخدامهم التكنولوجيا، في حين هناك موظفين 8 موظفين بنسبة 11.4% اجابوا على نقص التأطير ويمثل سبب

التأطير ممن أسباب الموظف الذي لا يقوم بعمله فالتأطير يحتاج إلى التنظيم وإصلاح لتحقيق الفعالية والجودة داخل إدارة الجامعة، وأخيرا هناك 18 مفردة من بين 70 مبحوثاً بنسبة 25.7% لم يجيبوا على السبب من لأسباب الموضوع.

جدول 38 : ماهي اقتراحاتك لتطوير العمل الإداري في الجامعة الجزائرية

النسبة	التكرار	الاقتراحات
42.9%	30	تربصات دورية
32.9%	23	توفير البنية التحتية المناسبة
5.7%	4	التزويد بنظام احتياطي عند انقطاع التيار الكهربائي
81.4%	57	المجموع
18.6%	13	بدون إجابة
100%	70	المجموع

نستنتج في التساؤل الأخير حول الاقتراحات المناسبة لتطوير العمل الإداري في الجامعة الجزائرية أن النسبة الأكبر كانت من فئة تربصات دورية الذين قاموا بالإجابة ب 30 موظفاً بنسبة 42.9% وهذا دليل على ضرورة اللجوء إلى التربصات الدورية لنشاط العمل الإداري، في حين ان 23 موظفاً اجابوا على نفس الاقتراح وهي توفير البنية التحتية المناسبة بنسبة 32.9%، وهذا ناتج على أهمية البنية التحتية للإدارة الجامعية وهذا يكون كل أنظمة تتصل ببعضها البعض لتحقيق أعلى الأهداف والمكاسب وبنسبة 5.7% يبلغ عددها 4 موظفين قاموا باقتراح مماثل وهو التزويد بنظام احتياطي عند انقطاع التيار الكهربائي نظرا لضرورة المهمة في أداء العمل، أخيرا الذين بدون إجابة بلغ عددهم 13 موظف بنسبة 18.6% لم يجيبوا على الاقتراحات المناسبة لتطوير العمل الإداري.

## 2 مناقشة النتائج في ضوء الأسئلة الفرعية:

### 1.2 تحليل وتفسير النتائج تبعاً للتساؤل الأول:

نستنتج من خلال إجابات أفراد العينة المختارة من التساؤل الفرعي الأول وهو كالتالي:

- المتطلبات البشرية اللازم توفرها من أجل تطوير العمل الإداري بالجامعة توصلنا إلى النتائج التالية:
  - أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين أداء العاملين بنسبة %95.7 وهي النسبة الأكثر من أفراد العينة، وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة السابقة لعبد القادر أن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر، من خلال تحسين خدماتها وترقية أداء العاملين فيها وتسريع وتيرة العمل فيها والدقة في إنجاز الوظائف الإدارية.
  - أكدت نسبة من العاملين %80.0 على أنهم يستفيدون من برامج تدريبية لزيادة فعالية أدائهم من أجل ضمان الجيد الذي يحتاجه الموظف داخل الإدارة الجامعية.
  - أن الإدارة الإلكترونية ساعدت في تقليل الجهد والضغط في الإدارة الجامعية بنسبة %95.7 وذلك يعود في إنجاز العمل في أقل جهد وأقل وقت وحفظ البيانات والمعلومات وإمكانات الرجوع إليها.
  - إن أغلبية المبحوثين المقدره نسبتهم %90.0 يؤكدون أن الإدارة الإلكترونية ساعدت في تلبية احتياجات الأفراد داخل الجامعة وهذا نتيجة أن الموظفين يستخدمون التقنيات الحديثة.
  - ألا يوجد مواقع إدارة إلكترونية ترتبط بالمؤسسة الجامعية بنسبة %61.4 وهذا يعود إلى عدم وجود مواقع كافية التي من شأنها تساهم في تطوير العمل الإداري.
  - أكدت نسبة من المبحوثين والتي تمثل الأغلبية وذلك بنسبة %70.0 أنهم لا يواجهون صعوبات في أداء عملهم في ظل الإدارة الإلكترونية وهذا راجع لخبرتهم ومهارتهم في استعمال الأجهزة الإلكترونية.
  - أن زيادة العاملين في الإدارة يؤدي إلى زيادة فعالية العمل الإداري بنسبة %78.6 فزيادة العاملين في الإدارة إلى أداء المهام بسهولة وأريحية بما يضمن تطور العمل الإداري.

## 2.2 تحليل وتفسير النتائج تبعا للتساؤل الثاني:

يتضح من خلال إجابات أفراد العينة المختارة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني:

### المتطلبات المادية الواجب توفرها في تطوير العمل الإداري:

- يوجد فئة من المبحوثين بنسبة %81.4 أكدوا على أن المؤسسة الجامعية ساهمت في توفير الأجهزة والحواسيب وتزويدها بالشبكة، وهذا راجع لتطبيق إدارة الجامعة لفعاليات الإدارة الإلكترونية، وهذا ينطبق مع الدراسة السابقة "ارحماني سناء" حيث بينت دراستها أن أجهزة الحاسوب وملحقاته تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة التوفر ثم تليها البرمجيات ثم شبكة الاتصال وفي الأخير قواعد البيانات.
  - أكدت فئة من مفردات العينة بنسبة %54.3 أن الأجهزة الموجودة في الإدارة الحديثة كلها، وهذا يدل على أن إدارة الجامعة عملت على توفير الأجهزة الحديثة من أجل ضمان إنجاز العمل بدقة وهذه تتطابق مع الدراسة السابقة "ارحماني سناء" حيث بينت دراستها أن مؤسسة كوندور تسعى إلى إدخال منتجات جديدة وتحديث معدات وأدوات الإنتاج، ونظام تخطيط الاحتياجات من المواد والتحكم الرقمي بالحاسوب والروبوتات.
  - يوجد فئة من المبحوثين أكدوا على أن الأجهزة الموجودة بإدارة الجامعة مزودة بالبرامج الحديثة بنسبة %67.1 ويرجع ذلك أن المؤسسة الجامعية عملت على توفير التقنيات والتطبيقات الحديثة التي ساعدت الموظف في أداء وإيقان عمله، مما يساهم في تطوير العمل الإداري، وهذا ما يتطابق مع دراسة "موسى عبد الناصر، ومحمد قريشي" حيث توصلت نتيجتهم كالاتي "تساهم في البرمجيات في تطوير وتفعيل العمل الإداري في الكلية محل الدراسة وذلك من خلال المعالجة الإلكترونية".
  - أن أغلبية أفراد العينة أكدوا أن الإدارة الإلكترونية حسنت جودة وفعالية العمل الإداري بالجامعة وذلك بنسبة %92.9، ويعود ذلك إلى خبرة الموظفين ودرابتهم بمجال الأجهزة الإلكترونية، وهذا يتطابق مع دراسة "سميحة علي أحمد غمدي" حيث توصلت إلى أن درجة تطبيقها الإدارة الإلكترونية بجامعة الباحة لها تأثير على تطوير العمل الإداري وهو تأثير قوي، وسينعكس على الموظفين بالرضا الوظيفي والأداء.
  - يتضح أنه يوجد أنظمة حماية متطورة لحماية بيانات ومعلومات الإدارة الإلكترونية وهذا ما أكدته فئة من المبحوثين بنسبة %61.4 ويعود ذلك أن إدارة الجامعة ساهمت في توفير أنظمة الحماية مما يضمن سلامة وخصوصية العمل الإداري وعدم وقوعه في يد المخترقين.
  - إن الإدارة الجامعية تواجه مشكلات وصعوبات تعرقل تطوير العمل الإداري وهذا ما أكدته فئة من المبحوثين بنسبة %70.0 ويعود ذلك إلى نقص الأجهزة وإمكانية تعطل أحد الحواسيب أو انقطاع التيار الكهربائي وأيضا تواجه مشكلات تنظيمية ولوجستيكية وبشرية ومالية.
- من خلال النتائج المتوصل إليها أن إدارة الجامعة قامت بتوفير المتطلبات المادية للعمل الإداري، وذلك من خلال توفيرها لأجهزة الحواسيب وتزويدها بالشبكة، وإدخالها الأجهزة الحديثة للإدارة وضمان حماية الأجهزة الإلكترونية من أجل تسهيل العمل وتطوير العمل الإداري.

### 3.2 تحليل وتفسير النتائج تبعاً للتساؤل الثالث:

يتضح من خلال إجابات أفراد العينة المختارة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث:

المتطلبات التقنية اللازمة في تطوير العمل الإداري.

تشير نسبة كبيرة من المبحوثين بنسبة %75.7 أن الجامعة تقوم بتحسين الأجهزة وشبكات الاتصال لتطوير العمل الإداري وذلك من أجل زيادة فعالية وتطوير العمل الإداري فمن خلال تحسين الأجهزة يمكن من العمل بأريحية وأقل وقت.

تقوم إدارة الجامعة بتوفير الشبكة الداخلية **Internet** والشبكة الخارجية **Extramnet** وهذا ما أكدته أغلبية المبحوثين بنسبة %81.4 وهذا من خلال توفيرها قد كبير من المعلومات وسهولة القيام بالإحصائيات في الإدارة فشبكة **Extramnet** تعمل من خلال الاتصال بين الموظفين في الإدارة مما يسهل تبادل المعلومات والبيانات فيما بينهم وبالتالي تسهيل العمل الإداري.

هناك فئة من المبحوثين أكدوا ان إدارة الجامعة ليست مزودة بنظام احتياطي عند انقطاع التيار الكهربائي أو حدوث حرائق بنسبة %71.4 ويعود ذلك لعدم توفير الجامعة لنظم احتياطية، وهذا ما يسبب تعطل العمل الإداري وعدم إنجازه في الوقت المحدد.

وجد مجموعة من المبحوثين أكدوا على أن الأجهزة الإلكترونية الحديثة ساعدت في إنجاز العمل في وقت قياسي بنسبة %58.6 وهذا نتيجة لخبرة الموظفين ودراباتهم في مجال الإلكترونيات وسرعة ودقة الأجهزة الإلكترونية.

أن المبحوثين أكدوا أن لديهم خبرة مناسبة لاستخدام مختلف الأجهزة الإلكترونية الحديثة وذلك بنسبة %65.7 ويعود ذلك للخبرة العالية لاستخدامهم الأجهزة المختلفة والمتطورة في العمل الإداري.

يشير أغلب المبحوثين بنسبة %75.7 أن الموظف الإداري يواجه صعوبات تقنية في استخدامه لبرامج التكنولوجيا داخل الجامعة، وهذا يعود إلى افتقارهم للخبرة ونقص المهارة خصوصاً الموظفين القدامى الذين اعتادوا على المعاملات التقليدية.

انطلاقاً من الاقتراحات التي قدمها المبحوثين لتطوير العمل الإداري في الجامعة هي: القيام بترقيات دورية لتدريب العاملين وتعريفهم بمجال الإلكترونيات، توفير البنية التحتية المناسبة من خلال الربط بين الأجهزة، والتزويد بنظام احتياطي عند انقطاع التيار الكهربائي.

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها تبين أن الموظف الإداري تواجه صعوبات وعراقيل في

ظل الإدارة الإلكترونية من خلال عدم توفرها للجامعة من أنظمة احتياطية، ومن جهة أخرى تقوم على توفير مختلف الأجهزة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري.

### 3 النتائج العامة للدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحقيق المتطلبات اللازمة لتطوير العمل الإداري، وهذا راجع إلى توفير كل الإمكانيات والأجهزة الإلكترونية، وتوفير المتطلبات اللازمة سواء كانت بشرية أو مادية أو تقنية، من أجل تحقيق أهداف الجامعة وبقاؤها وضمان استمرارية عملها، وهذا ما يؤكد انه كلما زاد استخدام الإدارة الإلكترونية ساهم في تطوير العمل الإداري.

- استخدام الأجهزة الإلكترونية والحواسيب يسهل عملية نقل المعلومات وتبادلها بين المستويات الإدارية، عن طريق شبكة الانترنت والاتصال المتبادل بين الموظفين لإنجاز المهام الإدارية بسرعة واريحية، وأيضا تطوير مهارتهم باستخدام هذه الوسائل الحديثة لزيادة كفاءتهم وخبرتهم.
- وجود الإدارة الإلكترونية في الجامعة ساهم في زيادة فعالية وكفاءة العمل الإداري ومواجهة معوقات ومشكلات الإدارة وأيضا سرعة الاستجابة في الخدمات الإدارية.

## 4 الاقتراحات والتوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها دراستنا والإجابة على تساؤلاتها نطرح بعض التوصيات والاقتراحات منها:

1. توفير تریصات دورية وذلك من أجل تدريب الموظفين وزيادة الأداء وخبرة ومهارة داخل الجامعة.
2. ضرورة توفير أنظمة حماية عند اختراق الأجهزة الإلكترونية بالإضافة إلى توفير أنظمة احتياطية عند حدوث حرائق أو انقطاع التيار الكهربائي.
3. توفير البنية التحتية المناسبة في الإدارة من أجل تسهيل تبادل المعلومات والبيانات بين الإداريين.
4. تحسين شبكة الأنترنت لزيادة فعالية وجودة العمل الإداري.
5. التعريف بالإدارة الإلكترونية بهدف زيادة وعي الموظفين خاصة القدامى.
6. توفير الرقابة الإدارية داخل إدارة الجامعة لضمان إنجاز العمل بكفاءة عالية.
7. إدخال برامج حديثة التي تساعد في حفظ البيانات من أجل تطوير العمل الإداري وتخفيف أعباء العمل.
8. زيادة الموظفين في إدارة الجامعة بهدف تنفيذ العمل الإداري دون ضغوط.
9. توفير الدعم المالي بهدف تطوير العمل الإداري عن طريق الاستجابة السريعة للمعاملات الإلكترونية.

**خلاصة الفصل:**

تضمنت النتائج المتوصل إليها أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تطوير المتطلبات البشرية للموظف الإداري في جامعة محمد خيضر بسكرة شتمة، وبينوا ذلك في تسهيل أداء العاملين واستفادتهم من البرامج التدريبية، وساعدتهم في تقليل الجهد والضغط، كذلك ساهمت في تلبية احتياجاتهم كما أنهم لم يواجهوا صعوبات في أداء عملهم، فكل هذه العوامل ساعدت وساهمت في توضيح المتطلبات البشرية اللازمة لتطوير العمل الإداري.



## خاتمة:

ختاماً لما سبق طرحه من خلال ما أحتوى عليه الجزء النظري أن الإدارة الإلكترونية جاءت نتيجة التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة مما أحدث تغييراً جذرياً ويظهر ذلك في استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة المتطورة وذلك من أجل تحقيق تطوير إداري.

فيمكن القول إن تطوير العمل الإداري شهد تقدماً في ظل الإدارة الإلكترونية من خلال انتقاله من المعاملات الورقية إلى المعاملات الإلكترونية لأن متطلبات الإدارة الإلكترونية ساهمت بشكل فعال في تطوير العمل الإداري فنجد المتطلبات البشرية حسنت أداء العاملين في إدارة الجامعة وساعدت في التقليل من الجهد والضغط الذي يوجهه الموظف في حين تمثلت المتطلبات المادية لدى الجامعة توفير الأجهزة والحواسيب وتزويدها بالشبكة وتمثلت المتطلبات التقنية التي وفرتها إدارة الجامعة أنها قامت بتحسين الأجهزة.

فهذه المتطلبات كلها ساهمت في تطوير العمل الإداري وزيادة فعاليته إلا ان هناك صعوبات وضغوطات عرقلت عمل الإداريين فهذه الصعوبات لا يمكن القضاء عليها نهائياً وإنما محاولة التخفيف من  
دوثها.

## قائمة المراجع والمصادر

## قائمة المراجع

أولاً: القواميس :

1. بلال خلف الله السكارطة (2010)، التطوير التنظيمي الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. فيصل بن معيض آل سمير (2014)، إستراتيجيات الإصلاح والتطوير ودورها في تعزيز الأمن الوطني، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. ماجد أحمد عبد العزيز بشر (2015)، أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الإدارية، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية .
4. محمد الصيرفي، 2007، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر.

ثانياً: المجلات والدوريات:

1. إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، أساسيات إدارة الأعمال، مطابع الدار الهندسية، مركز التعليم المفتوح بكلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2004.
2. الإدارة العامة لتصميم، وتطوير المناهج، مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية .
3. بشرى عبد العزيز العبيدي، مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية وأثرها في درجة تطبيقها، مجلة المنصور، العدد 22.
4. بلقاسم سلاطنية، الجيلاني حسان، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، دس.
5. بلقاسم سلاطنية، ملاحظات حول استخدام الاستمارة والملاحظة كأدتين لجمع البيانات في التدريبات القصيرة المدة في البحث السيسولوجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002.
6. بوزورزين فيروز، متطلبات ومعوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجزائر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات جامعة سطيف 1، المجلة 09، العدد 1،
7. تواتي نورالدين، ماكلوهان مارشال، قراءة في نظريات بين الأمس واليوم، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 03، العدد 10.
8. دليو فيصل (2006)، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجماعة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، مخبر علم الاجتماع، قسنطينة، الجزائر.
9. ربيحة نبار، الاستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة الوادي الجزائر، المجلد 5، العدد 1، 2022.
10. رفاعي محمد رفاعي، الأصول العلمية والتنظيم، النشر المؤلف دار الهاني للطباعة، مصر، 1999
11. روش إبراهيم محمد، دور عمليات التطوير الإداري في تقليل من حالات الفساد الإداري (دراسة استطلاعية لعينة من الأفراد العاملين في تربية محافظة نينوى)، قسم اقتصاد الأعمال، كلية الدراسات الإنسانية، مجلة دنانير، العدد السابع، جامعة زاخو.
12. رويده عبد الحميد سمان، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي والمتوسط في ضوء التحديات المعاصرة، مجلة كلية الشريعة، جامعة المنصورة، العدد 110، 2020.

13. سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصورة، العدد 14، خاص الجزء الاول، الجامعة المستنصرية، 2016 .
14. سميحة علي أحمد غمدي، واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتطوير العمل الإداري، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة الباحة (السعودية)، العدد 19.
15. ضرغام جاسم النعيمي، هديل داهي عبد الله، دراسة تحليلية لبعض المفاهيم الإحصائية في اختيار حجم العينة ومستوى الدلالة الإحصائية مجلة كلية التربية الأساسية، جامعة بابل، العدد 7، 2012.
16. عايدة نخلة رزق الله وآخرون، السلوك التنظيمي (النظرية والتطبيق)، مطابع الدار الهندسية، مركز التعليم المفتوح بكلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2006.
17. عائشة بنت أحمد الحسين، شدا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، مجلة العلمية لقطاع الكليات التجارية، جامعة الأزهر، العدد 10، 2013.
18. عبوي زيد منير (2017)، الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، عمان الاردن، دار المعتر للنشر والتوزيع.
19. عرفة، سيد سالم (2012)، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، عمان الاردن، دار اليا لى للنشر والتوزيع .
20. عمر حمداوي والعربي بن داود، دور الأنترنت في خدمة البحث العلمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص: الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي.
21. غصون تلفان مدلول، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، جامعة الفراهيدي -بغداد-، العراق، العدد 3، المجلد 2.
22. فريدة بن عمروش - حكيمة جاب الله، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية، دراسة في الآليات والأبعاد، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة الجزائر، المجلد 10، العدد 2.
23. فؤاد سعيد، منور، أوسرير، 2005، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، المتطلبات والمعوقات، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي (الأداء المتميز للمنظمات والحكومات)، جامعة ورقلة، الجزائر .
24. ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.
25. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات وظائف، تقنيات، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2006.
26. محمد سرحان، منهاج البحث العلمي، دار المكتبة، الجمهورية اليمنية صنعاء، ط3.
27. محمد غربي وإبراهيم قلاوز، النظرية البنائية الوظيفية نمو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمد لخضر الوادي، العدد 18.
28. محمد قريشي، عادل بومجان، محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفاهيم -المتطلبات ودورها في تطوير الإدارة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، العدد 47.
29. محمد نجيب بنابي، فتحة لىتم، الإدارة الإلكترونية بين إشكالية المفهوم وتحديات التفعيل، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باجي مختار عنابة الجزائر، المجلد 10، العدد3.
30. مصطفى فؤاد عبيد، مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسات العالمية فلسطين غزة، 2003.
31. موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، جامعة بسكرة الجزائر، العدد 09، 2011.

32. وهيبة حارش، سمير يوسف خوخة، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، جامعة مولود معمري تيزي وزو والجزائر، المجلد 07، العدد 02.
33. وهيبة غربي، الإدارة الإلكترونية في الجزائر وأثرها على المجتمع مجلة العلوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة الجزائر، المجلد 11، العدد 02.

ثالثا: الكتب:

1. احمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015-2018.
2. أمل لطفي حسن جاب الله، أثر الوسائل الإلكترونية على مشروعية تصرفات الإدارة القانونية، دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2013-2014.
3. بدر الدين مصطفى زواقة، إدارة المؤسسات الدعوية محاولة صياغة نظرية الإسلامية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2015-2018.
4. بغداد حامد، الإدارة الإلكترونية، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.
5. رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، ب.س.ن.
6. ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ط2.
7. رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مبادئ الإدارة، جامعة الشام الخاصة، 2020-2021م.
8. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري، عمان، ط1، 2002.
9. الصيرفي محمد (2007)، الإصلاح وتطوير العمل الإداري، مدخل للحكومة الإلكترونية، القاهرة، مصر، دار الكتاب القانوني.
10. عبد المالك ردهان الدناني، الوظيفة الإعلامية لشبكة الأنترنت، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، 2003.
11. عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، كلية التجارة جامعة عين الشمس، 2009-2010.
12. محمد جمال عبد الله، 2014، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، الأردن، دار المعزز للنشر والتوزيع.
13. محمد سرحان، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الجمهورية اليمنية صنعاء، ط3، 2015.
14. محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية، والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ط1، 2010-2011.
15. محمود داود الربيعي، الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، ط1، د.س.
16. محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المطبوعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ط1، القاهرة.
17. مزهر شعبان العاشي، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للفكر والتوزيع، عمان، ط1، 2014-2015.
18. مصطفى فؤاد عبيد، مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسات العالمية فلسطين غزة، 2003-2004.
19. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

- to the quality of administration work in al Khobar, journal of entrepreneurship education, (S2), 2020.
2. Dr. Gajman p. Madhukar Mohammed Murched Ali Al khasi, **the role of electronic management in improving administrative performance**, school of commerce management science S.R.T.M university Nanded Maharashtra, India, journal of business and management volume 22, Issue 12.
  3. Hassan N. Ruwach, **Electronic management contribution to the development of managerial function's**, academic research international, Jodara university Jordan, Vol (5).
  4. Jimymorel, **management**, 2020.
  5. Naif hezam Al rumays, **the effect of electronic management practices on improving the level of medical services in Saudi hospitals**, journal for education and science publications, issue (36), 2020. Patrick Lefèvre, **théories et stratégies du management**.
  6. Thierry burger, Helmchem and they, **management** (2019).

#### رابعاً: الرسائل الأكاديمية:

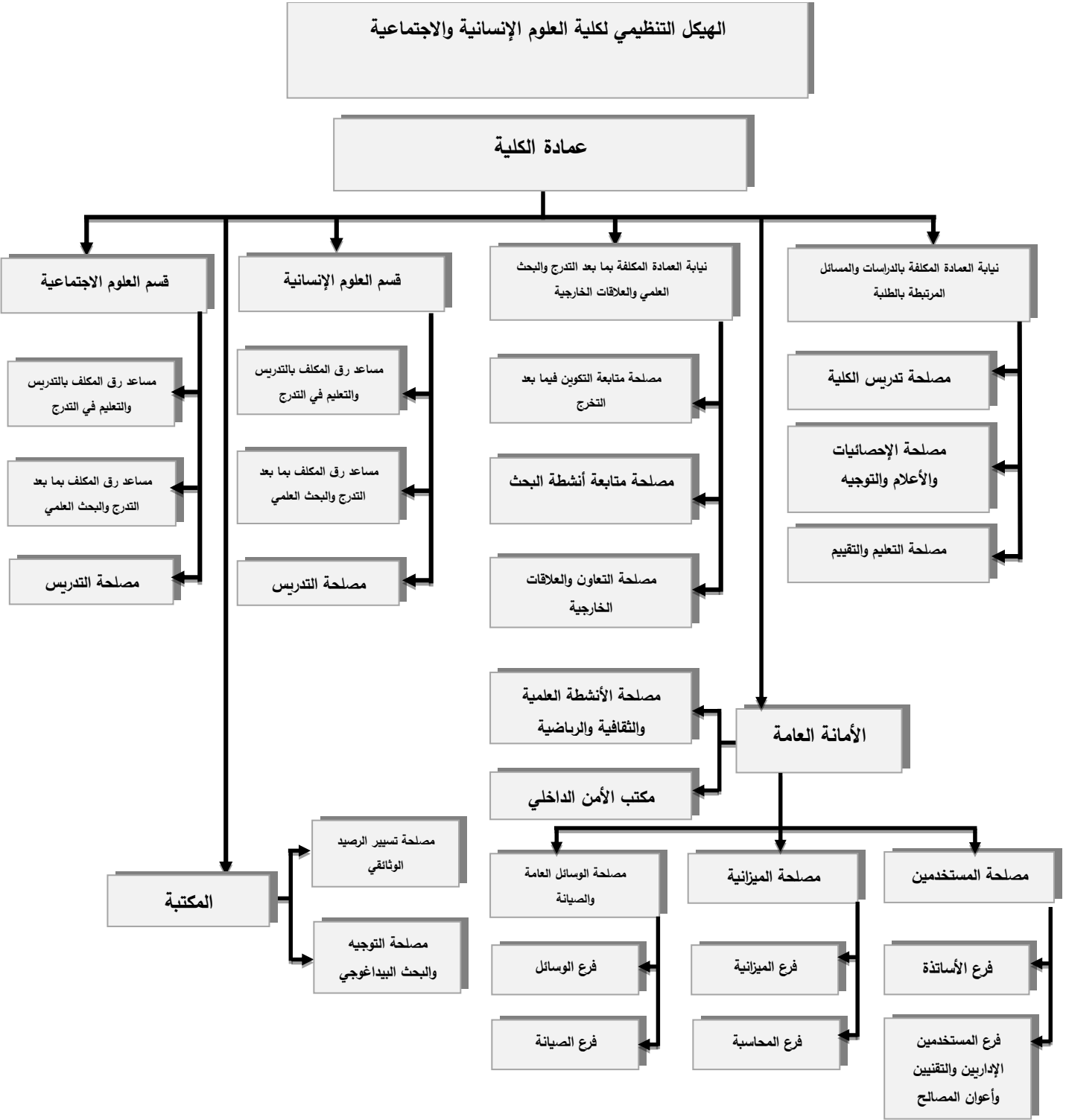
1. إيمان حسن مصطفى خروف، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات، درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين، 2010-2011.
2. إيهاب محمد عبد العزيز علي خفاجي (2009)، مبادئ ديمينج وتطوير العمل الإداري في مصر، وزارة التعليم العالي نموذجاً، توطئة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، مصر.
3. الشريق ريم عمر، 2013، دور إدارة تطوير العمل الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (رسالة ماجستير)، جامعة الملك عبد العزيز.
4. كيارى فاطمة الزهراء (2011)، تقييم التعليم العالي في المؤسسة الجامعية، دراسة حالة جامعة بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة في تسير المالية العامة، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر.

#### خامساً: المواقع الإلكترونية:

1. موقع: سلمان سلامة، 2014، بدايات الإصلاح الإداري، نقل عن الموقع:
2. <https://www.mhassam.037.blogpost> تاريخ الزيارة 26 مارس 2023،  
على الساعة 20:32
3. موقع: المصدر المتحدة للبرمجيات: إعداد: ثروت شلبي نقلا عن موقع:
4. <https://www.ayadina.com> تاريخ الزيارة على 15 مارس 2023، على الساعة: 11:00
5. نشرت في 17 ديسمبر 2008.

الملاحق

شكل 6: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية







وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

استمارة بحث



# متطلبات الإدارة الإلكترونية لتطوير العمل الإداري في الجامعة الجزائرية

مذكرة مقدمة لنيل درجة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

في إطار إعداد مشروع هذا البحث ألتمس من حضرتك قراءة كل عبارة قراءة متأنية، ثم تحديد الإجابة التي تعبر عن رأيك بكل موضوعية وصدق، حتى يتسنى للباحث الوصول إلى نتائج علمية دقيقة. أحيطك علما أن المعلومات التي ستدلي بها سيتم التعامل معها بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إشراف الأستاذة:

ك.أ.د. عبيدة صبطي

إعداد الطالبة:

كهرمان خمخام

كهدينا حيوني

السنة الجامعية: 2023/2022

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

3- المستوى التعليمي:

ليسانس  ماستر  دكتوراه  
 خريج معهد متخصص  خريج مركز تكوين

4- الفئة المهنية:

أساتذة  عمال

5- سنوات العمل:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

6- هل لديك الخبرة والمهارة في استخدام:

البرمجيات  أجهزة الحاسوب  كلاهما

## المحور الثاني: المتطلبات البشرية اللازم توفرها من أجل تطوير العمل الإداري بالجامعة:

7- حسب رأيك هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة ب(نعم) كيف ذلك:

- السرعة والدقة
- ترشيد استخدام الأوراق والأدوات المكتبية
- توفير الجهد والوقت
- رفع مردودية العامل



8- هل يستفيد العامل من برامج تدريبية لرفع كفاءته وفعالية أداءه لعمله داخل الجامعة؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب(نعم)، ما هو نوع هذه البرامج؟

➤ دروس عبر الخط (عن بعد)

➤ ندوات وورشات مباشرة

➤ من خلال التبرصات الدورية

➤ أخرى: تذكر:

9- هل تساعد الإدارة الإلكترونية في تقليل الجهد والضغط لدى العاملين في الإدارة؟

نعم  لا

10- هل ساعدت الإدارة الإلكترونية في تحديد وتلبية احتياجات الأفراد داخل الجامعة؟

نعم  لا

11- هل هناك مواقع إدارية إلكترونية أخرى ترتبط بالمؤسسة الجامعية لتحقيق تطور العمل الإداري؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة ب (نعم):

- أذكرها: .....

12- هل يواجه العامل الإداري صعوبات في أدائه للعمل في ظل الإدارة الإلكترونية؟

نعم  لا

13- هل يواجه زيادة العاملين في الإدارة من خلال التعامل مع الإدارة الإلكترونية إلى زيادة فعالية العمل

الإداري؟

نعم  لا

المحور الثالث: المتطلبات المادية الواجب توفرها في تطوير العمل الإداري:

14- هل عملت المؤسسة الجامعية على توفير الأجهزة والحواسيب وتزويدها بالشبكة في كل إداراتها؟

نعم  لا

15- هل الأجهزة الموجودة بالإدارة التي تعمل بها:

➤ حديثة كلها   
➤ أغلبها قديمة

16- هل أجهزة الحواسيب بالإدارة بالجامعة مزودة بالبرامج الحديثة؟

نعم  لا

17- هل ساعدت نظم البرامج وبرامج التطبيقات المختلفة في تنفيذ العمل الإداري؟

نعم  لا

18- هل يوجد عد كافي من الأجهزة الإلكترونية في الجامعة بالنسبة لمنفذين العمل الإداري؟

نعم  لا

19- هل حسنت الإدارة الإلكترونية جودة وفعالية العمل الإداري لدى الجامعة؟

نعم  لا

- إذا كانت إجابتك ب (نعم) برر ذلك:

➤ إنجاز العمل في الوقت المحدد   
➤ حل المشكلات واتخاذ القرارات   
➤ التقليل من الأخطاء

20- هل يوجد أنظمة حماية متطورة لحماية بيانات ومعلومات الإدارة الجامعية؟

نعم  لا

21- هل تواجه إدارة الجامعة مشكلات وصعوبات تعرقل تطوير العمل الإداري؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة ب (نعم) ما هو المشكل الذي تواجهه:

1. مشكلات لوجستية  3. مشكلات بشرية   
2. مشكلات تنظيمية  4. مشكلات مالية

المحور الرابع: المتطلبات التقنية اللازمة في تطوير العمل الإداري:

22- هل تقوم الجامعة بتحسين الأجهزة والشبكات الاتصالات لتطوير العمل الإداري؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة ب (نعم) قم باختيار ما يلي:

- تحديد برامج جديدة   
➤ توفير خدمات البريد الرقمي   
➤ إدخال تكنولوجيا   
➤ توفير برامج الصيانة   
➤ أخرى تذكر:

23- هل يتم توفير الشبكة الداخلية Internet والشبكة الخارجية Extranet في المؤسسة الجامعية؟

نعم  لا

24- هل الإدارة بالجامعة مزودة بنظام احتياطي عند انقطاع التيار الكهربائي أو حدوث حرائق؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة ب (نعم) أذكر نوع الخلل:

25- هل ساعدت الأجهزة الإلكترونية الحديثة في إنجاز العمل في وقت قياسي؟

نعم  لا  أحيانا

- إذا كانت الإجابة ب (لا)، فهل السبب:

➤ عدم تلقي تكوين في المجال

➤ تغيير في التقنيات المستعملة

➤ تغيير في منصب العمل

➤ نقص في التأطير

➤ أخرى أذكرها: .....

26- هل لديك الخبرة المناسبة لاستخدام مختلف الأجهزة الإلكترونية الحديثة ومجارة متطلبات الإدارة الإلكترونية الحديثة؟

نعم  لا

27- هل يواجه الموظف الإداري صعوبات تقنية في استخدامه لبرامج التكنولوجيا داخل الجامعة؟ ماهي اقتراحاتك لتطوير العمل الإداري في الجامعة الجزائرية؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب (نعم)، أذكر السبب:

➤ تعطل الحواسيب

➤ انقطاع التيار الكهربائي

➤ نقص البرمجيات

➤ نقص التكوين

➤ نقص التأطير

➤ أخرى أذكرها: .....

ماهي اقتراحاتك لتطوير العمل الإداري في الجامعة الجزائرية؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

