



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية



الرقم التسلسلي :

رقم التسجيل : 02/PSY/15

الموضوع :

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير المنظمة الجزائرية

- بلدية بسكرة أنموذجا -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم النفس

تخصّص : علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ :

تاويريت نور الدين

إعداد الطالبة :

زرقين سلمى

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم و اللقب
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ	عيسى قبقيب
مشرفا و مقرا	جامعة بسكرة	أستاذ	نور الدين تاويريت
عضوا مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ	يوسف جواوي
مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ	علي لونيس
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ	ضياف زين الدين

السنة الجامعية : 2022-2023

شكر و عرفان

الحمد لله و الشكر لله ذا المن والعطاء الذي وفقني في إتمام عملي المتواضع ، الحمد لله
حمدا كثيرا

الشكر وكل الشكر للأستاذ المشرف البروفيسور نور الدين تاويريت الذي كان له الفضل في
البحث وصبره معي طيلة مدة إنجازه

فله مني كل التقدير والعرفان

كما أتقدم بجزيل الشكر لأساتذتي الأفاضل وأخص بالذكر الأستاذ عيسى قيقوب

والأستاذ يوسف جوادي

وفريق التكوين في الدكتوراه ، وأعضاء لجنة المناقشة الموقرة

والفريق الميداني في " مصلحة التنظيم العام " لبلدية بسكرة ، دائرة بسكرة ، " مصلحة تنقل
الأشخاص – مديرية التنظيم و الشؤون العامة – " لولاية بسكرة .

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة للكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تطوير المنظمة الجزائرية - بلدية بسكرة أنموذجا- ، وذلك من خلال البحث في مستوى تطبيق بلدية بسكرة للإدارة الإلكترونية و مدى رضا المواطنين و الموظفين عن هذا المستوى.

إستخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة بحيث طبقت أدوات الدراسة المتمثلة في أربعة استبيانات ، ثلاثة منها تستهدف الموظفين وتتمثل في : إستبيان الإدارة الإلكترونية و استبيان التطوير التنظيمي و إستبيان رضا الموظفين (الزبون الداخلي) و ذلك بعد التأكد من خصائصها السيكومترية ، حيث طبقت على 31 موظف بالمصلحة أي إعمدت المسح الشامل ، و الرابع إستبيان خاص برضا المواطنين (الزبون الخارجي) مطبق على عينة مكونة من 365 زبونا ممن إستجابوا على الإستبيان الموزع إلكترونيا من مجتمع دراسة مقصود بلغ عدده 26340

في التحليل الإحصائي للبيانات إستخدمت الباحثة ببرنامج الحزم الإحصائية (SPSS 25) و برنامج (PROCESS v3.4.1)، حيث تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة كان متوسطا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .
- مستوى رضا الموظفين والمواطنين إتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإدارية بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة كان متوسطا مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .
- تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي بمستوى متوسط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر موظفين مصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة .
- تلعب الإدارة الإلكترونية دورا متوسطا في تحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ظل رضا الموظفين (زبون داخلي) بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة .

The summary

This study aimed to reveal the role of electronic management in the development of the Algerian organization – Municipality of Biskra as a case form - ‘This is through researching the level of application of the municipality of Biskra about electronic management and the extent of satisfaction of citizens and employees with this level.

The researcher used the case study method ;so she applied the study tools represented in four questionnaires, three of which target employees, and they are as follows: : Electronic management questionnaire, organizational development questionnaire and employee satisfaction questionnaire (internal customer), after confirming the psychometric characteristics, as it was applied to 31 employees of the. Departement. This means that the researcher used the comprehensive survey method, the fourth citizen satisfaction questionnaire (external customer) applied to a sample of 365 clients whose responded to the questionnaire distributed electronically from an intended study community of 26340

In the statistical analysis of the data, the researcher used the statistical package program (SPSS 25) and the program (PROCESS v3.4.1), where the following results **were reached** :

- **The level of** application of electronic management and organizational development in the General Organization Department of Biskra Municipality was average at the level of significance (0.05).
- **The level of** satisfaction of employees and citizens towards the application of electronic management in administrative practices in the General Organization Department in the municipality of Biskra was medium, the level of significance was ($0.05 \geq \alpha$).
- Electronic administration contributes to the achievement of organizational development at an average level at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) from the point of view of employees of the General Organization Department in the municipality of Biskra.
- Electronic management plays a medium role in achieving organizational development at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) in light of employee satisfaction (internal customer) in the interest of general organization in the municipality of Biskra.

فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
	ملخص الدراسة
	فهرس الموضوعات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
8-6	1. الإشكالية
9-8	2. فرضيات الدراسة
10	3. أهداف الدراسة
10	4. أهمية الدراسة
11-19	5. الدراسات السابقة
21-20	6. تحليل الدراسات السابقة
21	7. مناقشة الدراسات السابقة
22	8. تحديد المفاهيم الإجرائية
الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية	
25	تمهيد
27-26	1. ماهية الإدارة الإلكترونية
30-28	2. مفهوم الإدارة الإلكترونية
31-30	3. خصائص الإدارة الإلكترونية
34-32	4. أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها
37-34	5. الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية
40-38	6. مجالات وخطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية
48-41	7. عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية
55-48	8. المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية
59-55	9. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
59	10. السلبيات المحتملة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية
60	خلاصة

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي	
63	تمهيد
66-64	1. ماهية التطوير التنظيمي
71-66	2. مفهوم التطوير التنظيمي وعلاقته بالمصطلحات ذات الصلة
72-71	3. المبادئ والافتراضات التي يستند إليها التطوير التنظيمي
74-72	4. أسباب ومبررات اللجوء إلى التطوير التنظيمي
78-75	5. أهمية وأهداف التطوير التنظيمي
79-78	6. معوقات وعيوب التطوير التنظيمي
92-80	7. التطوير التنظيمي (استراتيجياته ، مداخله ، نماذجه ، نظرياته)
97-93	8. أساليب التطوير التنظيمي
98-97	9. عوامل نجاح التطوير التنظيمي
99	خلاصة
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة	
103	تمهيد
103	أولا : الدراسة الإستطلاعية
103	1. أهداف الدراسة الإستطلاعية
103	2. حدود الدراسة الإستطلاعية
120-104	3. إجراءات الدراسة الإستطلاعية
121	4. نتائج الدراسة الإستطلاعية
122	ثانيا : الدراسة الأساسية
123-122	1. نموذج الدراسة
123	2. منهج الدراسة
123	3. حدود الدراسة
124	4. مجتمع وعينة الدراسة
126-125	5. أدوات جمع المعلومات و البيانات للدراسة
132-126	6. الخصائص السكومترية لأدوات الدراسة
134-133	7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
135	خلاصة

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
138	تمهيد
148-138	1. عرض وتحليل نتائج محور الإدارة الإلكترونية
154-149	2. عرض وتحليل نتائج محور التطوير التنظيمي
156-155	3. عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات رضا الموظفين
159-156	4. عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات رضا المواطنين
160	5. نتائج إختبار التوزيع الطبيعي و إختبار فرضيات الدراسة
161-160	1-5. عرض وتحليل نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة
161	2-5. عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة
163-161	1-2-5. عرض وتحليل نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى
166-164	2-2-5. عرض وتحليل نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية
174-167	3-2-5. عرض وتحليل نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
180-175	4-2-5. عرض وتحليل نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
181	خلاصة
الفصل السادس: تفسير ومناقشة النتائج	
184	تمهيد
187-184	1. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى
189-187	2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية
191-189	3. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة
192-191	4. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة
193-192	5. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية العامة
193	الإستنتاج العام
196-195	خاتمة (المقترحات و التوصيات)
206-198	قائمة المراجع
الملاحق	

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
19-11	الدراسات السابقة	01
20	عرض التحليل الإحصائي لنتائج الدراسات السابقة	02
20	معامل الأثر الخاص بنتائج الدراسات السابقة	03
43-42	مقارنة بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني	04
45-44	مقارنة بين التنظيم التقليدي و التنظيم الإلكتروني	05
47	مقارنة بين الرقابة التقليدية و الرقابة الإلكترونية	06
74	أهم أسباب التطوير التنظيمي	07
104	مقارنة بين بطاقة التعريف الوطنية العادية و البيومترية	08
106	مقارنة بين جواز السفر العادي و البيومتري	09
109	نتائج الإرتباط الذاتي بالنسبة لبطاقة التعريف العادية	10
112	نتائج الإرتباط الذاتي بالنسبة لجواز السفر العادي	11
115	نتائج الإرتباط الذاتي بالنسبة لبطاقة التعريف البيومترية	12
119-118	نتائج الإرتباط الذاتي بالنسبة لجواز السفر البيومتري	13
126	مقياس ليكرت الثلاثي	14
128	معامل ألفا كرومباخ للمحور الأول	15
129	معامل ألفا كرومباخ للمحور الثاني	16
130	معامل ألفا كرومباخ للإستبيان الموجه للموظفين والمواطنين	17
131	الإتساق البنائي لأبعاد المحور الأول	18
132	الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني	19
138	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الأول	20
139	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الأول	21
141	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الأول	22
142	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع للمحور الأول	23
143	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس للمحور الأول	24
144	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد السادس للمحور الأول	25
146	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد السابع للمحور الأول	26
147	تقدير الإتجاه العام لإجابات عينة الدراسة لأبعاد المتغير المستقل	27

149	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الثاني	28
150	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الثاني	29
151	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الثاني "	30
152	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع للمحور الثاني	31
153	تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة لأبعاد متغير التطوير التنظيمي	32
155	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور رضا الموظفين	33
158	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور رضا المواطنين	34
160	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابة العينة	35
161	إختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)	36
162	إختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)	37
164	إختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)	38
165	إختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)	39
167	ملخص الإرتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة	40
169	نتائج إختبارات معاملات تضخم و التباين المسموح به لأبعاد الإدارة الإلكترونية	41
170-169	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار الفرضية الفرعية الأولى	42
172	نتائج إختبارات معاملات تضخم و التباين المسموح به لأبعاد الإدارة الإلكترونية	43
173	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار الفرضية الفرعية الثانية	44
176	مخرجات مسار (a)	45
177	مخرجات مسار (b)	46
177	مخرجات مسار (c')	47
178	مخرجات مسار (c)	48
179	الأثر غير المباشر لرضا الموظفين على التطوير التنظيمي	49

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
36	مراحل الإنتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية	01
84	نتائج التأقلم	02
86	نموذج الصناديق الستة	03
87	نموذج تحليل القوى	04
95	مراحل تطبيق الشبكة الإدارية	05
110	التمثيل البياني لنتائج الإرتباط الذاتي بالنسبة لبطاقة التعريف العادية	06
113	التمثيل البياني لنتائج الإرتباط الذاتي بالنسبة لجواز السفر العادي	07
116	التمثيل البياني لنتائج الإرتباط الذاتي بالنسبة لبطاقة التعريف البيومترية	08
120	التمثيل البياني لنتائج الإرتباط الذاتي بالنسبة لجواز السفر البيومتري	09
122	نموذج الدراسة	10
148	ترتيب الأهمية النسبة لأبعاد الإدارة الإلكترونية	11
154	ترتيب الأهمية النسبة لتطوير التنظيمي	12
156	حجم العينة الخاص بالمواطن	13
171	ملخص نتائج إختبار الفرضية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة	14
174	ملخص نتائج إختبار الفرضية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة	15
175	ملخص نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة بالإعتماد على " نموذج الوسيط البسيط" النموذج 4	16

مَقْدِمَةٌ

مقدمة :

شهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة، حيث أسهم التقدم العلمي و التكنولوجيا تطورات حديثة بغية مواكبة المستجدات الحضارية و النهوض بالمنظمات و القطاعات الخدمائية و النفعية للتكيف و التفاعل مع البيئة الخارجية و متطلباتها، حيث يؤدي ذلك إلى أن تكون المنظمات على درجة عالية من الكفاءة و الفعالية باستخدام تكنولوجيات حديثة لتحقيق أهدافها و لتسهيل العمل بأقل جهد و أقل تكلفة و أكبر سرعة سعيا لرضا الزبون (الداخلي و الخارجي على حد سواء) بالإعتماد على الإدارة الإلكترونية ، إستراتيجيات و تقنيات جديدة، إدخال المواكبة العصرية و العولمة، بما تقتضيهما دول العالم، و الجزائر على غرار دول العالم الغربي و العربي، انتهجت هذه الإستراتيجية بتقنية حديثة ألا و هي الإدارة الإلكترونية، حيث حظي هذا المفهوم باهتمام كبير من المنظمات و ذلك بسبب مواجهتها للكثير من التعقيدات في أعمالها نتيجة لتبنيها الأساليب التقليدية في ظل هذه الثورة.

تعتبر الإدارة الإلكترونية أسلوبا عصريا و مجالا حيويا و عنصرا أساسيا من خلاله توظف تقنيات حديثة ، و الانتقال من الإدارات التقليدية ذات الأعمال الورقية إلى الإدارات الحديثة ذات الأعمال و التعاملات الإلكترونية و الرأسمال المعلوماتي، الذي يعتبر أكثر فعالية و كفاءة و قدرة تنظيمية من خلال إستثمارها لبرامج جديدة ، لأن ما يميز الإدارة الإلكترونية هو تلك السرعة في إنجاز الأعمال و المساعدة في إتخاذ القرارات بالتوفير الدائم للمعلومات و قلة تكاليف العمل الإداري و رفع إنجاز الأداء ، و كسر حاجز الزمان و المكان و القضاء على البيروقراطية من أجل التغيير و التطوير لتحسين طرق العمل و تحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين من الناحية التنظيمية و النفسية و المتعاملين بها و إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة و العمل على رفع كفاءتها و مهارتها تكنولوجيا و تقديم الخدمات الإلكترونية للمواطن على شكل مخرجات ذات جودة لحل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم و الإنتظار لفترة زمنية طويلة قد تعيق مصالحه اليومية و تشعره بالإرهاق و التعب و الملل قصد الحصول على شكل مخرجات ذات جودة لحل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم و الإنتظار لفترة زمنية طويلة قد تعيق مصالحه اليومية و تشعره بالإرهاق و التعب و الملل قصد الحصول على الوثائق في المصالح المختلفة و هذا لكسب رضاه، و كذا تطوير وتدريب الموظفين على الإستخدام الأمثل للرفع من كفاءتهم و تحسين و تطوير الإدارات بصفة عامة و الإدارة المحلية بصفة خاصة مثل البلديات التي تعمل على تحقيق التنمية المحلية و جعلها هدفا من أهدافها. كما أن لها دورا هاما و رئيسيا في تحقيق التنمية و تقديم الخدمات للمواطنين منها إصدار الوثائق البيومترية سواء بطاقة التعريف الوطنية البيومترية أو جواز السفر البيومتري الذي صار ضرورة حتمية على كل فرد جزائري.

و لهذا جاءت هذه الدراسة من أجل البحث في دور الإدارة الإلكترونية من خلال الإنتقال لإستصدار بطاقات التعريف الوطنية و جوازات السفر العادية....إلخ

وبالتالي تم تقسيم الدراسة إلى جانبين : **الجانب النظري والجانب الميداني** وكل جانب يتكون من ثلاثة فصول حيث تناولنا في الجانب النظري : **الفصل الأول** : مدخل عام للدراسة وتضمن تحديد الإشكالية، الأهداف والأهمية من الدراسة ، الدراسات السابقة وتضمنت دراسات سابقة تتعلق بالإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي ثم تحليلها وتبيان أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة وكذا أوجه التشابه والإختلاف معها، بعدها تطرقنا إلى فرضيات الدراسة ، وتحديد المفاهيم الإجرائية .

في حين إشتمل **الفصل الثاني** : متغير الإدارة الإلكترونية وتطرقنا فيه الى مفهومها ،أهميتها ، خصائصها وعناصرها ومتطلباتها وسلبياتها .

وتناولنا في **الفصل الثالث** : متغير التطوير التنظيمي من خلال مفهومه ، وعلاقته بالمصطلحات ذات الصلة ، مبادئه و أسباب اللجوء إليه ، أهميته وأهدافه ، معوقاته و عيوبه ، أساليب وعوامل نجاحه .

أما الجانب الميداني تناولت فيه **الفصل الرابع** والمتعلق بالدراسة الميدانية وإجراءاتها وإستخدمت فيها الباحثة منهج دراسة حالة وأدوات جمع البيانات والمتمثلة في أداة دراسة حالة و أربع إستبانات ، كما إستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة المعالجة للبيانات.

كما تناولت في **الفصل الخامس**: عرض لمجمل بيانات ونتائج الدراسة وتحليلها .

وجاء **الفصل السادس**: لمناقشة نتائج الدراسة وفقا للفرضيات المختبرة سلفا.

الجانب النظري

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- الدراسات السابقة
- 6- تحليل الدراسات السابقة
- 7- مناقشة الدراسات السابقة
- 8- تحديد المفاهيم الإجرائية

1- إشكالية الدراسة :

نتيجة للتقدم المتنامي و المستارع في مجالات الحياة و توسع الأعمال و تعقدتها، أصبح التحدي الحقيقي لمنظمات الأعمال (الخدماتية و النفعية على حد سواء) إذ غزت التكنولوجيا و وسائل المعلوماتية الحديثة، مما أحدث ثورة علمية تكنولوجية في كل المجالات و القطاعات و هذا ما نتج عنه التخلي التدريجي عن القيود التقليدية و البيروقراطية التي اعتادت الإدارة أن تعمل في ظلها حيث يبرر في هذا المجال ما حققته التقنيات الجديدة من تجاوز قيود المكان و الزمان و حدودهما للمحافظة على الوقت و الجهد بأقل تكلفة ، و عليه حرصت على إختلاف أنواعها على مواكبة التكنولوجيا و استثمارها في إنعاش المؤسسات الخدماتية على غرار المؤسسات النفعية ، لذا إعتمدت الجزائر هذه الإستراتيجيات في العديد من المنظمات بغية التطوير الإداري و التقدم الحضاري ، لتفعيل الإدارة الإلكترونية.

كما تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد المداخل الحقيقية للنهضة الإدارية التي برزت أهميتها في تسهيل أعمال المنظمة و تطويرها لما يتطلبه العصر ، ويتضح ذلك من خلال ما جاء به حسين محمد الحسن في تعريفه للإدارة الإلكترونية على أنها " التعامل مع موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت و شبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد الأشياء و ما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري و العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها و الأكثر كفاية في إستخدام مواردها (حسن، 2011، ص39).

من خلال توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة و النظم المعلوماتية لرفع مستويات الجودة في المؤسسات و المنظمات المختلفة، كما أكد عليها **سعد ياسين** بأنها "عملية ديناميكية مستمرة تهدف لتحسين مستوى أداء المنظمات و تقديم أفضل الخدمات ، تسهيل الأعمال وكذا المعاملات التي تقدمها المنظمة للزبون و ذلك بفضل إستخدام أساليب و تقنيات إلكترونية حديثة تتميز بكفاءة عالية ، فعالية و سرعة ، سعياً لكسب رضا الزبون الداخلي من خلال تخفيف عبء معاملات الإدارة عن طريق التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية (الإلكترونية) بالاعتماد على التخطيط ، التنظيم ، القيادة و الرقابة الإلكترونية من طرف صناع المعرفة باستخدام أجهزة الحاسوب و لوحقه ، شبكات ، برمجيات و قواعد البيانات التي لها دور ثاني يهتم بإرضاء الزبون الخارجي بتلبية حاجاته بأقل جهد و تكلفة لأنه اللبنة الأساسية في تطوير المنظمة.

كما تعتبر المنظمة البيئية الوسطية بين الموظف و المواطن بإدخال استراتيجيات و تقنيات حديثة تخدم الصالح العام و الخاص معا من أجل التغيير ، التطوير و الاستفادة من الإمكانيات التي تقوم على المبادرات الحديثة ، الملمة بالمعرفة ، العلوم السلوكية المادية و التقنية لأن التطوير التنظيمي يتطلب جهداً مستمراً على المدى الطويل الأجل و المتوسط ، و هذا ما اتضح من خلال تعريف **فيصل عبد الله بن حمد**

قاسم " الذي اعتبره منهج استباقي بمعنى أن التطوير التنظيمي يعتبر أحد مناهج صناعة المستقبل و الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية و الانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة وصولاً إلى الصورة المستقبلية " (فيصل 2015 ، ص 14).

كما بين تيرسي (2004) أن الهدف من التطوير التنظيمي هو جعل المنظمة أكثر فعالية و أكثر قدرة على معالجة المشكلات الفنية ، الإدارية ، مشكلات العاملين ، تحسين عملية إتخاذ القرار و تشجيع العاملين على قبول القرارات وكذا التغيير و التعامل معه وعدم مقاومته و تذليل المعوقات و الصعوبات الإدارية ، التقنية ، الإجتماعية ، الثقافية ، و ذلك بالإعتماد على إستراتيجيات و نماذج حديثة تتسم بالعقلانية متمثلة في التثقيف و النوعية الموجهة ، القوة ، العصرية و كيفية التعامل مع مقاومة التطوير التنظيمي و هذا ما يعتمد على قدرة القائد على توضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة و الأفراد.

يعد التطوير التنظيمي إستراتيجية تعليمية لإحداث التغيير في المنظمة بمثابة استجابة لدواعي سلوكية نفسية عملية تتضمن المعتقدات و القيم و المواقف في التركيب الهيكلي للمنظمة حتى تستطيع مواكبة و مسايرة التطورات و التكنولوجيا الحديثة التي فرضتها المنظمات العالمية كمنظمة الطيران على الدول و المنظمات و التعامل بوثائق بيومترية بدلا من الوثائق العادية و منها جوازات السفر البيومترية التي إعتمدها البلديات الجزائرية من سنة 2015 بالرغم من أنها اعتمدت التحول الإلكتروني 2012 في إستصدار بطاقات التعريف الوطنية البيومترية.

كما يعتبر هذا الأخير خدمة تسمح للمواطنين بالحصول على الوثائق الإدارية (جواز السفر البيومترية و بطاقة التعريف الوطنية البيومترية) دون التنقل إلى المصالح الإدارية ، لأن هذه الأنظمة البيومترية تعمل على التعرف أو التأكد من شخصية الأفراد بطريقة آلية من خلال صفة أو عدة صفات من صفاتهم الفيزيولوجية أو السلوكية كبصمة الأصبع و ذلك لتحديد هوية الأفراد ، و من هذا المنطلق إرتأت الباحثة أن تبحث دور الإدارة الإلكترونية في تطوير المنظمة الجزائرية "بلدية بسكرة" أنموذجا و منه صيغ التساؤل الرئيس التالي:

ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تطوير المنظمة الجزائرية "بلدية بسكرة أنموذجا" ؟

ويندرج ضمن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية :

1- ما مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية و التطوير التنظيمي بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة ؟

1-1 ما مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإدارية بمصلحة التنظيم العام ببلدية

بسكرة ؟

- 1-2 ما مستوى التطوير التنظيمي بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة ؟
- 2- ما مستوى رضا الموظفين والمواطنين إتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإدارية بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة ؟
- 1-2 ما مستوى رضا الموظفين (زبون داخلي) إتجاه تطبيق الادرة الإلكترونية في الممارسات الإدارية بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة ؟
- 2-2 ما مستوى رضا المواطنين (زبون خارجي) إتجاه تطبيق الادرة الإلكترونية في الممارسات الإدارية بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة ؟
- 3- هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفين (زبون داخلي) بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة ؟
- 1-3 هل تساهم الإدارة الإلكترونية من خلال التخطيط الالكتروني ، التنظيم الالكتروني ، القيادة الإلكترونية ، الرقابة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين (زبون داخلي) بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة ؟
- 2-3 هل تساهم الإدارة الإلكترونية من خلال أجهزة الحاسوب ولواحقها ، شبكات ، برمجيات قواعد البيانات في تحقيق التطوير التنظيمي حسب وجهة نظر موظفي مصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة ؟
- 4- هل تلعب الإدارة الإلكترونية دور كبير في تحقيق التطوير التنظيمي في ظل رضا الموظفين بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة ؟

2- فرضيات الدراسة :

جاءت فرضيات البحث كالتالي:

الفرضية العامة :

- يوجد دور للإدارة الإلكترونية في تطوير المنظمة الجزائرية "بلدية بسكرة أنموذجا" .

الفرضيات الفرعية :

- 1- مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية و التطوير التنظيمي بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة مرتفعا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

- 1-1 مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإدارية بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة مرتفعا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- 2-1 مستوى التطوير التنظيمي بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة مرتفعا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- 2-2 مستوى رضا الموظفين والمواطنين (الزبون الداخلي والخارجي) إتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإدارية بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة مرتفعا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- 1-2 مستوى رضا الموظفين (زبون داخلي) إتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإدارية بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة مرتفعا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- 2-2 مستوى رضا المواطنين (زبون خارجي) إتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإدارية بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة مرتفعا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- 3- تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفي مصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة .
- 1-3 تساهم الإدارة الإلكترونية من خلال التخطيط الإلكتروني ، التنظيم الإلكتروني ، القيادة الإلكترونية ، الرقابة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفي مصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة .
- 2-3 تساهم الإدارة الإلكترونية من خلال أجهزة الحاسوب ولواحقها ، شبكات ، برمجيات قواعد البيانات في تحقيق التطوير التنظيمي حسب وجهة نظر موظفي مصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة .
- 4- تلعب الإدارة الإلكترونية دور كبير في تحقيق التطوير التنظيمي في ظل رضا الموظفين (زبون داخلي) بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة .

3-أهداف الدراسة :

- نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- التأكد من الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في إكساب الموارد البشرية المهارات والكفاءات الحديثة من خلال القدرة في التحكم بالتكنولوجيا.
 - الكشف عن مستوى التطوير التنظيمي داخل مصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة .
 - إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي.

- معرفة مدى إستخدام الإدارة الإلكترونية في تسيير الموارد البشرية من طرف مصلحة التنظيم العام بلدية بسكرة .
- التعرف على مستوى رضا الموظفين (الزبون الداخلي) بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة .
- التعرف على مستوى رضا المواطنين (الزبون الخارجي) إتجاه ما تقدمه المنظمة المنتجة للخدمات التي يتعامل معها .

4-أهمية الدراسة :

لا وجود لدراسة دون أهمية نظرية وعلمية ، وذلك لأن البحث العلمي يسعى لتحقيق مجموعة من النتائج المتحصل عليها ميدانيا بناءا على المعطيات والبيانات المستقاة من ميدان التخصص ومن خلال الأساليب المعاصرة التكنولوجية في المنظمات والمؤسسات الاقتصادية و الخدماتية ، حيث تعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم مواضيع العصر التي تحظى بأهمية كبيرة من طرف المختصين و المفكرين وكيفية تطبيقها وتفعيلها في المؤسسات ، ولتطوير المنظمات الجزائرية مثل البلدية التي تمثل محور الدراسة الحالية. كما تسعى الدراسة لإبراز أهمية تحسين قدرات المنظمة (البلدية) على استيعاب التحديث و التطوير لحل المشكلات والسعي لإرضاء الزبون الداخلي (الموظفين) ، والزبون الخارجي (المواطنين) من جميع النواحي النفسية والسلوكية و التنظيمية .

- تنبثق الأهمية العملية العلمية أيضا من حداثة متغير الإدارة الإلكترونية ومحورية وأهمية متغير التطوير التنظيمي ، وأهم العقبات التي تواجه تفعيل الإدارة الإلكترونية في المنظمات الجزائرية وخاصة البلدية رغم قلة وندرة الدراسات في مجال علم النفس تنظيم وعمل ووفرته في المجال الاقتصادي و إدارة الأعمال .

- تنمية الموضوع وإيضاح مدى اسهامه في الجانب العلمي.
- التعرف على الإسهامات المعرفية وأهم الأدبيات والدراسات المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي من أجل توفير قاعدة فكرية ملائمة للدراسة ومحاولة لضبط المفاهيم الشائعة الاستخدام في هذا المجال.
- إهتمام المنظمة بمواكبة التطورات من خلال ادماج الإدارة الإلكترونية في عملياتها الإدارية.

5-الدراسات السابقة :

الجدول رقم (01): الدراسات السابقة

عنوان الدراسة	المؤلف، السنة	اللغة	العينة	الأدوات	المنهج	الأسلوب الإحصائي	النتائج
1. التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية" المتطلبات والمعوقات"	أوسرير منور، سعيد منصور فؤاد 2005	عربية	-	تحليل نظري	تحليل نظري	تحليل نظري	توصلت، "يتطلب تحقيق فعالية إستراتيجية التطوير التنظيمي في المؤسسة وضع مجموعة من المؤشرات التي تستخدمه في التأكد من جودة عملية التطوير التنظيمي
2. التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة	عصام محمد حمدان مطر 2008	عربية	153	استبانة	الوصفي التحليلي	معامل الارتباط بيرسون اختبار مان - وتي اختبار كروسكال	ر=0.736 ر=0.644
3. دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجيل وينبع	عبد الله بن سعيد آل دحوان، 2008	عربية	دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجيل وينبع	الاستبيان	الوصفي التحليلي	تحليل الوصفي	توصلت نتائج الدراسة على أن إدارة التطوير الإداري ساهمت في الأرشفة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة، كما ساهمت في الإدارة الإلكترونية من خلال العمل بالبريد الإلكتروني في التثقيف حول العمل الإلكتروني واستخدام ما يسمى البوابة الإلكترونية

ر = 0.434 ف = 13.94	معامل الارتباط بيرسون اختبار الإشارة اختبار كروسكال والاس	الوصفي التحليلي	استبانة	212	عربية	محمد جمال أكرم عمار 2009	4. مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء العاملين بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي
من أهم المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري، الاعتماد على الخبرات الشخصية في إدارة العمل • من أهم المعوقات المالية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري، قلة الحوافز المادية المقدمة للموظفين		الوصفي التحليلي من خلال المسح الاجتماعي	الاستبانة	4083	عربية	المغيرة، عبد العزيز بن فهد حمزاوي، محمد سيد مشرف . 2010	5. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية
ف = 7.843	معامل الارتباط سبيرمان اختبار الإشارة	الوصفي التحليلي	الحصر الشامل استبانة	241	عربية	يوسف عبد عطية بجر إيهاب فاروق مصباح العاجز 2012	6. تطبيق دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية ” على وزارة التربية والتعليم العالي دراسة تطبيقية -محافظات غزة“

وجود مستوى متوسط من التطوير التنظيمي في ابعاده المذكورة سالفا " إداريا وهيكليا وبشريا "	الأساليب الإحصائية الوصفية	الوصفي التحليلي		عينة من الإطارات وأعوان التخكم	عربية	مغمولي نصيرة، حديدي يوسف، 2014	7. واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية - من وجهة نظر الإطارات وأعوان التخكم.
ليست هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر	التحليل الوصفي	الوصفي	الإستبيان	عينة من موظفي بلدية	عربية	عبان عبد القادر، 2015	8. تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر - دراسة وسوسولوجية: بلدية الكاليتوس العاصمة،
أكدت نتائج الدراسة أن استخدام الإدارة الإلكترونية يقلل من العمليات التكرارية والروتينية اليومية في المؤسسات، مستوى رضا الموظفين اتجاه الإدارة الإلكترونية متوسط	تصميم نظام حاسوبي مبسط لأجل تحليل إجابات عينة الدراسة	منهج تحليلي	الاستبيان الالكتروني	مجموعة من الوحدات الإدارية في كلية الآداب للجامعة العراقية عددها 8 وحدات إدارية	عربية	تهاني فلاح خماس 2015	9. الإدارة الإلكترونية لمؤسسات المعلومات ودورها في الأمن الاقتصادي العراقي

توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية مطلباً هاماً تفرضه التحولات الإلكترونية وتنتهجها لرامج الإصلاح الإداري كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي ، و الإنفتاح على المجتمعات العالمية و التفاعل الإنساني ، وهذا البحث يقدم تأطير نظري لمفهوم وأبعاد الإدارة الإلكترونية وضرورة تبنيها ومدى مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق رضا الزبون	الأساليب الإحصائية الوصفية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان	عينة من الزبائن	عربية	طوال هيبة . بن علي احسان، 2015	10. الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق رضا الزبون
ر=0.0529 ر ² =0.280 ف=29.947	تحليل الانحدار الخطي البسيط	الكمي	استبانة		عربية	لبنى حسين الحموز 2016	11. أثر تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المنظمي
مستوى تطبيق مديري مراكز الدراسات الاستراتيجية في بغداد للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً	الاحصاء الوصفي	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان	123. فردا	عربية	زيد مكي فرهود 2016	12. مستوى الإدارة الإلكترونية لمديري مراكز الدراسات الاستراتيجية في بغداد وعلاقته بمستوى مقاومة التغيير من وجهة نظر العاملين فيها
الاتجاه العام لدور الحساب الآلي والشبكات كان بالموافقة بشدة من قبل أفراد العينة، كما توصل أنه يوجد ارتباط بين أبعاد متغير الإدارة	التحليل من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	المنهجي الوصفي	الاستبيان	50 عينة عشوائية على موظفي البلدية والدائرة	عربية	خرفي فؤاد 2016	13. الإدارة الإلكترونية وأثر تطبيقها على التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية بالجزائر، دراسة حالة المقاطعة الإدارية أولاد جلال

<p>الإلكترونية والتطوير التنظيمي بدرجات متفاوتة، حيث كان أقوى ارتباط بين التطوير التنظيمي والموارد البشري.</p>				<p>والمقاطعة الإدارية</p>			
<p>توصلت نتائج الدراسة على أنه هناك متوسى عالى في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية محل الدراسة، بالإضافة أثبتت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين ملائمة البرامج وتحسين أداء الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة.</p>	<p>تم الاعتماد على أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء الخدمة العمومية</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل الظاهرة انطلاقا من التساؤلات المطروحة في الدراسة</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>50 عامل بالبلدية أولاد عيسى بأدرار</p>	<p>عربية</p>	<p>تارقي يونس 2017</p>	<p>14. دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية أولاد عيسى بأدرار</p>
<p>توصلت نتائج الدراسة مستوى رضا المواطنين على الخدمات الإلكترونية التي توفرها وزارة الداخلية والجماعات المحلية بين مرتفع ومتوسط ذلك من حيث سهولة الاستخدام وإمكانية الوصول إلى الخدمة في أي وقت وأي مكان،</p>	<p>التحليل الاحصائي الوصفي للموقع الإلكتروني الرسمي لها</p>	<p>المنهج الوصفي التحليل</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>عينة من مواطنين مستخدمي الخدمات الإلكترونية لوزارة الجماعات المحلية</p>	<p>عربية</p>	<p>نوفيل حديد وحنان كريبط 2017</p>	<p>15. الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تقييمية للخدمات الإلكترونية بموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية</p>

<p>أن التطور الكمي الكبير لأعداد جوازات السفر المستخرجة منذ بداية العمل بالنظام الجديد سنة 2012، وكذلك التحسين المستمر في كيفية إيداع الطلبات والتواصل مع المستفيدين</p>	<p>التحليل الوصفي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>عينة عشوائية من 553 مستفيدا بولاية جيجيل</p>	<p>عربية</p>	<p>كعواش رؤوف، 2017</p>	<p>16. الإدارة الإلكترونية لجوازات السفر البيومترية في الجزائر دراسة حالة ادارة الجوازات بولاية جيجل</p>
<p>$r=0.375$ $r^2=0.386$</p>	<p>معامل الارتباط معامل التحديد</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>إستبانة</p>	<p>166</p>	<p>عربية</p>	<p>حورية قارطي وايمان مداوي 2017</p>	<p>17. دراسة أثر إستخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر دراسة إستطلاعية حول خدمة إستخراج جواز السفر البيومتري</p>
<p>توصلت إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لترشيد الخدمة العمومية، يمثل إستراتيجية محورية يمكنها إضفاء نتائج إيجابية على عمل الأجهزة الإدارية الحكومية.</p>	<p>تحليل نظري</p>	<p>تحليل نظري</p>	<p>تحليل نظري</p>	<p>-</p>	<p>عربية</p>	<p>حكيم بن جروة 2017</p>	<p>18. دراسة نظرية لإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة</p>

<p>ر=0.688</p> <p>ر²=0.496</p> <p>ف=3.064</p>	<p>تحليل الانحدار الخطي</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>استبانة</p>	<p>158</p>	<p>عربية</p>	<p>محمد احمد عبد العزيز الخطيب 2018</p>	<p>19. دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات</p>
<p>أكدت نتائج الدراسة على أهمية إحداث تغييرات إلكترونية في إعادة آلية وهندسة وهيكلية الأنشطة والعمليات والإجراءات الإدارية والتدريب والتعليم وبناء ثقة المنظمة تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجبة لنشاطات الفرد</p>	<p>تحليل من خلال الإحصاء الوصفي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>الإستبيان</p>	<p>129 إداريا وأكاديميا يشغلون مواقع إدارية</p>	<p>عربية</p>	<p>منصور صالح محمد العبدى، 2019</p>	<p>20. تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإلكترونية بالجامعات اليمنية</p>

<p>لمؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية بكل من عنابة، سكيكدة، بجاية، ميول ورغبة في تبني الإدارة الإلكترونية والتحول من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي، ولكنها تواجه صعوبة في ذلك، وتبين لنا أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، حيث تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بما نسبته: 02 % بالمؤسسات</p>	<p>معامل الارتباط بيرسون وتحليل ANOVA التباين</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>استبيان</p>	<p>250</p>	<p>عربية</p>	<p>شيلي إلهام 2019</p>	<p>21. دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية</p>
<p>وقد توصلت نتائج الدراسة أنه ساهمت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق سرعة إنجاز الأعمال من قبل العاملين ورفع مستوى وحجم العمل المنجز.</p>	<p>تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والإستدلالي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>119 عينة عشوائية لموظفي الوظائف الإشرافية والرقابية في المؤسسة المبحوثة</p>	<p>عربية</p>	<p>فراس سليمان الشلبي، محمد عبد الله قريشي المومني، موسى أحمد السعودي، محمد اقبال العجلوني، 2019</p>	<p>22. أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة، دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي، الأردن</p>

ر=0.648** ر=2=0.458 ف=33.094	تحليل الإنحدار المتعدد	الوصفي التحليلي	إستبانة الإدارة الإلكترونية التطوير التنظيمي	235	عربية	محمد صلاح سعيد السوافري 2020	23. أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة
------------------------------------	---------------------------	-----------------	--	-----	-------	------------------------------------	---

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة المدرجة في الموضوع

6- تحليل الدراسات السابقة

من خلال عرض مختصر للدراسات السابقة التي تتوافق مع متغيرات الدراسة الإدارية الإلكترونية والتطوير التنظيمي تم عرض 23 دراسة عربية تتمحور بين متغيرات الدراسة، تحصلنا على النتائج التالية، الموضحة بشكل جدول تكراري.

الجدول رقم (02): جدول يوضح عرض التحليل الإحصائي لنتائج الدراسات السابقة

النتائج	اللغة		السنة			المتغيرات التكرارات
	عربية	الأجنبية	قبل 2015	أثناء 2015	بعد 2015	
الإدارة الإلكترونية/ التطوير التنظيمي						
عدد التكرارات	23	-	13	3	7	
التكرار النسبي	100%	-	56.52%	13.04%	30.43%	
المجموع	23 دراسة عربية موزعة بين عدة سنوات من سنة 2005 إلى غاية 2022م.					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال دراستنا لموضوع دور الإدارة الإلكترونية في تطوير المنظمة الجزائرية " بلدية بسكرة أنموذجاً"، حيث تم الإعتماد على الدراسة السابقة حديثة الإصدار من 2005 إلى غاية سنة 2020 بالإضافة أنها كلها عربية وربطت بين المتغيرين في شكل تحليل يختلف من عينة لأخرى مما أضفى للعمل البحثي تحليل يوافق موضوع الدراسة .

حساب معامل الأثر الخاص بنتائج الدراسات السابقة

حساب معامل الأثر باستخدام برنامج الـ SPSS V:25 وذلك بحساب "F" Univariate والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (03): معامل الأثر الخاص بنتائج الدراسات السابقة

متغيرات الدراسة	درجة الحرية DF	اختبار "F"	Sig	P	ملاحظة
الإدارة الإلكترونية	(23-1)	8.236	0.000	0.845	وجود أثر بين الدراسات
التطوير التنظيمي	(23-1)	8.125	0.000	0.831	وجود أثر بين الدراسات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال حساب معامل الأثر الخاص بنتائج الدراسات السابقة أن هناك تفاوت بين درجة التأثير على كل من متغير الإدارة الإلكترونية بمختلف أبعادها

على التطوير التنظيمي، حيث قدرت قيمة اختبار "F" بقيمة (8.236) عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المسموح به، إذ قدرت قيمة (P) هو مقدار الخطأ من النوع الأول، المتضمن في الدراسة المعنوية (P=0.845) ويتم الحكم عليه من خلال مقارنته بمستويات الدلالة المتفق عليها في المجال الذي ينتمي إليه بأثر كبير، أما قيمة اختبار "F" (8.125) بالنسبة للتطوير التنظيمي عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المسموح به، إذ قدرت قيمة (P) مقدار الخطأ من النوع الأول (P=0.831)، المتضمن في الدراسة المعنوية، ويتم الحكم عليه من خلال مقارنته بمستويات الدلالة المتفق عليها في المجال الذي ينتمي إليه.

الإدارة الإلكترونية ≤ الدراسات السابقة ≤ التطوير التنظيمي
وجود أثر بين الدراسات السابقة

7- مناقشة الدراسات السابقة :

من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها وفي حدود إطلاع الباحثة فهناك ندرة في الدراسات العربية والأجنبية في الإدارة الإلكترونية و التطوير التنظيمي وخاصة في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الإستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها مع تقديم التعليق عليها ، يتضمن أوجه الاتفاق و الإختلاف ، وتبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، وإرتأت الباحثة إستعراض الدراسات التي جاءت في الفترة ما بين (2008 إلى غاية 2020) بحيث أكدت معظم الدراسات السابقة العربية على أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية و التطوير التنظيمي في المؤسسات.

وعليه إختلفت الأساليب الإحصائية والمنهج المتبع من دراسة لأخرى ، وذلك بإختلاف العينات في (المنظمات الخدمانية ، والمنظمات النفعية الإنتاجية) ، أما الدراسة الحالية طبقت في منظمة عمومية ذات طابع خدماتي .

من حيث الموضوع تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية بإختلاف طبيعة الموضوع وعلاقة المتغيرات ببعضها .

من حيث التساؤلات والفرضيات تختلف الدراسات السابقة بإختلاف أدوات الدراسة ، العينة ، و المنهج، و الأسلوب الإحصائي .

وكذا تختلف النتائج ، من دراسة لأخرى .

8- تحديد المفاهيم الاجرائية :

أولاً : التعريف الإجرائي لدور الإدارة الإلكترونية :

يتحدد الدور في الدراسة الحالية في مجموع التحسينات الكمية و الكيفية التي مست إنجاز وثائق الهوية مثل (بطاقة التعريف الوطني وجواز السفر) ، ويقاس بإعتماد السلاسل الزمنية وجدول التحليل الفارقي للوثائق وإستبيانات : إستبيان الإدارة الإلكترونية ، إستبيان التطوير التنظيمي ، إستبيان الرضا الخاص بالموظفين (الزبون الداخلي) ، إستبيان الرضا الخاص بالمواطنين (الزبون الخارجي) .

ثانياً : التعريف الاجرائي للإدارة الإلكترونية :

تعرف الإدارة الإلكترونية في الدراسة الحالية بأنها إعتداد التكنولوجيا الحديثة وشبكة الأنترنت ، و القيام بأعمال وخدمات إلكترونية في إنجاز وتسهيل الخدمات الموجهة للمواطنين فيما يخص بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وجواز السفر البيومتري .

ثالثاً : التعريف الاجرائي للتطوير التنظيمي :

يعرف بالتطوير التنظيمي في الدراسة الحالية عملية مخططة من خلال إحداث تغييرات إيجابية جذرية لبلدية بسكرة وذلك من أجل تحسين وتطوير كل المكونات للوصول إلى أعلى جودة في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها وخدماتها بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الموظفين (الزبون الداخلي) والمواطنين (الزبون الخارجي) من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق مايتوقعونه وأكثر .

الفصل الثاني

الفصل الثاني : الإدارة الإلكترونية

تمهيد

1. ماهية الإدارة الإلكترونية
2. مفهوم الإدارة الإلكترونية
3. خصائص الإدارة الإلكترونية
4. أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها
5. الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية
6. مجالات وخطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية
7. عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية
8. المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية
9. معوقات الإدارة الإلكترونية
10. السلبيات المحتملة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية

خلاصة

تمهيد :

في ظل التطور الهائل في التقنيات و التحديات التي تواجه العمل الإداري من تغيرات تكنولوجية و معلوماتية سريعة اصبح من الضروري على المؤسسات ان تستفيد من هذا التطور لضمان جودة أداء أفضل و تحسين أساليب العمل و الخدمة المقدمة للزبائن و تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية ، و كان من أهم المميزات التي تميز بها العصر الحالي ظهور مصطلح للإدارة الإلكترونية و ما تحققه من منافع كثيرة في جميع المجالات .

فقد إتفق الكثير من الخبراء على أن تفعيل الإدارة الإلكترونية سيحل الكثير من المشاكل، بدءا من الإنتهاء من الإجراءات البيروقراطية و تهيئة المجتمع الى مرحلة متقدمة من التعاملات الإلكترونية و التي تتسم بالجودة و سرعة الانجاز دون إستهلاك للوقت و الورق وصولا الى تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة بفعالية كبيرة .

و على هذا الأساس تناولنا في هذا الفصل عدة جوانب من الإدارة الإلكترونية من خلال عرض أهم المحاور الأساسية في هذا الإطار إنطلاقا من ماهية الإدارة الإلكترونية (مفهومها، نشأتها، خصائصها...) إلى غاية السلبيات المحتملة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية .

1- ماهية الإدارة الإلكترونية :

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية أوسع من كونه وجود حواسيب و برمجيات و أنترنت و غيرها من التقنيات ، إذ أنها ادارة شاملة لمختلف أوجه العمليات بغية تحسين الخدمات المقدمة للمواطن عن طريق وسائل تقنية حديثة.

و عليه وجدت عدة تعاريف للإدارة الإلكترونية ، كما أن هناك تشابه بين هذا المصطلح و مصطلحات أخرى وجب الوقوف عندها ، بالإضافة إلى تحديد أهمية ، أهداف ، و خصائص الإدارة الإلكترونية ، و لكن قبل التطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية سنذكر أولاً تاريخ نشأتها و تطورها .

1-1 نشأة الإدارة الإلكترونية :

إن نشأة الإدارة الإلكترونية يعود إلى بداية منتصف القرن العشرين ، عندما ابتكرت IBM ماكينات التجارة الدولية مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعاتها الكهربائية ، و كان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها بالحاسوب .
و أن فكرة الإدارة الإلكترونية لا تختلف كثيرا عن فكرة الحكومة الإلكترونية ، ذلك أن هذه الأخيرة كانت موضوعا لإحدى روايات الخيال العلمي التي كتبها الروائي " جون برنر " سنة 1975 حول حكومة شمولية تتحكم في شعبها و تركز كل السلطات في يدها من خلال شبكة حاسوب عملاقة ، تحتوي على بيانات كل أفراد الشعب مما أدى إلى مكافحة هذه الشبكة من قبل أنصار الحريات و سمي آنذاك هذا العمل ب "برنامج الدودة " نظرا للعمل التخريبي الذي تقوم به الدودة من خلال إختراقها لبيانات الشعب ، و جاءت هاته التسمية بناءا على أن البرنامج إعتبر شكل من أشكال المقاومة الإلكترونية لمثل هذه النوعية من المكونات التي تحظى برضا الشعب . (الباز ، 2007 ، ص 27).

و يشير الدكتور نجم عبود نجم في كتابه " الإدارة و المعرفة الإلكترونية " من خلال دراسته للفكر الإداري و المدارس الإدارية ، أن الإدارة الإلكترونية هي إمتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة بدءا بإحلال الآلة محل العامل في عملية التخطيط و الرقابة بمساعدة الحاسوب (نجم ، 2004 ، ص ص 128-130)، و هو ما يتفق عليه الدكتور سعد غالب ياسين في كتابه " الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية " حيث يرى أنه في ظل الاستخدام الواسع لنظم الحاسوب في مختلف أنشطة الأعمال بات من الضروري تفعيل هذه الخاصية لاسيما أن الحاجة لها تفوق رغبة المؤسسات العامة و المنظمات فيها و هذا ما هو إلا إختصارا للوقت و الجهد و التكلفة أيضا (سعد غالب ، 2005 ، ص 49). و في عام 1973 إستخدم مصطلح اللورقي في الولايات المتحدة الامريكية ، و يعني هذا الاخير التخلي عن المعاملات

الورقية و التحول إلى العمل الرقمي Digital ، فنجد في هذا السياق أن مؤسسة زيروكس أخذت تروج لهذا المفهوم بإعتباره النقلة النوعية للمبادلات في المستقبل ، و في عام 1996 بدأت شركة مايكروسوفت الأمريكية بتطبيق هذا المفهوم من خلال الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسساتها ما أدى بطبيعة الحال إلى تقليص الحاجة لإستخدام الورق بشكل ملحوظ و تقليص حجم التكاليف أيضا ، و في نهاية التسعينات إستخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع إنتشار شبكة الأنترنت العالمي و هو ما أدى إلى تسريع وتيرة ظهور الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة أو عالم التكنولوجيا و الإتصال من خلال شبكات التواصل الإجتماعي Email ،Yahoo ، و مواقع التواصل الإجتماعي أيضا : Facebook ، instagram التي كان لها الدور البارز في تسهيل التعاملات الإدارية و كذا عملية تقديم الخدمات .

(العلاق ، 2005 ، ص ص 9-10)

و من خلال ما تم ذكره سابقا و بالإعتماد على وجهة نظر الدكتور حسن بكير يمكننا تصنيف نشأة و تطور الإدارة الإلكترونية عبر ثلاث مراحل أساسية هي :

1- مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة : في هذه المرحلة لم يبرز مفهوم الإدارة الإلكترونية بشكل فعلي ، فكان العمل على تتميته و الشروع في تنفيذ هذا المشروع يستغرق جهد و وقت كثيرين ، ما إستدعى ذلك المماثلة في الوقت لكي يستطيع كل فرد إمتلاك حاسوب شخصي للإطلاع على نشرات المؤسسات و الإدارات و أحدث البيانات عبر الشبكات الإلكترونية .

2- مرحلة الفاكس و التليفون الفاعل : هذه المرحلة هي حلقة الوصل التي فيها تم تفعيل تكنولوجيا الهاتف و الفاكس لكي يتمكن أي متعامل من الإستفسار عن الإجراءات و الأوراق اللازمة لإنجاز أي معاملة ، و يكمن الفرق بين هذه المرحلة و المرحلة التي تسبقها أنه أصبح بإمكان المتعامل التفاعل و إعطاء رأيه و الإستفسار و الرد عليه بدلا من تلقيه فقط للبيانات و الإطلاع على المعلومات .

3- مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة : هذه المرحلة الأخيرة و التي فيها أصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية ما يقارب 30 % من المواطنين ، و بهذا يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية، تقبلها و تفاعل معها . (بكير ، 2006)

2 - مفهوم الإدارة الإلكترونية

قبل الحديث عن الإدارة الإلكترونية لابد أن نتطرق لمفهوم الإدارة عموماً ثم ننتقل لضبط مفهوم الإدارة الإلكترونية .

1-2 : تعريف الإدارة

تعد الإدارة عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات على اختلافها ، أو حتى فشلها سواء كانت منظمات اقتصادية أو خدمية أو تعليمية أو غيرها ، فهي محرك للتنمية التي لا يمكن أن تتحقق بدونها حتى لو كانت العناصر الأخرى جميعها متوفرة .

و من هذا المنطلق ، كان لابد لنا من اللقاء الضوء على مفهوم الإدارة حيث تعددت تعاريفها حسب الإداريين و المفكرين بشكل كبير جداً ، و سنوضح بعض من التعاريف التي عرفت بها الإدارة و هي على النحو التالي :

عرف فريدريك تايلور (**frederick taylor**) الإدارة على أنها "المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة" (الصيرفي ، 2008 ، ص 18) .

أما هنري فايول **Henri fayol** يرى ان الإدارة "هي التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة". (المغربي ، 2007 ، ص 24)

و تعرف الإدارة حسب قاموس **Larousse** : " بأنها تقنية إدارة و تسيير المؤسسة ".
(Larousse,2008، p256)

كما عرفها علاء عبد الرزاق بأنها : " عملية تنظيم المهام ضمن حدود الموارد المتاحة و متابعة وتوجيه العاملين فيها لإنجازها و ذلك لتحقيق الأهداف المحددة " بينما يشير جون مي Jaun Mai إلى الإدارة على أنها " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد ممكن حتى يمكن تحقيق أقصى رواج و سعادة لكل من الطرفين صاحب العمل و العمال مع العمل على تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع " . (العلق ، 2008 ، ص 20)

كما عرفها كامبل في كتابه " أصول التنظيم الصناعي " حيث يقول أن : " الإدارة تشمل جميع الواجبات و الوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله و وضع سياسته الرئيسية و توفير ما يلزمه من معدات و إعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه و كذلك إختيار الرؤساء و الأفراد الرئيسيين " . (الصيرفي ، 2009 ، ص 16)

إذا الإدارة هي النشاط المسؤول عن إتخاذ القرارات و صياغة الأهداف من خلال الإستخدام الفعال و الكفاء للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات و الأفكار و الوقت و من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة .

2-2 : تعريف الإدارة الإلكترونية

تعددت التعريفات المتعلقة بمصطلح الإدارة الإلكترونية و اختلفت الآراء بين المفكرين و الإداريين كل حسب وجهة نظره فجاءت كما يلي :

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها : " أسلوب عصري في الإدارة يتم من خلاله توظيف التقنيات الحديثة المتمثلة في تطبيقات الحاسوب و الأنترنت و الشبكات المحلية و الدولية بغية تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية في أداء العمل الإداري المؤسسي " . (**Barnet، 2001،p 29**)

و تعرف بأنها : " الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات لتحسين الأداء الإداري و تغيير أساليب العمل و طرق تقديم الخدمات للمعنيين بإستخدام الحواسيب و نظم المعلومات و الشبكات المحلية LAN لإدارة العمل " . (**Edwards cuban،2003,p3**)

و يعرفها الصيرفي بأنها : " عملية الإنتقاء بين الحاسوب و شبكات الإتصال و إلكترونيات المستهلك " .

(الصيرفي ، 2009 ، ص 23)

و يعرفها الحسن بأنها : " التعامل مع موارد معلوماتية تعتمد على الأنترنت و شبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد الأشياء و ما يرتبط بها إلى الحد الذي اصبح الرأسمال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها ، و الأكثر كفاية في إستخدام مواردها " . (حسن ، 2011 ، ص 39)

أما لينيث فيعرفها بأنها : " إستخدام الأنترنت و التكنولوجيات الرقمية الأخرى من أجل الإتصال و التنسيق التنظيمي و إدارة الشركة " . (**Lenneth،2001،p25**)

كما تعرف أيضا على أنها " عملية توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة و نظم المعلومات و وسائل الإتصال و قواعد البيانات المحوسبة و تطبيقاتها المختلفة في الإدارة و التنظيم لغايات رفع مستويات الجودة و الفعالية في المؤسسات و المنظمات المختلفة " . (**Robert ، 2011، p 57**)

و يرى سعد ياسين أن الإدارة الإلكترونية هي " عملية ديناميكية مستمرة لتحسين إنجاز الأعمال من خلال إستخدام شبكات الإتصالات و في مقدمتها شبكة الأنترنت ، أن ألفة الديناميكية المتجددة بالإدارة الإلكترونية تأتي من طبيعة تكنولوجيا المعلومات التي تتطور بدالة خطية مستمرة. (سعد غالب ، 2010 ، ص 27)

بينما يرى نجم عبود بأنها " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت و شبكات الأعمال في التخطيط و التوجيه و الرقابة على الموارد و القدرات الجوهرية للشركة و الآخرين دون حدود بغرض تحقيق أهداف الشركة. (نجم ، 2009 ، ص 158)

أما الجديد فيرى بأن الإدارة الإلكترونية هي : " مجموعة من العمليات التنظيمية التي تصل بين المستفيد و مصادر المعلومات عن طريق وسائل إلكترونية بغية تحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط و تنظيم و تشغيل و تطوير وإنتاج و متابعة ". (الجديد ، 2006 ، ص 27)

و يعرفها الهزاني بأنها : " الإدارة التي تعنى بجمع الأعمال الورقية الخاصة بها ، و تحويلها إلكترونياً بواسطة الوسائل التقنية الحديثة و لا يشترط تقديمها عبر الأنترنت ". (الهزاني ، 2008 ، ص 35)

و من خلال التعاريف السابقة الذكر نرى بأن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا نظام إداري تقني يعتمد على التقنية الإلكترونية في الممارسات الإدارية في المدرسة بدلا عن الطرق التقليدية موفرا الخدمة للمستفيدين عن بعد بأقل جهد و أسرع وقت و أقل تكلفة .

3 - خصائص الإدارة الإلكترونية

نظرا لتميز الإدارة الإلكترونية و إختلافها عن تلك التقليدية أصبحت تمثل تطلعا بالنسبة للجماهير المرتبطة بالمؤسسة سواء بالمؤسسات التي عملت على تطبيقها كليا أو تلك التي تعاملت من خلال تطبيقها جزئيا لهذه التقنية ، و لعل من أبرز خصائصها ما يلي :

- القضاء على المعوقات الإدارية و البيروقراطية و ذلك من خلال التخلص من أساليب العمل التقليدية التي تتطلب وقت و جهد كثيرين ، و تفعيل الأساليب الجديدة عبر الأنترنت .
- عدم قيامها على هيكل تنظيمي أو تسلسل وظيفي كما هو الحال في الإدارة التقليدية ذلك لأنها لا تتطلب جهود الأفراد بل تعتمد على إدارة معلومات قائمة بذاتها .
- قابلية المراجعة في أي وقت عن طريق الأجهزة الحاسوبية و أدواتها .

➤ الإدارة الإلكترونية تهتم بإدارة الملفات و ليس الاحتفاظ بها و تكريسها في أرشيف الإدارة ، و هذا يتنافى مع كونها لا تحتفظ بالمعلومات و لكن تضمن لها وسائل حفظ أمنية ، و هذا ما يعمل على تسهيل تعديلها و إسترجاعها بشكل سريع و متاح دائما .

➤ لا تتطلب الإدارة الإلكترونية السفر و الإنتقال فسرعان ما يتم الإلتقاء إلكترونيا عبر قاعات الفيديو الإلكترونية . (الحسن ، 2011 ، ص ص 119 - 120)

➤ السرعة و الوضوح : فنجد أنها تعمل على تقديم خدمات بسرعة مناسبة و دقة كبيرة ، مع إختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة و القضاء على التزاحم بالإدارات مع التعامل مع شركات إلكترونية و تسيير معاملات المرآة مع تقديم الخدمات لها بعيدا عن الإختلاط غير المرغوب فيه .

➤ السرية و الأمان : تتمتع الإدارة الإلكترونية بديمومة أداء المؤسسات لأعمالها بشكل مستمر في أي زمان و مكان بل المشاركة المجتمعية عن طريق إستطلاع الآراء ووجهات النظر عن الخدمة المقدمة و تمكن من التعلم المستمر و بناء المعرفة . (هاشم و اخرون ، 2007 ، ص ص 76 - 77)

➤ تعمل على زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا و متابعة و إدارة كافة الموارد و مراقبتها .

(حسن الوادي و محمود الوادي ، 2011 ، ص 292)

➤ تسهيل إجراء الإتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة و كذلك مع المؤسسات الأخرى ، داخل و خارج بلد المؤسسة . (السالمي ، 2013 ، ص 38)

يضي تطبيق الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري و يوفر الخدمات بشكل مباشر و يسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة و الخاصة ، و حتى طبيعة الخدمات و بفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق ، و تحقق نوعية رفيعة في معالجة البيانات ، و خفض عدد العناصر الهامة و الضرورية لخدمات غير محدودة .

(Sauret، Jacques، 2004 ، p288)

4- أهمية الإدارة الإلكترونية و أهدافها

1-4 : أهمية الإدارة الإلكترونية

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها للإدارة كمصدر خدمات و المواطن و الشركات كزبائن و عملاء يرغبون في الإستفادة من هذه الخدمات ، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة تستمدتها من هذا و التي تتمثل في :

✚ تحسين مستوى أداء المؤسسات حيث تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء المؤسسة و تقديم أفضل الخدمات التي من شأنها التأثير على كل الوظائف و الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة .

✚ تحسين إجراء تقديم الخدمات ذلك أن الإدارة الإلكترونية تسهل الأعمال و المعاملات التي تقدمها المؤسسة للزبون بغية التواصل بين المؤسسة و الزبون أو المتعاملين معها .

✚ تساهم بشكل جيد في إزالة المعوقات و القيود الجغرافية و تعمل على تسهيل المعاملات من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الإتصالات الإلكترونية .

✚ تحسين جودة المنتجات و الخدمات المقدمة للعملاء و ذلك بفضل إستخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة و الفعالية و السرعة ، كما تساهم في توفير البيانات و المعلومات بشفافية و نزاهة تامة (فتحي ، 2015 ، ص 30) .

✚ زيادة كفاءة العمل الإداري .

✚ إلغاء أسلوب و عامل المعاملة المباشرة بين طرفي المبادلة أو التخفيف منه الى أقصى حد ممكن ما يؤدي بدوره إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ في إنهاء المعاملات و بالتالي القضاء على الفساد الإداري .

✚ إستيعاب أكبر عدد ممكن من العملاء في آن واحد عكس ما كانت عليه الإدارة التقليدية فقد تفرض أحيانا على المتعاملين مع المؤسسة الإنتظار في صفوف طويلة و لأوقات طويلة أيضا .

✚ التخفيض من التكاليف حيث أن تكلفة الإدارة الإلكترونية المنخفضة تساهم من زيادة المعاملات و تدعيم الإجراءات الإدارية .

✚ القضاء على نظام الأرشيف الورقي و إستبداله بنظام أرشيف إلكتروني . (عبوي ، 2007 ، ص

205)

✚ إيجاد فرص جديدة للعمل الحر ، و الإستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المقدمة .

✚ زيادة العائد على إستثمارات أصحاب الأسهم و العملاء .

✚ تعتبر الإدارة الإلكترونية مدخلا معاصرا لتطوير و تحديث المنظمات .

✚ تحسين العلاقات مع الموردين و مجتمع التمويل .

✚ زيادة درجة تنافسية المنظمة من خلال تحسين خدماتها . (غنيم ، 2009 ، ص 73)

و من خلال ما تم ذكره سابقا ترى الباحثة أن أهمية الإدارة الإلكترونية تكمن في كونها تقلل من البيروقراطية و القضاء على دور الموظفين الوسطاء و ظاهرة الفساد الإداري المنتشرة في المؤسسات ، كما من شأنها أيضا العمل على تسريع المعاملات الإدارية و تقليل تكاليفها .

4-2 : أهداف الإدارة الإلكترونية

تطرق أغلب الباحثين إلى أهداف الإدارة الإلكترونية و يمكن تصنيف هذه الأهداف على النحو

التالي:

أ. أهداف تتعلق بفائدة المستخدمين و العملاء الداخليين و الخارجيين للمؤسسة : (المحالي ، عبد المنعم

، 2013 ، ص 99)

• التقليل من التعقيدات الإدارية من خلال خاصية السرعة في الأداء و التي تقدمها الأنترنت كأحد مزايا الإدارة الإلكترونية .

• توظيف تكنولوجيا المعلومات في بناء و دعم ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين ، تقوم هذه الثقافة أساسا على التواصل المستمر طوال الوقت يفضل تكنولوجيايات الإتصال ، و الذهاب إلى إبداء رأي الجمهور في المنظمة و حتى المشاركة في إتخاذ القرار فيها .

• الإستغلال الأمثل للموارد الإلكترونية و تحقيق الكفاءة و الفعالية في تقديم الخدمات .

• تحقيق الخدمة القصوى لعملاء المؤسسة سواء من حيث سهولة الإجراءات و الدقة في الإعلام .

• بناء المعرفة من خلال مواكبة كل التطورات الحاصلة في مجال الإعلام و التكنولوجيا بشكل دائم .

• إجراء التعديلات على السياسة الإلكترونية التي تنتهجها المؤسسات بما يتوافق مع التطورات الحاصلة.

ب. أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري :

• ترقية مستوى الخدمات المقدمة من خلال التحول الحاصل و الإنتقال إلى عصرنة الأعمال التقليدية .

• تقليل التكاليف نتيجة القضاء على التجهيزات التي تعمل بها الإدارة التقليدية و أصبحت عديمة الجدوى

و بذلك تقليل الموارد البشرية أيضا .

• العمل على التقليل من الإستخدام الورقي في العمل الإداري .

• سهر المنظمة على مراقبة أداء العاملين عن بعد بإستمرار .

ج. أهداف تتعلق بزيادة كفاءة و فعالية و ترشيد إتخاذ القرارات الإدارية :

- المساعدة على التقليل من الأخطاء المتعلقة بالجانب الإنساني
- توفير المعلومات و البيانات بصورة فورية للمستفيد و تسهيل الحصول على خدمات في أي زمان و مكان و بشكل آلي مما يحد من معوقات إتخاذ القرار .
- تساعد على تجميع البيانات من مصادرها الأجنبية و بأسلوب موحد .

د. أهداف تتعلق بزيادة قدرة المؤسسة على التنافس محليا و عالميا :

- التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني بقوة .
- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها من خلال الحد من الفساد الإداري .
- تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المؤسسة بإتباعها أسلوب موحد في تقديم الخدمات مما يقلل من المحسوبية و الوساطة و إزالة آثار العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال . (المحالي و عبد المنعم ،

2013 ، ص 100)

و مما سبق نستخلص أن الإدارة الإلكترونية تهدف بشكل أساسي إلى تسهيل و تسريع وصول التعليمات و المعاملات الإدارية للموظفين و الزبائن و المراجعين كما تعمل على فرض المرونة في عمل الموظفين من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت و المكان الذي يرغب فيه حيث أصبحت المؤسسة التي تستخدم الإدارة الإلكترونية ليس لها حدود بالإضافة إلى حماية البيانات و المعلومات من العوامل الطبيعية من خلال الإحتفاظ بالنسخة الإحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة و هو ما أطلق عليه تسمية التحوط من الكوارث .

5- الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية

5-1 : التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

شهدت المدارس الإدارية بمختلف أشكالها تحديات عميقة و واسعة على مستوى الفكر الإداري فسرعان ما بدأت هذه الأخيرة في التطور هذا ما أبرزته كفاءتها الإدارية و زيادة فعاليتها من خلال تعاملاتها و مبادلاتها ، فأصبحت الإدارة من هيكل تنظيمي مسير لمصالح المؤسسة إلى فكرة توجه و تدير و تستخدم التكنولوجيا بتحويلها الأدوات و الوسائل إلى أفكار جديدة مع مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة ، هذه الفكرة التي بإمكانها أن تأتي بالقدرات و المجالات الجديدة التي توجه كل شيء بما فيها الإدارة ، فخرجت الإدارة من الحيز المغلق و المفهوم التقليدي القائم على الهرمية من إدارة عليا إلى إدارة دنيا لم تعد لازمة فلا

ضرورة لوجود مدير و عاملين يشرف عليهم بعدما أصبح كل شخص يعتمد على إدارة الذات و ليس على إدارة الغير و بهذا عملت الإدارة الإلكترونية على ما يلي :

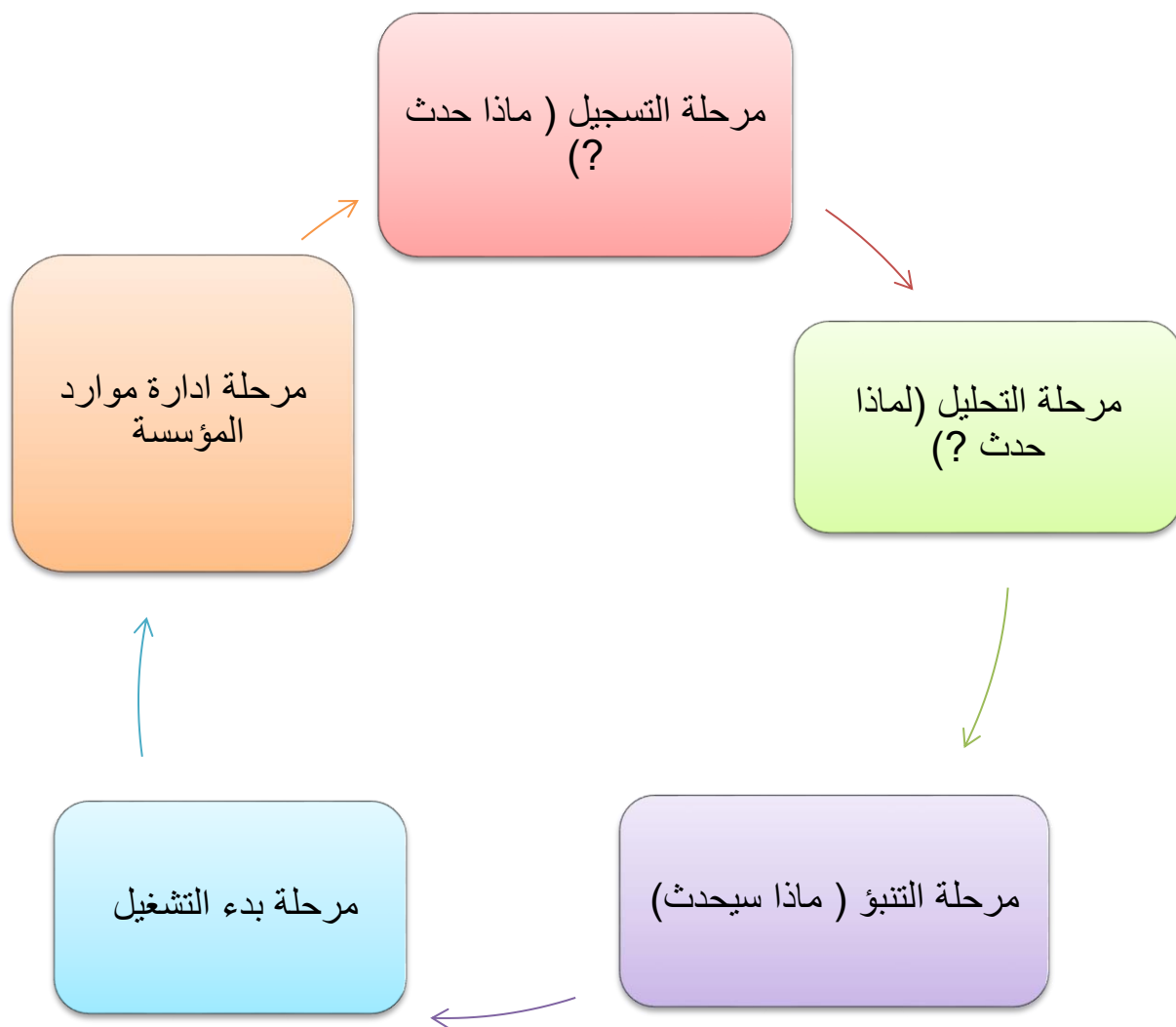
❖ إزالة الفجوة بين العاملين و الإدارة .

❖ إلغاء التقسيم التقليدي المتمثل في الإدارة و العاملين و المستشارين حيث أصبح الشخص هو العامل و المدير و الإستشاري في آن واحد .

❖ بناء الأدوار و الوظائف بصيغة جديدة بما يجعل الإدارة إستشارية أكثر منها صانعة للقرار .

و من هنا تطورت فكرة توظيف المعلومات في الإدارة تطورا ملحوظا ، حيث ظهرت بوادر هذا التوظيف في شكل تقارير تعبر عن ما حدث داخل المؤسسة ثم القيام بتحليل هذه التقارير لكشف أسباب حدوث المتغيرات ، و إستمرت التقنيات بتوظيف تلك المعلومات إلى أن وصلت إلى مرحلة التنبؤ أو إفتراض ماذا سيحدث ؟ ، و بعدها جاءت مرحلة الرؤية المجمعدة للمعلومات و مختلف التأثيرات التي من شأنها تغيير القرارات ، وصولا إلى توظيف المعلومات بغية تحقيق الأهداف المرجوة بمعنى ماذا نريد أن يحدث ؟ . (حافظ وآخرون ،

2002 ، ص 132)



الشكل رقم 01 : مراحل الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

المصدر : جلال عبد المنعم حافظ ، 2002 ، ص 133

5-2 : دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية

هناك الكثير من الأسباب و المبررات التي جعلت الكثير من الدول و المنظمات تتسارع في تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتها ، حيث أنه من بين أهم العوامل التي ساهمت في التحول نحو الإدارة الإلكترونية ما يلي :

- نتيجة الثورة الحاصلة في عالم التكنولوجيا و تسارع التقدم التكنولوجي أدى إلى ظهور مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة .
 - توجيهات العولمة و ترابط المجتمعات الإنسانية .
 - التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة ، فإنتشار مفهوم و أساليب الإدارة الإلكترونية و تطبيقه في كثير من المنظمات و المجتمعات يجعل المؤسسات مرغمة على اللحاق بركب التطور تقاديا للتخلف و العزلة عن مواكبة عصر السرعة و المعلوماتية . (العولمة ، عبد الحافظ ، 2003 ، ص ص 266-276)
- في حين يرى العلق أن من بين أسباب تبني الإدارة الإلكترونية ما يلي :

- ✓ وعي المواطنين و زيادة عدد السكان بسبب تحسن المستوى التعليمي و المعيشي .
- ✓ ضرورة التخلي عن أساليب العمل القديمة لما يترتب عنها من تعقيد و تعطيل أداء الأعمال الإدارية و صعوبة إنجازها .
- ✓ إعتقاد البيروقراطية أصبح حكرا على الدوائر الحكومية و بالتالي القضاء على هذه الظاهرة .
- ✓ ظهور بعض المشاكل لدى العديد من المؤسسات الربحية و أهمها : تناقص الدعم المادي و ترهل هياكلها التنظيمية و تكاليفها التشغيلية بسبب إتساع الرقعة الجغرافية التي تقدم خدماتها إليها . (العلق ، 2006 ، ص 36)

- و يضيف جبر عددا من المبررات التي دعت الدول للبحث عن أفضل الطرق للتكيف سواء على مستوى الهياكل التنظيمية أو الأدوار و الممارسات لمواجهة الوقائع العالمية المتجددة منها :
- ✓ العولمة التي إعتبرت دافعا مهما للعديد من الدول من أجل تحسين خدماتها و الإرتقاء نحو المستويات العالمية و الحصول على معايير الجودة العالمية لخدماتها .
 - ✓ الأنترنت كشبكة عالمية جعلت العالم بأكمله قرية صغيرة و متجانسة .
 - ✓ نقص الموارد بطريقة تدعو للبحث عن حلول و الإلتجاه نحو الخصوصية مما دفع العالم نحو خصخصة بعض خدماتها . (حنا ، 2002 ، ص 36)

6- مجالات و خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

6-1 : مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات و في المؤسسات على إختلاف أشكالها ، حيث أن تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمات و المجتمعات يزداد بتطور التكنولوجيا و إنتشارها . فالتعاون و الترابط بين الإنسان و الآلة ينمو بسرعة ليشمل معظم النشاطات و بما أن تكنولوجيا المعلومات غيرت كل شيء في حياة الإنسان و الأعمال حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي إنساني أو أي عمل جماعي منظم من دون وجود أدوات و تقنيات الحاسوب و الإتصالات .

و في الواقع تعد تقنية المعلومات كما أشار سيرشت و آخرون Seresht & others طريقا واسعا يوصل إلى مجالات ناشئة حديثة للقدرات و الإبداعات التقنية ، فاليوم تعتبر تقنية المعلومات جزء لا يتجزأ من السياسات الإقتصادية و الإجتماعية .

و تأسيسا على ما سبق ، فإن التقنية الحديثة أصبحت تعد من الدعائم الأساسية لأي تطور و تقدم في المجتمعات ، كما أتاحت إمكانيات و قدرات غير محدودة في مختلف ميادين و مجالات الحياة الإنسانية، كالمجال الإقتصادي ، التعليمي ، التجاري و الصحي ... و غيرها (سعدغالب ، 2005 ، ص 29) .

6-2 : خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

على المدير الإلكتروني أن يقوم بتنفيذ العديد من الخطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية لكي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة و هي كالتالي :

1. إعداد الدراسة الأولية : و هذا من خلال عمل الفريق الذي يضم متخصصين في الإدارة و المعلوماتية للوصول آلة أفضل القرارات و إرشدها من خلال تحديد البدائل المختلفة المتمثلة في مدى حاجة الإدارة الى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى إمكانية تطوير إستخدام التكنولوجيا بالموازاة مع التطورات الحديثة و أخيرا عدم حاجة المؤسسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها مكلفة و لا تتناسب و وضع المؤسسة المالي .

2. وضع خطة التنفيذ : عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية و لابد من إعداد خطة متكاملة و مفصلة لكل مرحلة، وهي مرحلة من مراحل التنفيذ إلتزام الموظفين بطابع العمل الجديد بعد الفهم الجيد و التأقلم معه. (كنانة ، 2009 ، صص 192-295)

3. **تحديد المصادر** : ومن بين هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ ، الأجهزة و المعدات الإلكترونية ، البرمجيات المطلوبة و يعني ذلك تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات .

و تعني البنية التحتية **infra structure** النظم الأساسية و الخدمات الضرورية لبلد أو منظمة للسير بسياسة . (oxford advanced learner's dictionary, p 797)

4. **تحديد المسؤولية** : عند تنفيذ الخطة ، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها و تمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة . (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، 2016)

5. **متابعة التقدم التقني** : نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ، لذلك من الضروري متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من إتصالات و أجهزة و برمجيات و غيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال . (سعد غالب ، 2005 ، ص 30)

2- الإدارة الإلكترونية (البنية و الأساسيات)

1-2 : البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية

ترتكز الإدارة الإلكترونية على بناء شبكي متماسك لأداء وظائفها المختلفة وفقا لأنظمة إلكترونية تمكنها من بلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الإلكترونية ، فنجد أن البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية يقدم تنوعا من الشبكات الإلكترونية تأخذ اشكالا مختلفة ، تبعا لتطور طبيعة الإدارة و مستوى جاهزيتها و إختلاف أهدافها ، و التي تشمل غالبا الشبكات التالية :

✓ **شبكة الانترنت Internet** : و هي شبكة معلوماتية عالمية تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسوب الآلية ، مكونة بذلك من حواسيب بآليات مختلفة ، تم ربطها ببعضها البعض من أجل تقديم خدمات أهمها ما يلي :

أ. خدمة منتديات الحوار News Group : و التي تشمل خدمة دعم المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين أو عدة مواضيع عبر شبكة الأنترنت .

ب. خدمة المحادثات Chating : إذ تمثل حلقة الوصل بين شعوب العالم و تقدم مجانا وفقا لأنماط ثلاثة هي :

- خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة .
- خدمة المحادثة المسموعة بواسطة الصوت اللاقط و تستخدم عادة مع الطباعة .

- ج. خدمة الاتصال عن بعد Télécommunication Network : حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة ، فقد يكون الإتصال بواسطة الهواتف ، الميكروفون ، أو بواسطة الأقمار الصناعية.
- د. خدمة البريد الإلكتروني : و هو أحد أوجه إستخدام الأنترنت ، و تأخذ رسائل البريد الإلكتروني أشكالاً متعددة بحيث تكون في صورة بيانات ، بحوث ، كتب أو ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التماور و المناقشة للكثير من المواضيع و الدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني .
- هـ. خدمة شبكة الويب : و تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الإنترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة بشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب ، تتقاسم ملكيتها جامعات و دور نشر و شركات كبرى و تتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة (نصوص - أصوات - صور) وهي مبنية بطريقة يسهل الوصول إليها بواسطة النقر و يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا إلى حاسوب آخر في نيوزيلندا.
- و بالتالي لعبت شبكة الأنترنت دورا بارزا في التمهيدي لخدمات الإدارة الإلكترونية و قدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنيات الحديثة ، و إعادة النظر في الشكل و أسلوب الإدارة التقليدية .
- ✓ **الشبكة الداخلية للمنظمة (الأنترانت) :** و هي شبكة الشركة الخاصة التي تعتمد على تقنية الأنترنت و تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة و لا يمكن لغيرهم الدخول لمواقع هذه الشبكة ، و تحفظ هذه الأخيرة رقابة عالية على معلوماتها و حماية جيدة لها عن طريق ما يسمى بجدران النار .
- ✓ **الشبكة الداخلية للمنظمة و العملاء (إكسترانت) :** و هي عبارة عن شبكة أنترانت خاصة يسمح لبعض المستفيدين المحددين سلفا بالدخول عبر شبكة الأنترنت إلى الأنترانت و لكن بصلاحيات و قيود محددة ، و بذلك تكون تطويرا لشبكة الأنترانت تلبية لمتطلبات أنشطة المنظمات على إختلاف أنواعها و خاصة في المجالات التجارية . (باري ، 2013 ، ص 178)
- مما سبق يمكن القول أن الشبكات الثلاثة (الأنترنت ، الأنترانت ، الإكسترانت) شبكات متكاملة فيما بينها أي تعمل بالموازاة فنجد أن شبكة الأنترنت لها إرتباط وثيق بشبكة المنظمة الخارجية ، و تعتبر الحجر الأساس و نقطة الإنطلاق الأساسية إلى شبكة المنظمة الخارجية ، و من شبكتي الأنترانت و الإكسترانت يتم الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية من حيث ما يوفره من غطاء يمثل روابط إتصال متناسقة تتحد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية ، و التي تتيح التواصل و تقديم الخدمات على الخط مباشرة ، مع الإختلاف فيما يمكن أن تقدمه الشبكات الثلاث لواقع الإدارة الإلكترونية . (عاشور ، 2009 ، ص ص 26-28)

7- عناصر و وظائف الإدارة الإلكترونية

7-1 : عناصر الإدارة الإلكترونية :

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يستلزم حضور بعض العناصر المهمة التي تتمثل فيما يلي :

❖ **عتاد الحاسوب Hardware** : وهو الجزء المادي من الحاسبات و منها : المعالج الدقيق و اللوحة الرئيسية و القرص الصلب ، إضافة إلى الملحقات من طابعات و سماعات و فأرة و لوحة المفاتيح و القرص الصلب و محرك القرص المرن ... الخ

❖ **البرمجيات Software** : وهي التعليمات التي تتحكم بالحاسبة و تضم الأجزاء الرئيسية التالية : أنظمة التشغيل (وظيفتها التحكم في معالجة البيانات و توجيه الأعمال) ولغة البرمجة (وهي لغة كتابة البرامج) و الأنظمة التطبيقية (و هي برامج تؤدي نمطا معينا مثل برمجيات معالجة النصوص و تحريرها و برامج التصميم و الرسم) و البرامج (وهي برامج خاصة تكتب من قبل العاملين على أجهزة الحاسوب في المؤسسات مثل برامج خاصة بنتائج إختبارات الطلبة في الجامعات ، برامج خاصة بالقبول المركزي للطلبة في الجامعات ، برامج إحتساب الرواتب للموظفين ، برامج خاصة بقواعد البيانات) و البيانات (وهي مجموعة من المعلومات التي عولجت بصفة مصورة أو مكتوبة أو مسموعة).

❖ **شبكة الإتصالات Communication Network** : وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج إتصالي لشبكات الأنترنت و هي شبكة مستندة في عملها على الأنترنت و تستخدم خدمات الأنترنت و بروتوكولاته و الفرق الوحيد بينهما أنها داخلية لا يسمح لأحد الدخول إليها من خارج المؤسسة ، و الإكسترنات و هي مجموعة شبكات أنترنت لها خصوصيتها بوصفها شبكة أنترنت و تشترك فيما بينها ببعض الخدمات و التطبيقات ، و الأنترنت وهي شبكة إتصال عالمية يستطيع جميع الأشخاص الدخول إليها و الإستفادة من خدماتها ضمن بروتوكولات معينة و من أكثر إستخداماتها الشبكة العنكبوتية المعروفة بالرمز WWW و البريد الإلكتروني ... وغيرها

❖ **صناع المعرفة Knowledge Workers** : وهم الخبراء و الاختصاصيون العاملون في حقل المعرفة، وهم يمثلون البنية الإنسانية و الوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية ، و يمثلون القيادات الرقمية Digital leaderships و المديرين و المحللين للموارد المعرفية ، و رأس المال الفكري في المنظمة و يتولون إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية (سعد غالب ، 2005 ، ص ص 23-25) و لكن برغم توفر هذه العناصر إلا أنها لا تكفي لبناء مشروع إدارة إلكترونية ناجحة ما لم تتوفر العناصر الأخرى التالية :

✓ ينبغي أن تأخذ الإدارة الإلكترونية بعين الاعتبار ثقافة المجتمع و خصوصيته و التي تمنح شرعية لتلك الإدارة .

✓ يجب أن تكون تشريعات ضمن القوانين المنصوص عليها في الإدارة الإلكترونية و التي من شأنها ضبط العمليات الإدارية و على أساسها يقاس نجاح الإدارة من فشلها .

✓ التعليمات و الضوابط التي تضبط عمليات الإدارة الإلكترونية و تضمن إستمراريتها و يكون وراء هذه الضوابط جهات سياسية تمتلك إرادة حقيقية تعمل على تهيئة البيئة اللازمة للأداء الجيد ، و تتولى الإشراف على العمل و الوقوف على مراحل و مستويات النجاح.(سعد غالب ، 2005 ، ص ص 23-25).

7-2 : وظائف الإدارة الإلكترونية :

تقوم الإدارة الإلكترونية بتقديم مجموعة من المهام التي تجعلها مميزة عن الإدارة التقليدية كونها تقدم أسلوب خاص للتكنولوجيا و الوظائف و المهام مما جعل الإستغناء عنها أمرا مستحيلا فأصبحت أساسية في حياة الفرد و من بين أهم الوظائف التي تقوم بها ما يلي :

1. التخطيط الإلكتروني : و يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة و الأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها ، بينما التخطيط الإلكتروني e-planing فهو عملية ديناميكية في إتجاه الأهداف الواسعة و المرنة و الآنية و القصيرة الأجل و تكون قابلة للتجديد و التطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة ، و الجدول التالي يوضح جانبا من هذه المقارنة فيما يتعلق بالتخطيط الإداري التقليدي و التخطيط الإداري الإلكتروني :

جدول (04) : مقارنة بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
خطة واحدة توجه أعمال و إتجاه الشركة	خطة متعددة الإستجابة للظروف المختلفة
خطة طويلة متوسطة أو قصيرة الأمد لا يقل أمدها عن سنة	خطة قصيرة آنية أمدها أيام ، أسابيع أو فصل
الخطة تحدد الأهداف و مراحل ووسائل تنفيذها	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الإتجاه ولا يقيده
الإلتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض	الخطة مرنة جدا من أجل الإلتزام بالإستجابة

التنسيق ووحدة الإتجاه	الديناميكية للتغيرات
الخطة تركز على قدرات الشركة	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة و الزبائن و حاجاتهم الآنية و المحتملة
المخاطرة تأتي من عدم الإلتزام بتنفيذ الخطة	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة
الإبتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل	الإبتكار ضروري عند التنفيذ للإستجابة للظروف المتغيرة
المديرون هم المخططون و العاملون هم المنفذون	المخططون هم المبادرون من المديرين و العاملين
الأهداف واضحة محددة و قابلة للقياس	الأهداف عامة غامضة و إحتتمالية بدرجة عالية
الوسائل محددة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق و حسب الزبائن
معايير الخطة أداة أساسية في ترشيد الأداء و تعزيزه	الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجازه من أجل المؤسسة

المصدر : نجم عبود ، 2004 ، ص 243

2. **التنظيم الإلكتروني** : يعرف التنظيم بأنه عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة (**عصفور ، 2010 ، ص 124**)، فهو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الأفراد و تنسيقها نحو تحقيق أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها . لذا فالتنظيم هو الأكثر إرتباطا بالمكان فهو تحديد الأعمال و توزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف و عليه فإن التنظيم يتطلب تحديد مجموعة من الأطر وهي : (**اللوزي، كاظم حمود ، 2008، ص 207**)

- ✚ تحديد الأعمال و النشاطات التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها .
- ✚ تحديد الأفراد العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم العلمية و الفنية .
- ✚ تصميم الهيكل التنظيمي و إعدادة .
- ✚ تحديد العلاقات و سبل الإتصالات بين مختلف الوحدات الإدارية والتنظيمية
- ✚ تحديد الصلاحيات و المسؤوليات المناطة بكل فرد داخل الوحدات التنظيمية

و التنظيم يعطي للمنظمة شخصيتها المميزة و ذلك يظهر بمكوناته الخمسة و هي الهيكل التنظيمي ، التقسيم الإداري ، سلسلة الأوامر ، الرسمية ، المركزية . و الجدول الآتي يوضح هذه الفرق بين التنظيم التقليدي و التنظيم الالكتروني : (نجم ، 2004 ، ص 243)

جدول (05) : مقارنة بين التنظيم التقليدي و التنظيم الالكتروني

التنظيم الالكتروني	التنظيم التقليدي
<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم المصفوفي أو المشروع - الهياكل القائمة على فرق العمل الجماعية . - وحدات تنظيمية مصغرة . - التنظيم الأفقي (من اليمين إلى اليسار) . <p>بمعنى لا توجد فجوة أو فواصل بين الإدارة و العاملين .</p>	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم الهرمي - الهيكل القائم على الوحدات الثابتة - الوحدة التنظيمية الواحدة - التنظيم الرأسي (أعلى - أسفل) <p>بمعنى هناك حدود فاصلة بين الإدارة و العاملين .</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم القائم على الفرق - التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خلوية. <p>في هذا التقسيم لا يمكن الحديث عن مدير مستقل و لا عامل مستقل فالمدير و العامل كلاهما مدير و إستشاري و عامل في الوقت نفسه .</p>	<ul style="list-style-type: none"> - التقسيم الإداري على أساس الأقسام و الوحدات - التقسيم الإداري التقليدي <p>و هناك تكون الصلاحيات محددة بدقة و لا يمكن تجاوزها بأي حال من الأحوال .</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الوحدات الإستشارية أو القيادة الإستشارية - الوحدات المستقلة و الفرق المدارة ذاتيا . - الرؤساء المتعددون <p>و في مثل هذا النوع من الإدارة تكون القرار مشتركة أي هناك إستشارة للعمل فالإدارة إستشارية .</p>	<ul style="list-style-type: none"> - سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية - سلسلة الأوامر الخطية - الرئيس المباشر الواحد <p>و هنا تكون الإدارة هي صانعة القرارات و تصدر الأوامر و على العاملين تنفيذ تلك الأوامر .</p>

<ul style="list-style-type: none"> - السياسات المرنة و إجتهدات الأفراد . - إدارة الذات و الفريق المدار ذاتيا . - برامج العمل المرنة و المتغيرة . <p>(في هذا النوع من الإدارة يكمن نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف في قدرة الأفراد على إدارة فريق العمل ذاتيا)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - اللوائح و السياسات التفصيلية . - القواعد و الإجراءات المحددة . - برامج العمل القياسية و المجدولة مسبقا . <p>و إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يقاس بمدى إلتزام أفرادها باللوائح و التعليمات فالعامل هنا يكون ملتقي لتلك الأوامر و منفذ لها)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تعدد مراكز السلطة . - القرار بالمشاركة . - الشفافية و إتاحة المعلومات للإستفادة منها <p>(السلطة إستشارية يشترك فيها المدراء و العمال على حد سواء و هكذا نوع من السلطة يكون غير ملزم بالتنفيذ تحسبا لأية ظروف قد تمر بها المؤسسة)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - إنفراد القيادة بالقرارات - مركزية السلطة - التحكم في المعلومات و سريتها . <p>(السلطة تكون بقمة الهرم المؤسسي و تمنح لصاحبها حق صنع القرارات و إصدار الأوامر فهي سلطة مركز</p>

3. التنفيذ الإلكتروني : تشير عملية التنفيذ الإلكتروني إلى ما سيتم تأديته من أعمال و مهمات ثم التخطيط لها مسبقا بالإضافة إلى تنظيم تنفيذها وفقا لأسس عملية التنفيذ تؤكد الدقة و الوضوح في تطبيق ما تم التخطيط له و تجدر الإشارة إلى أن عملية التنفيذ يتم متابعتها بشكل مباشر و فوري و هذا ما يميز التنفيذ الإلكتروني عن الجوانب التقليدية في التنفيذ ضمن الإدارة الإعتيادية فأى خلل في عملية التنفيذ يتم معرفته بصورة مباشرة و ليس بعد إنتهاء عملية التنفيذ. (خليفة ، 2013 ، ص 200).

4. القيادة الرقابة الإلكترونية :

القيادة الإلكترونية :

تشير الدراسات الأدبية في مجال التنظيم أنه في عصر الأنترنت و تكنولوجيا المعلومات تغير نمط القيادة من القيادة التقليدية إلى القيادة الإلكترونية ، و يظهر ذلك في تكوين قيادة ذات حس تكنولوجي ووجود قائد قادر على تحسس أبعاد هذا التطور و العمل على توظيف مزاياه لتكون جزءا من الميزة التنافسية للمنظمة و تتسم القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري . (عنتر و آخرون ، 2018 ، ص 112) .

و يقصد بالقيادة الإلكترونية ذلك الشخص الذي تتوفر فيه مجموعة من السمات و الخصائص الشخصية و المهارات و القادر على التعامل بطريقة إلكترونية فعالة مع الأفراد الآخرين ، و التي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية و العمل على تحقيقها بالإعتماد على توجيه إلكتروني كفاء .

و قد أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية و التحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية التي تنقسم إلى الأنواع الثلاثة التالية :

أ. القيادة التقنية العملية : حيث تركز في نتائجها على إستخدام تكنولوجيا الأنترنت و تتميز بزيادة وفرة المعلومات و تحسين جودتها و سرعة الحصول عليها ، كما يمتلك القائد الإلكتروني القدر على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة و البرمجيات و مختلف الشبكات و التطبيقات ، إضافة إلى أنها عادة ما توصف بقيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتميز بسرعة الحركة ، الإستجابة و المبادرة في تسيير الأعمال و إتخاذ القرارات .

ب. القيادة البشرية الناعمة : تركز هذه القيادة على ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية و المعرفة و حسن التعامل مع الزبائن ، الذين يبحثون عن سرعة الإستجابة لمطالبهم ، كما تتسم هذه القيادة بالقدرة على إدارة المنافسة و الوصول إلى السوق ، و بالتركيز على عنصر التجديد في نوعية الخدمات للمتعاملين .

ت. القيادة الذاتية : تركز هذه القيادة على جملة من المواصفات التي يجب أن تتوفر في القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الأنترنت و عموماً يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس و تطوير قدراتها و التركيز على إنجاز المهمات و إطلاق المبادرات كما تتطلب المهارة العالية ، و المرونة في التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة . (عبان ، 2016 ، ص 83) .

الرقابة الإلكترونية : تعرف الرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة بأنها عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه و كشف الانحرافات و تصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً ، أما الرقابة في ظل الإدارة الإلكترونية فهي عملية مستمرة للكشف عن الانحرافات من خلال تدفق المعلومات و الربط الشبكي بين المسيرين ، و العاملين و الموردين و المستهلكين ، فهي رقابة فورية تعتمد على الشبكة الداخلية للمؤسسة لتقلص الفجوة الزمنية بين الانحراف و تصحيحه و متابعة مختلف العمليات و الأنشطة و إتخاذ القرارات و تصحيح الأخطاء .

(hassan.N.Rawash, 2014, p 220)

و إن كل ذلك سيؤدي إلى تدخل المسؤولية الإدارية للمدراء التنفيذيين ، فالكل يعمل في الوقت نفسه و يؤدي نفس المهمة و يتحمل نفس المسؤولية و هذا ما يؤدي إلى تنمية الإتجاه المتزايد نحو تأكيد الثقة الإلكترونية

و الولاء الإلكتروني سواء بين العاملين و الإدارة ، أو بين المستفيدين و الإدارة ، بما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر إقترابا من الرقابة القائمة على الثقة . (الطائي ، 2011 ، ص 93)

من خلال ما سبق نستطيع القول أن الرقابة الإلكترونية بتطبيقها لتكنولوجيا الإدارة الإلكترونية الحديثة سيتم تفعيل مقارنة آنية و فورية بين المعايير الموضوعية و الأداء الفعلي مع الكشف عن مختلف الأخطاء و الإنحرافات و أسبابها ، و إتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيحها و علاجها ، و يمكننا المقارنة بين الرقابة التقليدية و الرقابة الإلكترونية من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 06 : مقارنة بين الرقابة التقليدية و الرقابة الإلكترونية

الرقابة التقليدية	الرقابة الإلكترونية
- تتوافق مع التخطيط بدرجة محددة	- تتوافق مع التخطيط بدرجة متكاملية
- إستعمال وسائل يدوية	- إستعمال وسائل رقمية
- التقارير يدوية	- التقارير رقمية
- درجة التنبؤ محددة	- درجة التنبؤ طويلة
- لا توجد برمجيات	- جاهزة حسب التصميم
- تستخدم الآلات كاتبة	- تستخدم لحساب الإنحراف و الإسترجاع
- الإتصالات منقطعة	- الإتصالات فورية
- مقياس التركيز قصير المدى	- المقياس طويل المدى

المصدر : بوزكري الجليلي ، 2016 ، ص 75

2-3 : أنظمة الإدارة الإلكترونية

لتشغيل المنظمة الإلكترونية ، من الضروري التدريب على تنفيذ الأعمال الإلكترونية بعد الإختيار و التعيين ، وصف و تحليل و تقييم الوظائف ، تحديد الخطة الإستراتيجية و خط سير العمل و وصف السلطات و المسؤوليات و الصلاحيات .

تتم الإتصالات من خلال البريد الإلكتروني ، و إرسال الملفات و التقارير الفورية ، مع الحفاظ على عمليات التوثيق و دعم الإدارة العليا و ضمان أمن و سلامة المعلومات . (النجار، 2008 ، ص 60)
و هذا كله يتضمن مجموعة من الأنظمة الإلكترونية ، التي يجب أن تتوفر في المنظمة حتى تستطيع التحول إلى منظمة إلكترونية بشكل كامل .

و يلخص عامر أنواع تلك الأنظمة اللازمة لتحول المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة إلكترونية

إلى :

- ✓ أنظمة المتابعة الفورية .
- ✓ أنظمة الشراء الإلكتروني .
- ✓ أنظمة الخدمة المتكاملة .
- ✓ نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم .
- ✓ النظم الخبيرة و الذكية .
- ✓ نظم تطوير العملية الإنتاجية و تشمل نظم التصميم و الإنتاج و نظم تتبع العملية الإنتاجية و نظم الجودة الشاملة .
- ✓ نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل و تشمل نظم البنوك الدولية ، نظم البورصات العالمية و نظم بورصات السلع .
- ✓ نظم تطوير عمليات التسويق و التوزيع و تشمل نقاط البيع الإلكتروني ، نقطة التجارة الإلكترونية و نظم إدارة علاقة العملاء . (سعد غالب، 2005 ، ص 27).

8- المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية شمل العديد من المفاهيم و النظريات و الأساليب و الإجراءات و الهياكل و التشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية ، و إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة له و تتمثل في توفير جملة من المستلزمات

البشرية و المادية و التنظيمية و البرمجيات كما يشمل أيضا تحقيق أهدافها و هذا ليس بالقول فقط فينبغي إرادة مؤكدة من أعلى المستويات .

إن الوصول إلى توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برنامج إستراتيجي متكامل و شامل لإعادة هندسة عمليات و أعمال المنظمة .(سعدغالب ، 2005 ، ص 238)
هناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل فيما يلي :

- متطلبات تقنيات المعلومات و الإتصالات الإلكترونية .
- المتطلبات المالية .
- المتطلبات التشريعية .
- متطلبات التأمين و حماية أعمال و معاملات الإدارة الإلكترونية .(غنيم ، 2004 ، ص 343)
و يمكن تناول المتطلبات بشيء من الإيضاح كما يلي :

8-1: المتطلبات التنظيمية و الإدارية

تتطلب الإدارة الإلكترونية تغييرا في طريقة تفكير المسؤولين و طريقة إدارتهم لمسؤولياتهم و في كيفية نظرهم إلى وظائفهم و في طريقة تبادل المعلومات بين الأقسام و الإدارات و مع القطاع الخاص و مع المواطنين ، مما يتطلب من المنظمات الحكومية ضرورة وضع الخطط و البرامج و الآليات اللازمة للحد من مقاومة العاملين لعملية التغيير ، و ضرورة وجود استراتيجية وطنية و خطط لتأسيس الإدارة بتشكيل جهة عليا للمعلومات تتولى وضع الإستراتيجية العامة لمشروع الإدارة الإلكترونية و القيام بعمل تخطيط و متابعة و تنفيذ و وضع الخطط الفرعية للمشروع ، مع الإستعانة بالجهات الإستشارية و البحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط ، و الإستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع أو المشاركة في بعضها .

حيث يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى وجود رؤية إستراتيجية مشتركة حول مشروع التحول للعمل الإلكتروني ، بما في ذلك من أهداف و مهام تتناسب مع النظرة الوطنية المنبثقة من رسالة الدولة و منهجها الفكري و السياسي على المستويين الداخلي و الخارجي ، فإن وضوح الرؤية من الأمور المهمة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية ، نظرا لتحديد الكيفية التي سيكون عليها مشروع الإدارة الإلكترونية في فترة مستقبلية ، و أبعاده و منطلقاته من حيث الرسالة و الأهداف بشكل كافي لتوضيح ماهية الدور الذي يمكن أن تؤديه لتطوير المنظمة و الدولة ككل ، حيث يعد وضوح الرؤية بمثابة الخطوة الأولى في بناء الإستراتيجية التي تمثل المرجع الذي يحكم التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية .

و لكي يحظى إدخال الخطط اللازمة لمشروع الإدارة الإلكترونية حيز التنفيذ بالمنظمات الحكومية ، تحتاج الأجهزة الحكومية إلى تحولات جذرية للتحويل لتطبيقات الإدارة الإلكترونية و ذلك عن طريق :

❖ إعادة هيكلة المنظمة بشكل يلبي متطلبات التغيير ، بإعادة تشكيل الهرم الإداري ، و إعادة تخطيط القوى العاملة و تقسيم الأعمال و توزيع المسؤوليات و السلطات بشكل متوازن و تشجع تفويض الصلاحيات و بيان حدود السلطات و المسؤوليات و الواجبات .

❖ إستحداث إدارات جديدة بالمنظمة أو إلغاء أو دمج إدارات قائمة بها ، و إعادة هندسة الإجراءات الحكومية و تبسيطها لتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية خصوصا بعد إدخال التقنية الرقمية

❖ تحديد أساليب عمل الإدارة الإلكترونية و مهامها على نحو شامل و دقيق و توضيح آليات التنفيذ بمختلف مراحلها ، و كل ذلك يتطلب الدعم و المساندة من قبل المستويات الإدارية العليا عن طريق القيادة السياسية التي تتولى وضع السياسات العامة للمنظمات الحكومية ، و عن طريق القيادة التنفيذية التي تتولى وضع السياسات العامة للمنظمات موضوع التنفيذ فتبنى مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى دعم حقيقي و مؤثر و من هنا ترى الباحثة أن الأبعاد الأساسية للمتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الحكومية تتمثل في الآتي :

1. وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة نحو مشروع الإدارة الإلكترونية و التعبير عن الأهداف بصورة رقمية دقيقة و ترجمتها إلكترونيا إلى أنشطة عمل محددة .

2. أن تكون السياسات العامة و سياسة الإدارات شاملة لكل مجالات الأنشطة المختلفة و متمشية مع بعضها البعض و مترابطة لتنظيم العمل الإلكتروني لتحقيق الأهداف المحددة .

3. إعادة تصميم آلية العمل بإستخدام التقنيات التكنولوجية ، و تبسيط الإجراءات للخطوات التي يتم بها تنفيذ الأعمال إلكترونيا .

4. وضع تخطيط سليم للموارد البشرية بالمنظمة و توفير نظام معلومات إدارية لتخطيط الموارد البشرية يقيس الإحتياجات المطلوبة من العمالة للأعمال الإلكترونية بالمنظمة ، مع ضرورة تحديث البيانات و المعلومات أولا بأول .

5. إعادة بناء الهياكل التنظيمية بحيث تضمن تدفق المعلومات بين الإدارات .

6. تصميم الوظائف بما يتناسب مع طبيعة العمل الإلكتروني .

7. تفويض السلطة بين المستويات الإدارية لتسهيل تقديم الخدمات إلكترونيا .

8. توزيع المسؤوليات بشكل متوازن بين المستويات الإدارية في الوظائف التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات .
9. مساءلة العاملين عن نتائج تحقيق تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات .
10. الإتجاه الى اللامركزية لسرعة تبادل المعلومات و الأفكار في إتخاذ القرارات .
11. توجيه العاملين نحو تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات وفق خطط محددة .
12. التوجه نحو نظام المتابعة الفوري و المراقبة الوقائي الذي يساعد على التنبؤ بالأخطاء و محاولة إصلاحها قبل وقوعها .
13. دعم و تأييد الإدارة العليا و تنفيذ الأعمال و الوظائف إلكترونيا على مستوى الإدارات و أقسامها المختلفة .
14. تخصيص إعمادات مالية كافية للنهوض بتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات بالمنظمة . (هلاي و آخرون ، 2010 ، ص ص 87-89)

8-2: المتطلبات البشرية

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن إستثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع و في أي مؤسسة ، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية فهو الذي إكتشفها ثم طورها و سخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها ، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من و إلى العنصر البشري . (أكرم عمار ، 2009 ، ص 73) فهم الخبراء و المختصون العاملون في حقل المعرفة الذين يمثلون البنية الإنسانية و رأس المال الفكري في المؤسسة ، يتولون إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية و منهم المديرون و الوكلاء و المساعدون ، المبرمجون ، ضابط البيانات ، المشغل و المحرر . (خليفة بن صالح بن خليفة ، 2008 ، ص 45) .

و تتطلب الإدارة الإلكترونية وجود كوادر بشرية تمتلك القدرة على تشغيل أدوات الإدارة الإلكترونية ، و يرتبط ذلك بوجود فريق عمل متكامل و مؤهل تتوافر فيه سمات و إمكانيات خاصة فضلا عن وجود الشروط الأساسية في التعيين في الوظائف ، مثل الخبرة المعلوماتية التي تسهل و تكسب القدرة على العمل مع إحدث التطورات في مجال التقنية و التكنولوجيا المعلوماتية و الرقمية ، و قد أصبح الإهتمام بالعنصر البشري يتجاوز مرحلة الإختبار و التدريب إلى وجود مراكز أبحاث متخصصة تسهم في سد فجوة نقص المعلومات ، و ذلك لقدرتها على إنكاء جيل مثقف يستند على بحوث مجال التقنية من أجل تسهيل عملية إتخاذ القرارات المناسبة ، كل ذلك يرتبط بتدريب و تأهيل بحيث أن يشمل ذلك كل فئات الإدارة مع خلق

تخصصات دقيقة حتى يمكن تقسيم فريق العمل حسب النشاط المطلوب مثل فئة المبرمجين و مشغلي الحاسب و موظفي الشبكات و موظفي التأمين و الحماية و غيرهم .(حجازي ، 2007 ، ص ص 185-186).

3-8 : المتطلبات التقنية

تشمل البنية التحتية تطوير شبكة الإتصالات بحيث تكون متكاملة و جاهزة للإستخدام و إستيعاب الكم الهائل من الإتصالات في آن واحد و لكي تحقق الهدف من إستخدام شبكة الأنترنت بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات و حاسبات و أجهزة و معدات و أنظمة و قواعد بيانات و برامج و توفير خدمات البريد الإلكتروني كل ذلك للإستخدام الفردي و المؤسسي على أوسع نطاق ممكن و من أهم عناصر البنية التحتية التي لا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية بدون توافرها في المنظمات تتحصر فيما يلي :

1. الحاسبات الآلية : وهي أجهزة إلكترونية تستقبل البيانات و تخزينها و تقوم بمعالجتها و تحويلها إلى معلومات ، وخلال العقدين الماضيين زادت قدرات و إمكانيات الحاسبات الآلية الشخصية بطريقة غير مسبوقة سواء في إيجاد برامج سهلة أو في زيادة إستيعاب الذاكرة ، و الزيادة المتنامية في سرعة الأجهزة ، فضلا عن ظهور أنواع متعددة من الأجهزة الملحقة على الحاسب الآلي التي أتاحت تنوع إستخدامه حسب رغبات المستخدمين ، حيث وفر الحاسب الآلي المقومات اللازمة للعمل الإلكتروني عن طريق تخزين البيانات و المعلومات بكميات ضخمة ضمن أحجام صغيرة ، و تحويل الملفات الورقية الكبيرة الحجم إلى ملفات إلكترونية في وسائط تخزين صغيرة الحجم .

2. شبكات الحاسب الآلي: و قد أتاحت الشبكات الربط بين عدة أجهزة أو مراكز الحاسب الآلي ، مما يتيح إمكانية تبادل المعلومات فيما بينها ، و يمكن التمييز بين أنواع من شبكات الحاسب الآلي و التي يمكن حصرها في الآتي :

✓ الشبكة الداخلية للمنظمة (الأنترنت): التي تسمح لموظفيها بالحصول على البيانات و المعلومات ، و تبادلها داخل المنظمة مع فتح قنوات إتصال جديدة بين الموظفين ، و تحقق هذه الشبكة إمكانية الإرسال و الإستقبال للمراسلات و التعليمات في ظروف مختلفة ، و تقديم خدمات أفضل عن طريق السرعة في الحصول على البيانات و المعلومات بالدقة المطلوبة و المحدد من فروع المنظمة أو المنظمات المتعاونة معها ، و بالتالي السرعة في إتخاذ القرار .

✓ الشبكة الداخلية للمنظمة و العملاء (الإكسترانت):و التي تسمح لبعض المستخدمين فقط بالدخول عليها من أي مكان و في أي وقت عن طريق شبكة الأنترنت ، وفق قيود و صلاحيات محددة لتلبية متطلبات أنشطة المنظمات على إختلاف أنواعها ، خاصة في المجال التجاري الذي يتطلب علاقة ذات نمط خاص مع بعض العملاء ، ويتم حمايتها بنظام أمني يكفل عدم الدخول إلى الشبكة إلا لمن يملك الحق في ذلك.

✓ الشبكة العالمية (الأنترنت): و تقدم شبكة الأنترنت خدمات متنوعة تشكل بيئة مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن تحديدها في خدمة الإتصال عن بعد ، خدمة البريد الإلكتروني و خدمة منتديات الحوار خدمة تبادل الملفات خدمة المحادثات و عالم الويب وهو برنامج يقوم بالربط بين مواقع مختلفة على الشبكة العالمية مما يفيد المستخدمين من خدمات عديدة لا حصر لها كالبيع و الشراء و التعرف على الخدمات التجارية و خدمات التعليم و المعارف و البحث عن المستندات و الوثائق و تتبع الأخبار و غير ذلك.

لذلك يجب تدعيم أواصر التعاون بين المنظمات الحكومية و مراكز البحوث العلمية لإستعمال التقنية كأداة لتحقيق الأهداف و ليست هدف بحد ذاتها كما تسمح إمكانات الحاسبات الآلية بالمنظمات لأتمتة الأعمال و ميكنة و توفير شبكة تحتية قوية و سرية و آمنة و بنية معلوماتية قوية و متوافقة فيما بينها ، و تطوير نظم المعلومات الإدارية و البرامج و المشروعات التي تهدف لسد الفجوة الرقمية و المعرفية ،و ربط كافة الإدارات إلكترونياً بشبكات الحاسب و سهولة الإتصال بشبكة الأنترنت .

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوحدات الحكومية :

1. توفير حاسبات إلكترونية متطورة لتنفيذ الأعمال الإدارية إلكترونياً .
2. توفير بنية تحتية قوية سريعة و آمنة لتطبيق آلية العمل الإلكتروني .
3. ربط كافة الإدارات إلكترونياً بشبكة الحاسب لإدارة الأعمال عن بعد.
4. إتصال كافة الإدارات بشبكة الأنترنت لتقديم الخدمات إلكترونياً .
5. حفظ الوثائق و الأعمال بشكل إلكتروني .
6. التشغيل الآلي للأعمال الإدارية و إستخدام الميكنة في تقديم الخدمات .
7. موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت لتقديم الخدمة في كل وقت وفي أي مكان .
8. نظم معلومات قوية و متوافقة لتدعيم الإدارة في العملية الإدارية .
9. إستخدام نظم التعاملات الإلكترونية لتسهيل إجراءات الخدمات المصرفية .
10. إستخدام النظم الخبيرة المبنية على المعرفة بما يحقق جودة صنع القرار .

11. وضع المطبوعات الإدارية في صورة إلكترونية لتكامل البيانات و المعلومات بين الإدارات و إرساء الإدارة الإتصالية . (هلاي و اخرون ، 2010 ، ص ص 95-98)
و تعتبر هذه المتطلبات البنية التحتية للإدارة الإلكترونية و هي القاعدة الأساسية التي تبنى عليها الإدارة الإلكترونية و تشمل تطوير و تحسين شبكة الإتصالات بحيث تكون متكاملة و جاهزة للإستخدام و لإستيعاب الكم الهائل من الإتصالات في آن واحد ، لكي تحقق الهدف من إستخدام شبكة الأنترنت بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من حواسيب و أنظمة و قواعد بيانات و برمجيات و توفير الإستخدام الفردي أو المؤسستي على أوسع نطاق ممكن و تتمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية في مجموعة من العناصر على غرار أجهزة الحواسيب ، شبكات الإتصالات ، البرمجيات بالإضافة إلى المورد البشري الذي عمله بتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات .

4-8 : المتطلبات الأمنية

يعتبر أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الإلكتروني في المؤسسات ، فمن الضروري الحفاظ على أمن المعلومات و الوثائق التي يجري حفظها و تطبيق إجراءات المعالجة و النقل عليها إلكترونيا من أجل تنفيذ متطلبات العمل و من أجل تحقيق المعلومات و تقليص التأثيرات السلبية على إستخدام شبكة الأنترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها :

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الأنترنت .
- تبني إستراتيجية عامة و شاملة لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام و الخاص .
- وضع القوانين و اللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني و إنتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية .

كما يمكن للإدارة الإلكترونية القيام بتطبيقات أمنية أخرى مثل :

- تطبيق برامج مكافحة الفيروسات لمنع تخريب أو إفساد أجهزة أو برمجيات أو بيانات الحاسب الآلي .
- وضع نظام إحتياطي لضمان حفظ البيانات و هذا ما يؤدي إلى تجنب فقدان المحتوى الرقمي الذي لا

يمكن إسترجاعه في الكثير من الحالات . (أحمد المير، 2007 ، ص ص 35-36)

نستنتج مما سبق أن الإدارة الإلكترونية تحتوي على مجموعة من العناصر الإلكترونية و الإتصالية و الخدماتية كما أنها ضرورية لتوفير مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يتحقق بعد توفيرها في العملية الإدارية إمكانية تنفيذ الأعمال بأساليب تكنولوجية متطورة و حديثة و آمنة تساعد على نجاح برامج الإدارة الإلكترونية في مهامها المختلفة .

8-5: المتطلبات المالية

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في أرض الواقع مبالغ مالية ضخمة و هذا لضمان إستمراريتها و نجاحها و بلوغ أهدافها المنشودة من تحسين مستوى البنية التحتية و توفير الأجهزة و المعدات و البرامج اللازمة و تحديثها من وقت لآخر و تكوين الموارد البشرية بإستمرار لمواكبة التطور الحاصل في هذا المجال و من بين هذه المتطلبات ما يلي : (بوقلاشي ، 2011 ، ص 101)

➤ ضرورة التخطيط المالي الرشيد .

➤ رصد مبالغ مالية كافية لإقامة بنية تحتية و تكوين الموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية .

➤ رصد ميزانية مستقلة بغرض ديمومة التمويل و سهولة الرقابة عليها .

كما يقترن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإمكانيات المتاحة للمؤسسات من خلال توافر السيولة النقدية لديها و التي تسهل تطبيقه و تضمن نجاحه حتى لا يتوقف في منتصف الطريق إنتظارا للدعم مما قد يعطل المشروع ، و من ضمن التكاليف التي تتحملها المؤسسات نتيجة التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية تكلفة شراء الآلات و المعدات و تكاليف الدورات التدريبية للعاملين من مجال إستخدام الحواسيب و الشبكات . (مطر ، 2008 ، ص 72)

8-6 : المتطلبات الإقتصادية و الإجتماعية

إذ تشمل العمل على خلق تعبئة إجتماعية مساعدة و مستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية ، و على دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية ، مع الإستعانة بوسائل الإعلام ، و جمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات و الندوات و التجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية ، و برمجة حصص تدريبية على إستعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية) مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية ، دون إهمال الإستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و إيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي و المحلي . (باري ، عاشور ، 2013 ، ص 178)

9- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر ، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل إدارة ، ذلك أن التقنية الإلكترونية تعتبر أحد الموارد الاساسية للإدارة العمومية للتكيف مع طبيعة العصر الحالي ، و عموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي :

9-1 المعوقات الإدارية : تتجه بعض الدراسات إلى تحديد و محاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية و ترجعها إلى الأسباب التالية :

- ضعف التخطيط و التنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية .
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية ، من إضافة و دمج بعض الإدارات أو التقسيمات ، و تحديد السلطات و العلاقات بين الإدارات ، و تدفق العمل بينها .
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات ، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية .
- المستويات الإدارية و التنظيمية و اعتمادها على أساليب تقليدية و محاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية .
- مقاومة التغيير في المنظمات من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم و مستقبلهم الوظيفي .

9-2 المعوقات السياسية و القانونية : و تشمل هذه المعوقات ما يلي :

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة و الداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية ، و تقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة و مواكبة العصر الرقمي .
 - غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي و تنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني ، لإتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية و ترقيته .
 - عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية ، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم إختراق و تخريب برامج الإدارة الإلكترونية و تحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها .
 - إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني و حجية الإثبات و المراسلات الإلكترونية ، و صعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات ، و في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل ، و كل ما يتعلق بعنصر الخصوصية و السرية في التعاملات الإلكترونية .
- (عيشاوي ، 2010 ، ص 290)

9-3 المعوقات التكنولوجية :

و تشمل المعوقات التي تتعلق بتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و هي كالتالي :

- ضعف البنية التحتية الأساسية في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات .

➤ سرعة التغير الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و صعوبة مسايرتها في الوقت الذي يبحث فيه الأفراد عن الإستقرار النسبي في توفير التقنية المتشابكة و المتكاملة و محاولة إحلالها كاملة في وقت واحد و خاصة على مستوى الإدارة العمومية .

➤ عدم جاهزية الإدارات العمومية من ناحية أمن المعلومات و المتعلقة بالجرائم الإلكترونية على غرار الجرائم التي تستهدف الحواسيب و الشبكات (تتضمن الإختراق أو الولوج غير المرخص به للحواسيب و الشبكات ، و تخريب البيانات و الحواسيب و نظم المعلومات ، و إنشاء البرامج الخبيثة ... الخ) و جرائم الإحتيال و السرقة للبيانات و المعلومات الخاصة بالغير ، و قرصنة برامج النظم بالإضافة إلى جرائم التزوير المتعلقة بالهوية و البريد الإلكتروني و السجلات الإلكترونية وصولاً إلى ما هو أخطر من ذلك و المتعلقة بالجرائم ضد أعمال الإدارات العمومية للحصول على معلومات سرية تتدرج تحت ما يعرف بالإرهاب الإلكتروني (الجريمة الإلكترونية) .

➤ تقاوم مشكلة الفجوة الرقمية و هي من أهم المعوقات التكنولوجية لأن المواطنين الذين لا يستطيعون النفاذ إلى الأنترنت لا يمكنهم الإستفادة من الخدمات الإلكترونية . (Eduin lan,p227)

4-9 المعوقات المالية و التقنية :

و تتمحور المعوقات المالية و التقنية حول :

- إرتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية ، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول .
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية و الإستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية .
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية ، و مشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية .
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الأنترنت نتيجة إرتفاع تكاليف الإستخدام لدى الأفراد .
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة .
- التكلفة المرتفعة للبرمجيات المستخدمة و الأجهزة الإلكترونية .
- مشكلة التمويل وهي مشكلة أساسية لا بد من معالجتها للمضي قدماً بتجسيد الإدارة الإلكترونية في الواقع.

9-5 المعوقات البشرية :

و يمكن تحديدها في الآتي :

- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة في ظل التحول للإدارة الإلكترونية .
- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية ، و صعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة .
- الفقر و إنخفاض الدخل الفردي ، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية .
- تزايد الفوارق الإجتماعية بين فئات المجتمع و إنقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية و معدات و أخرى تفتقدها) مما أدى إلى إزدياد حدة التفرق ، و أضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية .
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية و حلول الآلة محل الإنسان ، هذا الأخير الذي يرفض و يقاوم التحول الإلكتروني خوفاً عن إمتيازاته و منصبه .
- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لإستخدام الحاسب الآلي و شبكة الأنترنت .

9-6 المعوقات الأمنية :

و تتمثل في مايلي :

- التخوف من التقنية و عم الإقتناع بالتعاملات الإلكترونية خوفاً عما يمكن أن تؤديه من مساس و تهديد لعنصري الأمن و الخصوصية في الخدمات الحكومية و يمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية ، مثل التحويلات الإلكترونية و التعاملات المالية عن طريق بطاقة الإئتمان ، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات و عدم حذفها أو تدميرها و جدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي و يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:
- العنصر المادي : من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات .
- العنصر التقني : بإستخدام التقنيات الحديثة في دعم و حماية أمن المعلومات .
- العنصر البشري : بالعمل على تنمية مهارات و رفع قدرات و خبرات العاملين في هذا المجال .

(بوقلاشي ، 2011 ، ص 142)

و أشار سانت **saint** إلى مجموعة من المعوقات و العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية منها قلة وعي العاملين بأهمية التكنولوجيا في الإدارة ، و مقاومة التغيير لدى العديد من أفراد المؤسسة ، و ضعف إمكانيات بعض المؤسسات و عدم توفر البنية التحتية ، و عشوائية خطط التحول نحو الإدارة الإلكترونية بسبب قلة خبرة القائمين عليها . (Saint, 2009)

بالإضافة إلى التخطيط السياسي و الذي يمكن أن يؤدي إلى مبادرة الإدارة الإلكترونية و في بعض الأحيان إلى تبديل وجهتها ، و يشكل هذا العنصر خطرا كبيرا على مشروع الإدارة الإلكترونية ، و عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة الإدارة الإلكترونية لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية بالنسبة للدولة و تدني عائدات المنظمة بالنسبة للمؤسسة (القطاع الخاص) ، و وجود أي تأخير معتمد أو غير معتمد في وضع الإطار القانوني و التنظيمي المطلوب و الذي يشكل أساسا لأي عملية تنفيذ ، و الكوارث الوطنية الناجمة عن أي نزاع إقليمي و التي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما يؤدي إلى إعاقة تنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية . (نجم ، 2008 ، ص 137)

10- السلبات المحتملة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية:

بالرغم من الآثار الإيجابية للإدارة الإلكترونية التي تم التطرق إليها سابقا إلا أنه لديها العديد من الآثار السلبية كذلك نلخصها في النقاط التالية :

- ✚ الأعمال الإلكترونية أدت إلى تفويض الكثير من الأعمال التقليدية و بنيتها التحتية .
- ✚ المشروعات الجديدة قائمة على نماذج و خطط غير قادرة على توليد العوائد للمؤسسة .
- ✚ الأعمال الإلكترونية الجديدة أدت إلى ظهور النقص الموجود في قدرات الأشخاص .
- ✚ صعوبة التكامل بين الموقع المادي و الموقع الإلكتروني للشركة .
- ✚ تؤثر الأسعار على المبادلات في الأعمال الإلكترونية حيث يستطيع الشخص الوصول إلى موردين أكثر و عطاءات أكثر و هذا يؤدي به إلى الحصول على موردين بأقل الأسعار .
- ✚ ارتفاع التكاليف المتعلقة بالبنية التحتية و الفوقية .
- ✚ الحاجة إلى تكاتف الجهود في مختلف التخصصات .
- ✚ التخوف من إقتصار الخدمة على مجموعة محدودة من الأفراد .
- ✚ المشكلات المترتبة على دخول أفراد غير مسؤولين إلى النظام .
- ✚ صعوبة بناء مجتمع رقمي في التنظيم ككل و الذي يشكل أبعاد المدينة الإلكترونية .
- ✚ التداخلات السلبية للأفراد المتعاملين مع المنظمة .
- ✚ عدم تأييد الإدارة العليا و القيادات المسؤولة .
- ✚ انخفاض الوعي الثقافي و الإجتماعي المتعلق بعمل الإدارة الإلكترونية .
- ✚ عدم الإهتمام بالموارد البشرية العاملة على تشغيل النظام و العلاقات الإنسانية . (السالمي و اخرون،

2005، ص 153)

خلاصة :

مما سبق و بدراستنا لمفهوم الإدارة الإلكترونية و متطلبات و عناصر تطبيقها بالإضافة إلى الوظائف التي تقوم بها الإلكترونية توصلنا في هذا الفصل إلى عدم وجود تعريف موحد للإدارة الإلكترونية من طرف الباحثين و الأكاديميين و لكنهم يتفقون على أنها جاءت نتيجة التطور و التحول العلمي و التكنولوجي الذي أحدث ثورة في المفاهيم الإدارية التقليدية و أسهم إسهاما كبيرا في تطوير حياة الأمم و الشعوب و ذلك بالانتقال إلى الخدمات الإلكترونية و القضاء على كل شكل من أشكال عمل الإدارة التقليدية التي كانت قائمة على التدوين بإستعمال الورق، و تركز هذه التقنية على إستعمال الوسائل المتطورة للقضاء على البيروقراطية بالإضافة إلى إعادة بناء العمليات الإدارية بشكل إلكتروني بهدف تحقيق السرعة في المعاملات الإدارية و الحفاظ على سرية و سلامة المعلومات ، و إن من خصائصها الشفافية و السرعة و الكفاءة و القضاء على الورقية و الدقة في إنجاز الأعمال و تقديم الخدمات ، كما أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يستدعي توفير جملة من المتطلبات البشرية و التقنية و الإدارية و الإقتصادية و الأمنية .

و إذا كانت الإدارة الإلكترونية تعتمد نفس وظائف الإدارة التقليدية في تقديمها للخدمات فإنها تختلف في كيفية آدائها فهذه الوظائف تتميز بالمرونة و الإستجابة للمتغيرات السريعة في البيئة التي تتفاعل معها ، و هذا كون الإدارة الإلكترونية تسمح بتجاوز العقبات و المعوقات التي تواجه المؤسسات العمومية من فساد إداري و بيروقراطية لما لها أن تسمح بالسرعة في إنجاز الأعمال مع تقديم خدمة عمومية جيدة للمواطن الذي يضطر إلى الإنتقال للمؤسسات لإستخراج وثائقه المختلفة أو تحقيق مصالح تربطه لها كل ما عليه فعله هو مجموعة من العمليات على الحاسب الآلي ليتمكن من الحصول على مراده بسهولة و أريحية تامة فمن أهم ما يجب فعله على الدول مواكبة التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم بتطبيق الإدارة الإلكترونية على المؤسسات العمومية .

الفصل الثالث

الفصل الثالث : التطوير التنظيمي

تمهيد

1. ماهية التطوير التنظيمي
2. مفهوم التطوير التنظيمي وعلاقته بالمطلحات الأخرى ذات الصلة
3. المبادئ والإفتراسات التي يستند إليها التطوير التنظيمي
4. أسباب ومبررات اللجوء إلى التطوير التنظيمي
5. أهمية وأهداف التطوير التنظيمي
6. معوقات وعيوب التطوير التنظيمي
7. التطوير التنظيمي (إستراتيجياته ، مداخله ، نظرياته ونماذجه)
8. أساليب التطوير التنظيمي
9. عوامل نجاح التطوير التنظيمي

خلاصة

تمهيد :

تعتبر المنظمة ذلك الكيان الإجتماعي الذي يؤثر و يتأثر بالبيئة المحيطة به فهي في حالة تفاعل دائم و مستمر، لكن و مع التغيرات التي شهدها العالم أصبحت أبعد ما تكون عن الثبات و الإستقرار فأصبحت بحاجة ماسة لتبني التجديد و التطوير لضمان بقائها و إستمرارها .

و على هذا الأساس ظهر مفهوم التطوير التنظيمي كثمرة من ثمار التطورات العالمية ، و كوسيلة فاعلة تمكن الإدارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر الإداري التقليدي ، و تيسير الإجراءات و إستخدام التكنولوجيا في زيادة الإنتاج ، و في الوقت ذاته للمحافظة على كفاءة الأداء عبر التخطيط العلمي للتغيير، و التشخيص الميداني للمشكلات و الشمول في التطوير .

لذلك أصبح التحدي الذي تواجه كثيرا من المنظمات الإدارية و القيادات الإدارية هو التغيير المخطط،

أو ما يسمى بالتطوير التنظيمي و الذي يستهدف في مجمله تكييف المنظمة مع بيئتها و زيادة فعاليتها و توجيه الأفراد من أجل التكيف مع أنماط التغييرات الجديدة .

و سنتناول في هذا الفصل ماهية التطوير التنظيمي (مفهومه، علاقته ببعض المصطلحات ذات الصلة) و الجذور التاريخية للتطوير التنظيمي مبادئه و إفتراضاته، ... ضمن العناصر التالية :

1- ماهية التطوير التنظيمي :

يعد التطوير التنظيمي واحدا من التطبيقات السلوكية في الإدارة و الذي يتضمن العديد من المفاهيم و النظريات و العمليات الموجهة لإجراء التحسينات في الهياكل التنظيمية و العمليات و الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات بهدف تعظيم الفاعلية التنظيمية التي يمكن الإستدلال عليها من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

و لضبط هذا المصطلح نجد أن التطوير التنظيمي مر بعدة مراحل بين الماضي و الحاضر قمنا بتفصيلها في المحاور التالية :

1-1: التطور التاريخي للتطوير التنظيمي و حاضره

خلال العقدين الماضيين برز مفهوم التطوير التنظيمي Organisationnel Développement كإطار للتغيير المخطط لمساعدة التنظيمات على التكيف و التهيؤ للتغيرات في البيئة المحيطة . و يعد التطوير التنظيمي مدخلا لتشخيص المشكلات الإدارية مستندا للمعرفة بالعلوم السلوكية و يعود الفضل في ظهور التطوير التنظيمي الى مصدرين هما :

• التطبيقات العملية في التدريب Laboratory training .

• أسلوب البحث المسحي و المعلومات الراجعة Survey Research & Feedback .

نشأ التطوير التنظيمي من التطبيقات المختلفة لعلوم السلوك التطبيقي في حل مشكلات المنظمات، و بدأ التطوير التنظيمي في الإنتشار مع نهاية 1940 في معهد (ماسوشوتيس للتكنولوجيا Mrr) حيث تأثر بصورة جذرية بأعمال كل من (كيرت لافين) و العالم (كارل روجرز) و (ابراهام ماسلو) ، كما ساهم كل من (بلاك و موتون) في دراستهم الشهيرة (الشبكة الإدارية The Managerial Grid) و دراسات (هيربرت شيبيرد) كرائد في تطبيق التطوير التنظيمي و (ريتشارد بيكهارد) و آخرون في ظهور هذا الحقل في عام 1957 .

و من هذا المنطلق فإن أصل التطوير التنظيمي راجع إلى :

*- التدريب المعلمي

في عام 1946 قام عدد من رواد بدراسة حركة التطوير التنظيمي في أحد المختبرات بولاية كنتاكي حيث إنطلقوا من برنامج بالتعاون مع مركز ديناميكية الجماعات ، أعقب ذلك الجهود التي بذلها مركز

ماسوشوتيس للتكنولوجيا من بحوث و دراسات و تجارب في مجال التطوير التنظيمي و كان من أبرز الذين قاموا بهذه الدراسات : كورت لوين، كينث بيني، براد فورد، وروланд ليببت .

و كنتيجة لهذه الدراسات أسس لأول مرة في عام 1947 م المختبر القومي لتنمية و تدريب الجماعات بأمريكا من قبل الرواد الثلاث بعد أن توفي زميلهم كورت لوين في ذات السنة ، عمل هذا المختبر على الإستفادة من النتائج التي تمخضت عن دراسات علماء الإجتماع و علماء النفس السلوكيين .

و في عام 1957 م قام دوغلاس ماغريغور صاحب نظرية X و نظرية Y بطرح وجهة النظر السلوكية بشأن مشكلة التحول و إدخال التغيير في نطاق الجماعات إلى نطاق التنظيمات .

و في عام 1958 م قام هربرت شيرد من خلال عمله كباحث في شؤون التنظيم بشركة إيكسون بإنجاز ثلاثة تجارب إبتدائها بمقابلات إستطلاعية و تشخيصية مع القيادات العليا، و حذا حذوه العديد من الباحثين أمثال باول بوشاتن و روبرت بلاكي، و من ثمار هذه التجارب جميعا تبلورت فكرتين أساسيتين من بين الأفكار التي ساهمت في تطوير حركات ال O.D و هما :

- ✓ ضرورة مشاركة الإدارة العليا في قيادة برامج التطوير التنظيمي مشاركة فعالة .
- ✓ ضرورة التدريب أثناء العمل و تطبيق الأفكار خلال الممارسة .

* - البحث المسحي و المعلومات الراجعة

في عام 1946 م أسس ليكرت رنسيس بالتعاون مع آخرين مركزا مختصا بالبحث العلمي و قد تم تويده فيما بعد مع مركز بحوث ديناميكية الجماعات في إطار معهد البحوث الإجتماعية الذي تولى ليكرت إدارته . و في عام 1971 أنشأت الأكاديمية الإدارية التي تضم أكثر من 600 أستاذا متخصصا في الإدارة بالولايات المتحدة الأمريكية لتعنى بالتطوير التنظيمي . كما ساهمت الجمعية الأمريكية لعلم النفس في تبني هذا المدخل . (الطجم ، 2009 ، ص ص 66-68) .

* - حاضر التطوير التنظيمي :

منذ ذلك الوقت و التطوير التنظيمي ينمو بصورة سريعة على مستوى المنظمات الكبيرة و على مستوى المجموعات الإستشارية و كذلك على مستوى الجامعات العالمية و معاهد التدريب، و هناك جمعيات للتطوير التنظيمي في كل أوروبا و الولايات المتحدة ، وقد أقدمت كثيرا من الجامعات على الإهتمام بهذا الحقل و أدرجته ضمن مناهجها مثل جامعة هارفارد و جامعة جنوب كاليفورنيا ... و غيرها من الجامعات، أما على مستوى الدول العربية فكانت كلية الإقتصاد و الإدارة بجامعة الملك عبد العزيز بجدة السبابة في

إدراج هذه المادة ضمن مناهجها على مستوى البكالوريوس و الدراسات العليا و كذلك السلوك التنظيمي حيث ساهم المؤلف في طرح فكرة إدراج تلك المواد لأول مرة ضمن المناهج الجديدة للكلية و قام بتدريسها على مرحلتي البكالوريوس و الماجستير منذ ذلك التاريخ .

و يمكن القول أن التطوير التنظيمي حقل سريع التطور و الإنتشار و يجب أن يكون من المهارات الرئيسية للقياديين في مجال الإدارة و التنظيم.

(Thomas Cummings & Edgar Huse ، 1989 ، p21)

2- مفهوم التطوير التنظيمي و علاقته بالمصطلحات الأخرى ذات الصلة

1-2 : تعريف التطوير التنظيمي

يشير العديد من كتاب الإدارة إلى مصطلح التطوير التنظيمي ب (O.D) و ذلك إشارة إلى الحرفيين الأولين من كلمتي التطوير التنظيمي باللغة الإنجليزية و هما Organizational Development و لقد تناول الباحثون التطوير التنظيمي بتعريفات متعددة من وجهات نظر مختلفة ، إذ يركز كل تعريف على ناحية معينة و فيما يلي مجموعة من التعاريف :

فلقد وصف **Schein** التطوير التنظيمي بصورة عامة حيث قال بأنه : " كافة الأنشطة الموجهة من قبل المديرين ، العاملين و الإستشاريين نحو البناء و المحافظة على تنظيم سليم و متكامل للمؤسسة ".
(Schein، 1970، p 12)

كما عرف ريش (**Rush**) التطوير التنظيمي : بأنه "عملية التخطيط و الإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة و سلوكها و نظامها، من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها و تحقيق أهدافها" . (H.M.Rush، 1985،P27)

و هذا ما أكده **Minnesota ODN** بقوله أنه " مجموعة متنوعة جدا من الممارسات التي تتعلق بزيادة كفاءة العمل ، الإدارة و التنظيم " .

(Minnesota Organization Development Network،2000،p3)

بينما عرفه فرنش و بيل بصورة تفصيلية على أنه : " جهد طويل المدى يدار و يدعم من الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة، التمكين و التعلم و عمليات حل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل و تشكيلات الفرق

بإستخدام دور المستشار التسهيلي و نظريات علم السلوك و تقنياته بما في ذلك البحث العلمي " . (فرنش و بيل ، 1973 ، ص 15)

و من خلال هذا التعريف أنه تم التركيز على محاور أساسية للتطوير التنظيمي و هي البحث العلمي و فرق العمل ، المشاركة و تقييم الأداء .

و لقد عرف ريتشارد بيكهارد التطوير التنظيمي بأنه : " الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل و الذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة و القدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية بإستخدام العلوم السلوكية . (Richard Beekhard، 1989 ، p9)

و من خلال تعريف بيكهارد لمصطلح التطوير التنظيمي يمكن القول أنه أكثر التعاريف شمولاً من حيث النقاط أو المتغيرات التي شملت هذا التعريف (الجهد التنموي المخطط ، شمولية التنظيم ككل ، إشراف الإدارة العليا و إستثمارها الشخصي في البرنامج و نتائجه) .

و في جانب آخر ربط Cummings & Worley بشكل مباشر بين التطوير التنظيمي و تطبيقات العلوم السلوكية بوصفه أنه : " تطبيق واسع المدى لتحسين الأداء و النتائج يقوم على المعرفة بالعلوم السلوكية و يتناول المنظمة بأكملها، من أجل تطوير الخطط و تدعيم الإستراتيجيات و البنى و العمليات التنظيمية لتحسين الفاعلية التنظيمية " . (Cummings & Worley، 1997، p2)

و عرف أيضا التطوير التنظيمي على أنه : " المساعدة في إحداث إنسجام بين بيئة التنظيم و العمليات و الإستراتيجية و الأفراد و بين الثقافة و تطوير حلول تنظيمية و إبداعية و بالتالي فهو وسيلة تطوير مقدره المنظمة على التجديد " . (الغالبي، 2010 ، ص 37)

و كذلك يرى البعض أنه : " مختلف الجهود المخططة و المداخل المبرمجة للتغيير و التي تشمل المنظمة بأكملها أو أجزاء كبيرة نسبيا منها بهدف زيادة فاعلية التنظيم و تطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تداخلات علم السلوك المخططة و التي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين بها " . (راتول، 2011 ، ص 03)

أما عامر و قنديل فيشيران إلى الطابع العلمي و العملي للتطوير التنظيمي حين عرفاه بأنه : " تغيير إستراتيجي ذو طابع علمي و عملي يتعلق بالمنظمة و مناخها و ما بها من أفراد و جماعات بهدف تحسين الإدارة لزيادة كفاءة الأداء للوصول للأهداف بأعلى جودة ممكنة " . (عامر ، قنديل ، 2010 ، ص 243)

مما سبق نستنتج أن رغم إختلافات تعاريف التطوير التنظيمي إلا أنه يشترك في الركائز التالية :

- ✓ أنه جهد مخطط و منظم و شامل لجميع مكونات المؤسسة .
- ✓ يقوم على أسلوب علمي مدروس يجمع بين نظريات العلوم السلوكية و تقنياتها و إستخدام مفهوم النظم .
- ✓ يعتمد على خطة طويلة المدى تركز على تحسين المناخ الداخلي للمؤسسة و زيادة الفاعلية التنظيمية .
- ✓ يتطلب المشاركة الفاعلة من الإدارة العليا و يستعين بالخبراء و المستشارين ما أمكن لدفع عمليات التطوير .
- ✓ يركز على دور الجماعة في إحداث التغيير المخطط له مع الإهتمام بتغيير سلوك الأفراد و إتجاهاتهم و قيمهم .

2-2 : علاقة التطوير التنظيمي بالمصطلحات الأخرى ذات الصلة

يتميز الفكر الإداري بتعدد المفاهيم و تنوعها مما يتسبب أحيانا الخلط و التداخل فيما بينها، و يلاحظ المتابع لأدبيات الإدارة العامة نوعا من التداخل بين التطوير التنظيمي و بعض المفاهيم التطويرية الأخرى كذلك ، و هذا الأمر يتطلب الوقوف على معنى كل مفهوم، و توضيح مجالات و نقاط الإختلاف و خطوط الإتفاق فيما بينها و فيما يلي عرض لأهم المصطلحات ذات الصلة المباشرة مع التطوير التنظيمي و هي كالتالي :

• التغيير التنظيمي :

يعرف ستيفن التغيير التنظيمي بأنه : " ذلك التعديل الدائم في بيئة المنظمة الذي يتضمن التدخل المخطط في الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا أو الأفراد من أجل التحسين في عملها و آدائها .

(Stephen، 2008 ، p 192)

و يظهر من خلال هذا التعريف أن هناك أوجه تداخل و إرتباط بين التطوير التنظيمي و التغيير التنظيمي حيث أن كليهما يعد عملية مخططة و مبرمجة مسبقا تهدف إلى تحسين كفاءة المنظمة و زيادة جودة آدائها و تتطلب مشاركة العاملين .

إلا أن هناك إختلاف بين المفهومين و هذا ما ذكره مطر نقلا عن الغمري بأن " التغيير التنظيمي يتضمن عمليات إعادة التنظيم و توزيع السلطة و تحقيق سهولة التفويض و سريانه، بينما التطوير التنظيمي ماهو إلا محاولة طويلة الأمد لإدخال التغيير و التطوير بطريقة مخططة معتمدا على أسلوب تشخيص المشكلات بمشاركة أعضاء المنظمة بصورة جماعية " (مطر، 2008 ، ص 10)

أي أن التغيير التنظيمي أقرب إلى إعادة التنظيم منه إلى التطوير التنظيمي .

و هذا ما أكده الغالبي أن علاقة التطوير التنظيمي بالتغيير التنظيمي هي علاقة الكل بالجزء إذ يمثل التغيير النظام الأكبر الذي قد يكون مدروسا أو عشوائيا ، مخططا أو طارئا ، سلبيا أو إيجابيا ، إحصائية التنبؤ بنتائجه أو عدما ، في حين أن التطوير التنظيمي هو عملية تغيير مخططة مقصودة تدار من أعلى المستويات التنظيمية . (الغالبي ، 2010 ، ص 41)

• التطوير الإداري :

التطوير الإداري حسب ما أورده الصيرفي يعبر عن التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال تنمية المعارف و تغيير الإتجاهات و تحسين مستوى المهارات، و ذلك عبر تقييم حاجات المنظمة من الوظائف الإدارية الشاغرة و تقييم مستوى أداء المديرين و تنمية مهاراتهم الحالية و المستقبلية . (الصيرفي ، 2007 ، ص 14)

في حين يحدد Burke الفروق التي تميز ما بين التطوير الإداري و التنظيمي و التي تحدد من خلال الغرض من الإستخدام لأهداف التدخل و أدواته و الإطار الزمني و نوعية العاملين، و القيم التي يقوم عليها كل مفهوم و يخلص إلى القول بأن التطوير التنظيمي يهدف إلى تحسين جزء أو كل الانظمة الفرعية المكونة للمنظمة ، بينما يهدف التطوير الإداري إلى تحسين بعض المهارات لدى المديرين و تطويرها، كما يؤكد على أن مفهوم التطوير التنظيمي يركز على التنظيم كنظام متكامل و ليس على جزء من ذلك النظام . (Burke, 1971, p 569-579)

و بالرغم من التشابه الكبير بين إستراتيجيات و أدوات و تقنيات التطوير الإداري و التطوير التنظيمي و أدوات و تقنيات كل منهما و إتفاقيتهما على تطوير أداء المنظمة و تحسين قدرتها و فاعليتها و بدعم قدراتها التنافسية .

إلا أن الغالبي يؤكد على أن التطوير الإداري يبقى محدودا مقارنة بالتطوير التنظيمي حتى لو شمل هذا التطوير الإداري جميع الموارد البشرية كما أنه قد يكون جزءا من منظومة التطوير التنظيمي . (الغالبي ، 2010 ، ص 42)

• اعادة الهندسة - الهندرة -

تعتبر كل من إعادة الهندسة و التطوير التنظيمي طرقا يتم من خلالها الدخول في التغيير التنظيمي الذي تتبناه المنظمات، و عرف حسن إعادة الهندسة أنها : " إعادة نظر أساسية و إعادة تصميم جذرية تنظم أساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة و مستوى الخدمة " (حسن ، 2004 ، ص 360)

تمر إعادة الهندسة حسب ما ذكره عقيلي بمراحل رئيسية من جهة و من جهة أخرى هناك مجموعة من العوامل لابد من توفيرها بغية إنجاحها من أهم مراحل الهندرة مايلي :

• **المرحلة الأولى :** يتم من خلالها تحديد متطلبات العميل و أهداف العملية ، تحاول المؤسسة في هذه المرحلة فهم إنشغالات العملاء و تحديد الموقع الحالي المحتل من طرف العملية و مدى وفائه لمتطلبات العميل .

• **المرحلة الثانية :** إعداد خريطة للعملية الحالية و إجراء القياسات اللازمة بشأنها تنطلق هذه العملية برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المؤسسة و إعطاء مسميات لهذه العمليات من أجل الوصول إلى الفهم الأفضل و الجيد و المفصل للعملية الحالية قبل إقتراح الحلول المناسبة .

• **المرحلة الثالثة :** تحليل و تعديل العملية الحالية (التحليل الداخلي) و تتمثل في تحديد التعديلات اللازمة للعملية الحالية و تعتبر من أهم و أصعب الخطوات و عليه فقد تستغرق وقتا طويلا و تتطلب جهودا معتبرة لأنه سوف يتم من خلالها تحديد التغيير المطلوب القيام به في العمليات التي تم دراستها سابقا .

• **المرحلة الرابعة :** إعادة تصميم أو بناء العمليات و هنا نرى أن حسن سير المراحل السابقة يساهم إلى حد كبير في نجاح عملية إعادة تصميم العمليات و الإدارة الرائدة و الكفؤة هي التي بإمكانها تصميم جيد لعملياتها و إختيار أحسن البدائل و أسرعها و أدقها .

• **المرحلة الخامسة :** تنفيذ العملية الجديدة (التطبيق و المتابعة) و نجاح هذه الأخيرة يتوقف على الإنجاز المحكم للمراحل السابقة و عليه يتم في بعض الأحيان تطبيق العمليات على نطاق ضيق و ذلك بعد تدريب العاملين على العمليات الجديدة من أجل تقليل الأخطاء قدر المستطاع و التغلب على الصعوبات و تمثل هذه المرحلة مؤشرا للنجاح . (عقيلي ، 2001 ، ص 97)

و فيما يخص عوامل نجاح إعادة الهندسة فقد أشار يس إلى مجموعة من العوامل و المؤشرات التي يمكن ان تكون دافعا لنجاح عمليات إعادة الهندسة و إعطائها فعالية أكثر و تتمثل هذه العوامل أساسا فيما يلي :

- ✓ توفر القوى الدافعة الخارجية الداعية إلى التغيير .
- ✓ المساندة و التعضيد اللازمين من جانب أصحاب العملية .
- ✓ المعرفة الكاملة بحاجيات الزبون .
- ✓ المساندة و الدعم اللازميين من جانب الجهات الإستشارية .
- ✓ إعداد فرق عمل مدربة و مكونة في مجالات وظيفية مختلفة .
- ✓ إعداد برامج متكاملة للموارد البشرية و نظم المعلومات . (عامر ، 2010)

من خلال ما سبق نستنتج أن الهندرة تشمل إعادة بناء المنظمة من الصفر، كما أنها تسعى لإحداث تغيير شامل في وقت قصير نسبياً، و تتفق الهندرة مع التطوير التنظيمي كما جاء به **مطر** من حيث أنها تهدف إلى تحسين جودة الأداء و رفع كفاءة المنظمة، لكن التطوير التنظيمي يتطلب وقتاً طويلاً لإحداث التغيير على عكس الهندرة التي تسعى لإحداث التغيير بسرعة . (**مطر ، 2008 ، ص 11**)

3- المبادئ و الافتراضات التي يستند إليها التطوير التنظيمي

3-1- مبادئ التطوير التنظيمي

- تمثل مبادئ التطوير التنظيمي قواعد عامة للإسترشاد النظري و العملي و هي تتلخص فيما يلي :
- ✓ السلطة : و هي الإدارة العليا للتطوير التنظيمي تسييره بصيغة رسمية وفق مستلزمات تتكيف و أهدافها و أوضاعها التنظيمية .
 - ✓ المسؤولية : إن مسؤولية التطوير التنظيمي مشتركة لجميع المستويات التنظيمية من أعلى القمة إلى أدنى القاعدة هياكل و مجموعات و أفراد بشكل نسبي متفاوت .
 - ✓ الإستمرارية : و تكمن في كونه برامج مستدامة تتجدد بإستمرار يبين حركية البيئة و إضطرابها .
- (**الزبيدي ، 2013 ، ص 92**)
- ✓ التكاملية : إن تكاملية التطوير التنظيمي تأتي من تنسيقه العالي بين أهداف المنظمة و الأهداف الفرعية للأقسام و الأفراد بغية الوصول إلى بيئة تنظيمية فعالة .

3-2- إفتراضات التطوير التنظيمي

يقوم التطوير التنظيمي على عدد من الإفتراضات التي تحدد الأسلوب و الوسائل المستخدمة في عملية التطوير، فالإفتراضات حول الطبيعة البشرية كما أشار **الطجم** " ... لا تجدد فقط الشكل أو البناء التنظيمي بل تؤثر أيضا في إختيار إستراتيجيات التخطيط و التنفيذ و المتابعة، لذلك فالمعلومات الواضحة و المحددة حول الطبيعة البشرية هي شيء أساسي لمعرفة أهداف و فلسفة الكاتب و كذلك إقتراحاته و توصياته ، لأنه إذا لم تكن كذلك فإن الإرتباك هو النتيجة المتوقعة "

و كان من دور خبراء و مستشاري التطوير التنظيمي سواء من داخل التنظيم أو خارجه توضيح هذه الإفتراضات و مناقشتها مع المديرين و العاملين في التنظيم حتى يمكن للمعنيين بالتغيير تفهم الأساس الذي تنطلق منه برامج التطوير التنظيمي .

و فيما يلي توضيح للعديد من الإفتراضات التي يقوم عليها التطوير التنظيمي :

- الأفراد : يرغب الفرد في النمو و تطوير قدراته و سيكون راضيا وظيفيا في مناخ يتوفر فيه الدعم .
- معظم الأفراد يستطيعون تحمل المسؤولية و لديهم القدرة على المساهمة بفعالية في رفع الأداء .
- معظم العاملين لديهم الرغبة في إتاحة فرصة إظهار قدراتهم و طاقاتهم الكامنة .
- المجموعات : تعتبر المجموعات و فرق العمل عوامل أساسية لنجاح المنظمة .
- تساعد المجموعة على إشباع الإحتياجات الإنسانية و تؤثر في السلوك الفردي نتيجة لتعقيدات ديناميكية المجموعات هناك حاجة ماسة لمعرفة و تطوير المهارات و التعامل معها .
- المنظمات : إن التغيير في أحد مكونات التنظيم سيؤثر على بقية المكونات الأخرى .

الثقافة التنظيمية تؤثر على شعور وإتجاهات الأفراد و المجموعات. (الطجم ، 2009 ، ص 72-74)

4- أسباب و مبررات اللجوء إلى التطوير التنظيمي

• أسباب التطوير التنظيمي

هناك عدة أسباب دفعت بالمؤسسات إلى إتباع أسلوب التطوير التنظيمي داخلية و خارجية :

أ. الأسباب الداخلية :

- تطور وعي العاملين و زيادة طموحاتهم و حاجاتهم نتيجة التطور الحاصل في جميع الميادين .
- زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية و بين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل .
- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل و إفساح المجال له للمشاركة في إتخاذ القرارات و بين إنتاجيته ، حتى يشعر العامل بأهميته داخل المؤسسة و دوره في المساهمة في تحقيق أهدافها .
- ضعف شبكة الإتصالات بين فرق العمل الخاصة و إنجاز مشروع معين .
- الكفاءات البشرية الموهوبة غير مستغلة و لا تعمل بكامل طاقاتها .
- القيادات الإدارية في المنظمة متسببة و أساليب الرقابة على الأعمال غير محكمة . و هذا ما يفتح المجال للتسيب و الإهمال من طرف العمال بسبب غياب الرقابة .
- فقدان الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين الأمر الذي يدعو لتسجيل كل الأوامر و التعليمات كتابة خشية تحميل المسؤولية للمرؤوسين في المستويات الأدنى من الإدارة .
- الصراعات المستمرة بين المديرين المستتررة و الظاهرة من أجل تخصيص الموارد و بلورة الأهداف و السياسات أو المناصب أو للتقرب للإدارة العليا .
- كثرة الإستقالات و زيادة حركة دوران العمل و نسبة الغياب ، و هذا ما يجعل للإستقرار داخل المؤسسة و بالتالي يصعب عليها تحقيق الأهداف في ظل هذه الظروف .

هناك جملة من العوامل الداخلية التي أدت بالمؤسسات لإتباع أسلوب التطوير التنظيمي و هذا بعد إدراكها حاجتها لخلق المرونة في الهيكل التنظيمي و القوانين و الأنظمة لتتكيف مع المستجدات الخارجية بالإضافة إلى المشاكل التي بدأت تظهر في البيئة الداخلية للمؤسسة كفقدان الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين لأنه ليس هناك إشتراك بينهما في وضع الأهداف .

ب. الأسباب الخارجية :

وهي مجموعة من العوامل التي تؤثر على المؤسسة و تدفعها للتطوير و تتمثل في :

➤ **التغيرات السياسية و الاقتصادية :** سواء كانت هذه التغيرات سلبية أو إيجابية فإنها تستدعي قيام المؤسسات بإحداث بعض التغيير للتكيف مع طبيعة المتغيرات بهدف خلق توازن إيجابي بين المؤسسة و المستجدات السياسية و الاقتصادية مثل : ندرة الموارد، المنافسة، الحروب و الأزمات الاقتصادية... الخ .

➤ **التغيرات الاجتماعية و الثقافية و الحضارية :** سواء كانت هذه التغيرات ذات علاقة بالقيم و التقاليد، أو بتقاليد العمل، فإن المؤسسات العاملة في هذا المجتمع عليها إحداث تغييرات تستجيب بصورة إيجابية لهذه المتغيرات .

➤ **التغيرات في الأنظمة، القوانين و التشريعات :** هناك جملة من التغيرات التي يمكن أن تحدثها الحكومة أو مجالس الإدارة في المنظمات فعلى المنظمات أن تستجيب لهذه التغيرات بصورة إيجابية مما يساعدها على الإستقرار و الإستمرار .

➤ **التغيرات التكنولوجية :** سواء كانت هذه التغيرات في طرق الإنتاج أو وسائله فهي ذات تأثير على تحقيق كفاءة تشغيل عالية و تحسين نوعية المنتجات و على المنظمة أن تأخذ بهذه التغيرات حتى لا تتخلف عن التطورات التي يمكن أن تجد أمامها ضغوطات تنافسية كبيرة في المنظمات المشابهة، إضافة للعوامل الداخلية هناك أسباب خارجية تواجهها المؤسسة منها المنافسة و الأزمات الاقتصادية . (الحاج رائد ، 2008 ، ص 202) .

الجدول رقم (07) : يلخص أهم اسباب التطوير التنظيمي

العوامل	المصدر
<p>إنفجار المعلومات، زيادة ضغوط العمل . التطوير في عمليات الإنتاج . الإنفجار في المعلومات و الإتصالات .</p>	<p>البيئة الفنية (التقنية)</p>
<p>تغير الإتجاهات و القيم نحو العمل تغير الإتجاهات و القيم نحو المسؤولية الإجتماعية . الأنظمة التعليمات و اللوائح الحكومية . النمو السكاني .</p>	<p>البيئة الإجتماعية</p>
<p>السوق العالمي الإستهلاكي . التغير السريع و المطرد و أذواق المستهلكين و أفضليات موارد الانتاج</p>	<p>البيئة الإقتصادية</p>
<p>متطلبات الموظفين و العاملين و المشاركة في الإهتمام في العمل . الإنسحاب العائد لتقنية و حجم المنظمة . تغير الإتجاهات و القيم و المهارات لدى المديرين .</p>	<p>البيئة التنظيمية</p>

المصدر : صلاح الدين عبد الباقي، 2003 ، ص 386 .

5- أهمية وأهداف التطوير التنظيمي

5-1- أهمية التطوير التنظيمي

تتبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات و التطورات السريعة في بيئة المنظمة لذلك ينظر إليه على أنه خطة إيجابية لأن هدفه يتمثل في تطوير المنظمة بكل مكوناتها و عناصرها و بالتالي تحسينها و نقلها من مرحلة إلى أخرى تتمثل هذه الأهمية في التالي :

✓ أنه يقوم على أسس علمية مخططة و إستراتيجيات للإستفادة من الإمكانيات المتاحة و لا يقوم على المبادرات المفاجئة و العشوائية .

✓ الهدف الأساسي له هو تطوير المنظمات و ليس إجراء تغيير لأجل التغيير فقط .

✓ يجب أن تستند التغييرات المخططة إلى الإلمام بالمعرفة بالعلوم السلوكية مادية أو تقنية .

✓ إن التطوير التنظيمي جهد مستمر لأنه يتعامل مع التغيير على المدى الطويل الأجل و المتوسط و هذا يعني أن التغيير يحتاج تطبيقه إلى فترة زمنية واضحة .

✓ أهمية مشاركة و دعم الإدارة العليا في التطوير التنظيمي لأن مشاركتها تضمن الدعم و التأييد للبرنامج التطويري و يساعد على التصدي لمقاومة التغيير .

✓ أنه يحتوي على رؤية مستقبلية للمنظمات .

✓ إشتراك عدد كبير من الأفراد في بناء الرؤية المستقبلية و تطوير إستراتيجية الوصول الى ذلك .

✓ يساعد على عملية التعلم للفرد و الفريق و التنظيم بأكمله أي أنه يركز على الأهداف و العمليات بشكل خاص و كذلك عملية التعلم التنظيمي على أنها وسيلة لتطوير قدرة المنظمة على التغيير .

✓ تغيير الثقافة ضروري للتطوير الحقيقي للمنظمة و يقصد بها الإفتراضات الأساسية و القيم و المعايير السلوكية . (بوزوران ، 2015 ، ص ص 28-29)

أما أهمية التطوير التنظيمي حسب خيري (2014) فهي تتمثل في ما يلي :

✓ التطوير التنظيمي بإعتباره منهج تربوي : ذلك لأنه مخطط و مقصود يعمل على تزويد المديرين و أصحاب القرار بالتقنيات و المهارات اللازمة للتعامل مع التحديات المفروضة على المنظمات و تمكينهم من التحكم في الوضع بالكيفية المناسبة .

✓ التطوير التنظيمي بإعتباره منهج وقائي : يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي " ظاهرة القصور الذاتي " و التي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الإستمرار في السكون و يميل الجسم المتحرك للإستمرار في الحركة بسرعه الأصلية ، أما في علم الإدارة فتعني ظاهرة القصور الذاتي عدم قدرة المنظمة على تغيير

إستراتيجياتها و هياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة ، و هنا يأتي دور التطوير التنظيمي كقوة مؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث و إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك .

✓ التطوير التنظيمي بإعتباره منهج صحي : يسمح التطوير التنظيمي من خلال برنامجه المتكامل بتعزيز موقع المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها، و ذلك بإستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط التكيف، البقاء و في المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في الإنحدار .

✓ التطوير التنظيمي بإعتباره منهج إستباقي : يعتبر التطوير التنظيمي أحد مناهج صناعة المستقبل و الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية و الإنتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة وصولاً إلى الصورة المستقبلية . (بن محمد القاسم، 2015 ، ص 14)

كما أن أهمية التطوير التنظيمي فهي تتمثل في :

- ✓ دعم كفاءة التنظيم و زيادة فاعلية و رفع الإنتاجية كما و نوعاً و تقليل هدر الموارد .
- ✓ العمل على تكامل أهداف التنظيم و المجتمع و العاملين .
- ✓ الإستفادة من التطورات و الإكتشافات في مجال العلوم الأخرى .

(البرعصي ، 2015 ، ص ص 47-48)

تبرز الحاجة إلى تبني التطوير التنظيمي من خلال الأبعاد التالية :

➤ **بالنسبة للعاملين** : نظراً للتطورات التي شهدتها منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة زاد إهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية و زادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم و رغباتهم و العمل على نشر روح العمل الجماعي و الدعوة إلى تحقيق جودة العمل من خلال إحداث التغيير و التطوير المناسب في متطلبات العمل و في بيئته و قد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين و شعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن ، فالإتزام المنظمة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالاً واسعاً لتنمية أداء القوى البشرية و سيسمح بترقية سلوكها و يدعم لديها القدرة على الإبداع و الإبتكار من خلال مجازاة إمكانيات التفوق و تحفيز المتميزين منهم .

➤ **بالنسبة للمعلماء** : في ظل التغيرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات كبيرة في إستيعابها و التكيف معها في غياب السياسات و الإستراتيجيات الداعمة للتغيير و التطوير التنظيمي فأساليب المواصلات و الإتصالات الحديثة و الحواسيب الآلية ساعدت تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعياً و سياسياً و إقتصادياً إلى قرية صغيرة و سوق مفتوح للجميع و هذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق المختلفة و أن المنظمات في ظل هذا الوضع

أصبحت مسؤولة عن التعامل مع إحتياجات و رغبات مختلفة و ذات أبعاد عالمية و من هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات حيث إحتل رضا العميل الصدارة في إستراتيجية المنظمات فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب و في الوقت المناسب و الشكل المناسب و حتى يتحقق ذلك بفعالية و كفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة في العمل .

➤ **بالنسبة للمنظمة :** حتى تكون المنظمة متميزة حقيقة يجب أن تعمل كل عناصرها و أنظمتها بطريقة صحيحة و متكاملة فكل جزء و كل نشاط و كل فرد في المنظمة يؤثر و يتأثر بالآخرين فكثرة الخطاء و عم تحقيق متطلبات و رغبات الأفراد من شأنه أن يؤدي إلى حدوث مشاكل و هنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين و التطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء و لذلك فغن جهود المنظمة الداعمة لمشروع التطوير يجب أن تكون لغرض إنجاز مجموعة من المتطلبات و منها :

- ✓ دعم كفاءة التنظيم و زيادة الفاعلية و رفع الإنتاجية كما و نوعا و تقليل هدر الموارد .
- ✓ توفير مناخ ملائم و بيئة متوازنة و مسايرة المشكلات و مواجهة نقاط الضعف في الإدارة .
- ✓ العمل على تكامل كل من أهداف التنظيم ، العملاء ، المجتمع .(خيري ، 2014، ص 89 - 92).

5-2- أهداف التطوير التنظيمي :

بالرغم من إختلاف الأهداف التفصيلية للتطوير التنظيمي تبعا لتشخيص مشكلات المنظمات المتنوعة فإن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق في جميع الحالات نذكرها كالتالي :

✚ إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات، و بين الجماعات المتفرقة في أرجاء المنظمة و على جميع المستويات التنظيمية .

✚ إنتشار مناخ مفتوح لحل المشكلات في المنظمة حيث تواجه المشكلات و توضح إختلاف الرأي بصراحة و وضوح ليحل محل الإتجاه الخاص بإخفاء المشكلات او تحميلها للآخرين .

✚ تحديد مسؤولية إتخاذ القرارات و حل المشكلات بحيث تكون أقرب لمصادر المعلومات و للجهات المباشرة المختصة و ذلك بدلا من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين .

✚ زيادة درجة التعاون بين الأفراد و الجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة ، و خاصة الجماعات و الأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحددة ، و بالتالي تكون هذه المنافسة واضحة، حيث يمكن إدارتها و توجيهها لصالح المنظمة بدلا من إحتتمالات تأثيراتها السلبية .

✚ زيادة درجة الإحساس بديناميكية الجماعة و نتائجها المحتملة على الأداء، و بتعبير آخر مساعدة الأفراد على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة في أثناء عملها في مهمتها المحددة)

الإتصال، التأثير، المشاعر، نماذج القيادة و صرامتها، أساليب قيادة الصراع ... الخ) . (شتاتحة ، 2007 ، ص ص 50-51)

و يرى تريسي أن من أهم أهداف التطوير التنظيمي ما يلي :

✚ توضيح رسالة المؤسسة و غايتها و أهدافها ، و العمل على تناغم أهداف العاملين و الوحدات و المؤسسة ككل و تكاملها .

✚ جعل المؤسسة أكثر فاعلية و أكثر قدرة على معالجة المشكلات الفنية و الإدارية و مشكلات العاملين.

✚ تحسين التعاون و التضافر و الإتصال و العمل الجماعي بين المديرين و مرؤوسيهم و بين الوحدات و التشجيع على الصراحة و المناقشة الحرة للاختلافات و المشكلات .

✚ تحسين عملية إتخاذ قرار و تشجيع العاملين على قبول القرارات و إيجاد القدرة على قبول التغيير و التعامل معه .

✚ تحسين أداء الأفراد و الجماعات و العلاقات الشخصية و الوصول إلى إتفاق جماعي على الآراء

و وضعها موضع التنفيذ . (تريسي ، 2004 ، ص 19)

و يضيف العميان ما يلي :

✚ مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم و تحفيزهم لإحداث التطوير المطلوب .

✚ الكشف عن الصراع بهدف إدارته و توجيهه بشكل يخدم المنظمة .

✚ بناء جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف مستويات التنظيم .

✚ تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف عوضا عن أساليب الإدارة التقليدية .

✚ زيادة درجة الإنتماء للمنظمة و لأهدافها . (العميان ، 2010 ، ص 349)

6- معوقات و عيوب التطوير التنظيمي

يمكن رصد أهم معوقات التطوير التنظيمي فيما يلي :

- المعوقات الإدارية : و تتمثل في الآتي :
- ✓ عدم وضوح إختصاصات و مهام الإدارات المختلفة .
- ✓ عدم وضوح أهداف التطوير التنظيمي للعاملين .
- ✓ عدم المعرفة و الإلمام بأساليب الإدارة الحديثة و دورها في التطوير .
- ✓ عدم توفير الموارد البشرية و المادية الكافية و الكفاءة العالية .

- ✓ الموانع و القيود الرتيبة و الجامدة و خاصة النصوص القانونية التي تحد من حركة التغيير و بنفس الوقت يتطلب تعديلها وقتا و جهدا يتعذر توفيره .
- **المعوقات التقنية :** و تتمثل في الاتي
 - ✓ عدم الإهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة .
 - ✓ التطور المستمر في الأجهزة و البرامج و المعدات يؤدي إلى تقادم الأجهزة و البرامج المستخدمة في المنظمة .
 - ✓ عدم الإلمام و المعرفة بتقنيات التطوير التنظيمي .
 - ✓ ضعف القدرة على مواكبة التطور التقني الحديث .
 - ✓ نقص البرامج التدريبية لتدريب العاملين على إستيعاب التقنية الحديثة .
 - ✓ التكلفة الباهظة لأجهزة الحاسبات الآلية و البرامج ذات الجودة العالية .
 - ✓ نقص الإطارات المتخصصة في التقنية الحديثة .
- **المعوقات الإجتماعية و الثقافية :**
 - ✓ كثرة الصراعات بين العاملين .
 - ✓ ضعف التفاعل الإجتماعي بين الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين .
 - ✓ تثير العادات الإجتماعية البيئية على برامج التطوير التنظيمي مثل عدم الإهتمام بالوقت .
 - ✓ إختلاف معايير و قيم الأفراد عن معايير و قيم المنظمات .
 - ✓ سوء فهم بعض القياديين لفلسفة التطوير التنظيمي .
 - ✓ عدم الإنسجام و التوافق بين أعضاء فريق التطوير لإختلاف القيم و الإتجاهات و المستوى التعليمي بينهم .
 - ✓ مقاومة التطوير التنظيمي من قبل العاملين بسبب إرتياحهم للمالوف و خوفهم من المجهول أو بسبب سوء الإدراك أو الخوف من فقدان المصالح المكتسبة .

7- التطوير التنظيمي (إستراتيجياته ، مداخله ، نظرياته و نماذجه)

7-1 : إستراتيجيات التطوير التنظيمي

هناك عدة إستراتيجيات للتطوير التنظيمي الموجه و من أهمها ما ذكره العميان و دودين و التي سنعرضها فيما يلي :

7-1-1 : إستراتيجية العقلانية الميدانية Empirical – Rational

تقوم هذه الإستراتيجية على فرض أن الجهل و التخلف و المعتقدات هي العدو الرئيس للتعديل و بالتالي فإن البحوث العلمية و الدراسات هي العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التعديل ، فالتعليم هو وسيلة نشر المعرفة العلمية ، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية لتزويد المتدربين بالمعلومات، و تشجيع البعثات الدراسية و البحوث العلمية .

7-1-2 : إستراتيجية التثقيف و النوعية الموجهة Normative – Reductive

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التعديل هو عدم إقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التعديل، أو عدم رغبتهم فيه و خوفهم منه، إذ يحتمل التعديل تهديدا لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم و معتقداتهم و بالتالي فهم يقاومونه و لايقبلونه .

و هنا يتم التغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية و التثقيف و إزالة المخاوف و تنمية الولاء للتعديل الواجب إحداثه، بحيث يصبح الأشخاص راغبين فيه بدلا من أن يكونوا مقاومين له، و بعد التدريب من أحد الأساليب المستخدمة في تغيير إتجاهات الفرد و موافقته .

7-1-3 : إستراتيجية القوة العصرية Coercive Power

وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم إستخدام كافة الأساليب و الوسائل في إحداث التعديل و التطوير و ذلك بفرضه على الجهات المعنية بالقوة ، و يتم التغلب على كافة أشكال المقاومة بإستخدام الجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم ، و بالإمكان القول ان هذه الإستراتيجية قد تكون فاعلة في بعض الظروف و الحالات الطارئة و لكنها غير فاعلة في المدى البعيد إذ لا تعتمد على ولاء الأفراد و دعمهم للتعديل.

(العميان، 2005، ص ص 354-355) و (دودين، 2012، ص ص 37-38)

7-1-4 : إستراتيجية التعامل مع مقاومة التطوير التنظيمي

هناك عدة طرق للتعامل مع مقاومة الأفراد للتطوير التنظيمي و هذا يعتمد على قدرة القائد على توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة و الأفراد ، و إختيار الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع المقاومة بشكل صحيح و من هذه الإستراتيجيات ما ذكره العميان وهي :

- **التعليم و الإتصال :** و تتضمن هذه الإستراتيجية مناقشة أمر التطوير مسبقا مع العاملين و تفعيل الإتصالات لشرح أهدافه و مبرراته و سماع وجهات النظر المختلفة، و من إيجابيات هذه الطريقة تخفيف مقاومة التطوير و المساهمة في تطبيق التغيير، و لكن ما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا و خاصة إذا كان عدد المعنيين كثيرا .

- **المشاركة و الإندماج :** و تشمل السماح للعاملين بالمساعدة في تخطيط التغيير و تصميمه و تنفيذه و المشاركة في الأفكار في نجاح عملية التغيير ، كما أنها تساعد المديرين على تشخيص المشاكل و فهم العاملين و لكنها تستغرق وقتا كثيرا .

- **التسهيل و الدعم :** تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة ، و تقديم الدعم اللازم لهم و إعطائهم فترة راحة بعد التغيير و هي تعد من أفضل الطرق في التعامل مع مقاومة التطوير، لكن يعاب عليها تكلفتها العالية و إستهلاكها الكثير من الوقت .

- **الإستغلال و إختيار الأعضاء :** و هذا يتم وضع العضو المختار من قبل العاملين في موقع هام في تصميم التطوير، و ذلك بهدف ضمان موافقته على عملية التطوير، و من أهم إيجابيات هذه الطريقة أنها سريعة و غير مكلفة ، أما سلبياتها تكمن في إمكانية حدوث مشاكل إذا شعر الأفراد بالإستغلال .

- **التفاوض و الإتفاق :** تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر من عملية التطوير و تمتلك القدرة على مقاومته، و هنا تتبع الإدارة اسلوب المناورة لإقناع العاملين بضرورة التطوير و أنه في مصلحتهم و تعد هذه الطريقة سهلة نسبيا لكن تكلفتها عالية . (العميان ، 2005 ، ص ص 358 - 359)

و يضيف مصطفى إستراتيجيات أخرى و أهمها :

- **الإلزام الصريح و الضمني :** يتمثل الإلزام الضمني في أي صيغة غير مكتوبة أو تلميح يدرك معه المستهدف بالتطوير أنه لا مفر من الإلتزام به ، أما الإلزام الصريح فيتمثل في سياسة أو قرار يخطر به المستهدف بالتغيير بإعتباره توجها رسميا للإلتزام به ، و يصاحب الإلزام أيا كان نوعه إتصالات رسمية و غير رسمية و تعد هذه الطريقة من الطرق السريعة في التغلب على المقاومة لكن أثرها السلبي يكمن في إستياء العاملين فيها .

- النقل و الفصل و التعيين : يعد هذا المدخل آخر ورقة لدى إدارة المنظمة لاسيما اذا كان المقاوم على درجة عالية من التصلب و يتعذر إلمامه بقبول التغيير و حيث لا يكون هناك فسحة من الوقت للتأهيل.
- (مصطفى ، 2000 ، ص ص 506-507)

7-2 : مداخل التطوير التنظيمي

7-2-1 : مدخل الإدارة العلمية

حسب هذا المدخل فإن التطوير ضمن مجال التنظيم و الإدارة يتمحور ضمن ثلاثة مجالات كبرى يتعلق أولها بالهيكلين التنظيمي و الوظيفي ، و يتعلق الثاني بتطوير مواقع الخدمات و تطوير أساليب العمل، و ينحصر المجال الثالث في تطوير سياسات و نظم الأفراد بما يتضمن إختيارهم و تدريبهم و تحفيزهم و كافة العمليات الإجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية و يتضمن التطوير التنظيمي في هذه المجالات ما يحكم العمل بها من تشريعات .

يشتمل المفهوم المتكامل لتطوير مواقع الخدمات و أساليب العمل بها على المفاهيم الفرعية التالية :

(راتول ، 2011 ، ص 16)

- تطوير مواقع الخدمات : و ذلك من خلال الإهتمام بهندسة عماراتها و نظافتها و تأثيثها و توفير كل المعدات و الوسائل الفنية الحديثة (الإعتناء بالدعائم المادية) بما يسهم في تسيير مهمة عمال المنظمة في أداء مهامهم عند تفاعلهم مع طالبي الخدمات في مختلف المواقع .
- تبسيط الإجراءات : و يقصد به التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمل و التي لا تنتقص من قيمة المنجز النهائي في شيء مع الحد من العوامل التي تعيق تدفق العمل أو تؤدي الى تعطيله .
- تصميم النماذج : يستهدف الإستغناء عن البيانات غير الضرورية و إستبدالها بالنماذج و إدماج بياناتها مع بعضها البعض للحد من مجهودات القيد فيها و النقل منها و كذلك يستهدف الحد من تداول الأوراق المكتتبية بما يكفل تسيير تدفق العمل و إنسيابه و تبسيط إجراءاته .
- تصميم مكان العمل : يقصد به تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان و المحيط و البيئة التي يعمل فيها الموظف بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل و الإدارة ، و يتضمن تصميم مكان العمل تحديد الموقع المكاني للتقسيمات التنظيمية بالنسبة إلى بعضها بما يكفل أن يتماشى تسلسل الطوابق و الأقسام مع تسلسل الإجراءات و خطوات العمل و يتضمن تصميم العمل أيضا وضع المعدات و الأدوات المكتتبية داخل المكان المخصص لكل قسم وظيفي .

- تحسين طرق العمل : يقصد بها استخدام التفكير الإبتكاري في وضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل .

7-2-2 : المدخل السلوكي (التطوير في المنظمة)

يعتبر التطوير في المنظمة بمثابة إستجابة لدواعي التغيير و إنه يعد إستراتيجية تعليمية لأحداث التغيير في المعتقدات و القيم و المواقف و في التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع مسايرة التطورات التكنولوجية و أحوال السوق و التحديات المحيطة .

يشير مصطلح التطوير في المنظمة إلى مختلف المداخل السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات نحو درجة أكبر من الإتصال المفتوح و الصادق بين الأفراد و المجموعات حيث يقوم التطوير في المنظمة على إفتراض أساسي و هو أنه من الممكن تحقيق أهداف المنظمة في ذات الوقت الذي يتم فيه تعزيز القيم الإنسانية داخل المنظمة و أن الأفراد يرغبون في التطوير و الإسهام في تحقيق الأهداف إذا ما أعطوا الفرصة لذلك .

يتضمن التطوير في المنظمة مايلي :

- مجموعة من المعالجات السلوكية و الأساليب الفنية تعمل بتكامل و ترتيب خاص في إطار مشترك و بخطوات متتابعة و مستمرة ترتبط بتفاعلات معينة بين الأفراد بغض تصحيح المسار و توجيه المنظمة بمن فيها نحو الأهداف و الغايات .

- تنفيذ مجموعة القيم و الأفكار و العادات بما يتفق مع قدرات الأفراد و أساليب التعامل بينهم و تشكيلهم بما يتناسب و التغيرات المحيطة، و تركز جهود التطوير على تعديل السلوك الحضاري في المنظمة و تطوير النظم و الإجراءات و أساليب العمل في إطار العمل بعناية فائقة.

(Keith Davis، 1997، p98)

7-2-3 : المدخل الإبتكاري (الخروج من المربع)

يقرر علماء السلوك أن كل فرد يتصرف داخل مربع يتكون من عدة أضلاع تعكس معارفه و ثقافته و عاداته و قيمه و معتقداته و منطقته الذي يؤمن به و ما إلى ذلك ...

وإن تصرفات الفرد داخل هذا المربع من قبيل التصرفات العادية فإذا خرج الفرد من هذا المربع و تصرف بعيدا عن أضلاعه فإنه يصل حتما إلى أساليب مبتكرة غير تقليدية.

حيث نشبه هذا الوضع بما حدث من خروج رواد الفضاء من المركبة الفضائية التي تمثل بالنسبة لهم مربعاً (مادياً) حين فوجيء العالم بهم و هؤلاء يمشون في الفضاء أي يتصرفون بأسلوب غير مسبوق و لم نعهده من قبل (John Schermehorn، 2010،p 447) .

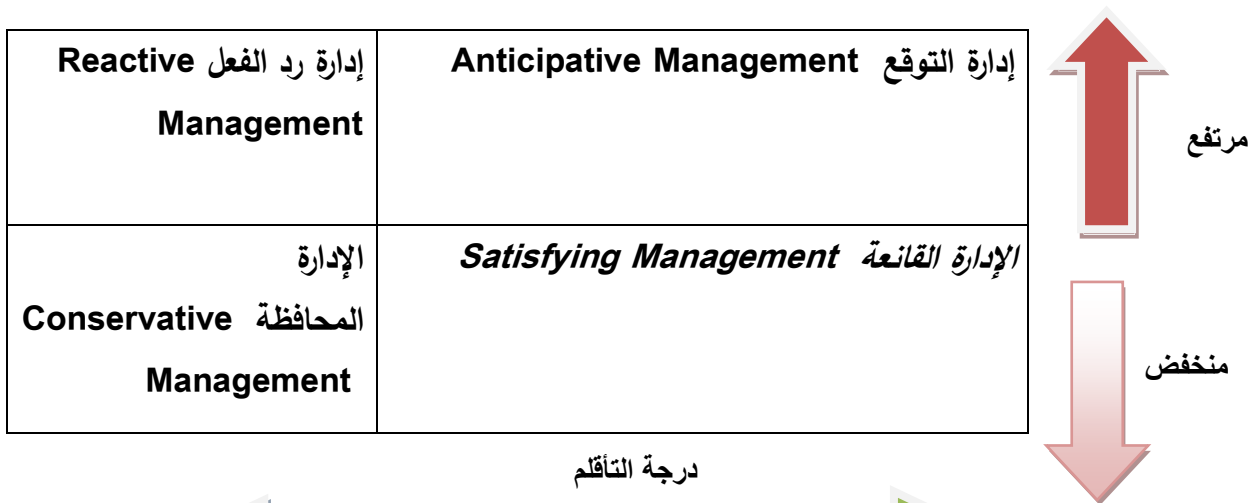
3-7 : نماذج التطوير التنظيمي

يحتاج التطوير التنظيمي و فرق التطوير و الممارسون في هذا المجال إلى الإستناد على نماذج توضح الخطوات الرئيسية لذلك و تحديد بدايته و عملياته و أنشطته و نهايته، و هذه الأخيرة تعتبر بمثابة الركيزة التي يتم الإستناد عليها لتحديد أدوار المشاركين في التطوير حسب ما يلائم ظروفها و إحتياجاتها و هي تتمثل في :

➤ نماذج التأقلم :

هناك عدد من أنماط التأقلم التي تلجأ إليها الإدارة للإستجابة لمستجدات التغيير كما يتضح في

الشكل الآتي :



الشكل رقم (02) : نماذج التأقلم

المصدر : (الطجم ، 2000 ، ص 47)

و من الشكل السابق تتضح أربعة نماذج للتأقلم و هي :

1- الإدارة المحافظة : تتسم الإدارة المحافظة بإنخفاض عملية التأقلم و العمل في محيط مستقر يعتمد على هياكل تنظيمية على درجة عالية من الرسمية و الرقابة المركزية، و عدم تقبل الأفكار الجديدة أو الرغبة في التجديد مما يعطل سير العمل .

2- الإدارة القانعة : تتسم الإدارة القانعة بإرتفاع درجة تأقلمها حيث تعمل في محيط مستقر يتميز بتعدد المستويات الإدارية ، و التنسيق عن طريق اللجان ، و تركيز التخطيط و عمليات إتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا ، مع وضوح الأدوار و الإجراءات ، و تتولى الإدارة العليا حل المشكلات و تتم الإستجابة مع التغيير في المحيط بصورة كافية .

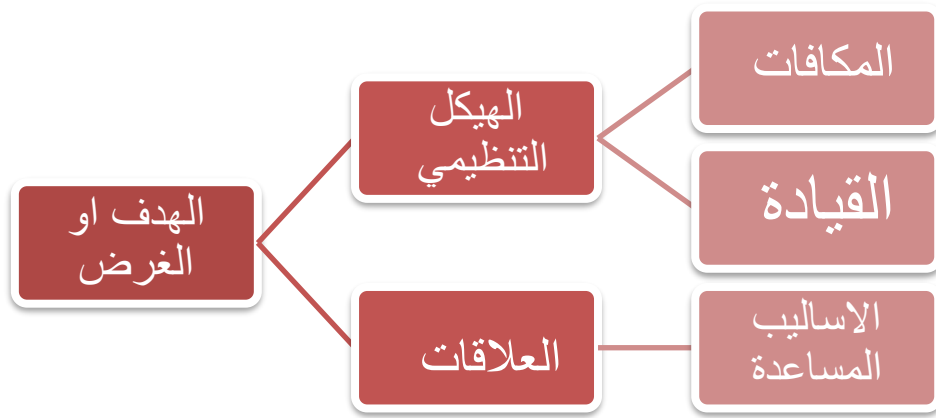
3- إدارة التوقع : تتمتع المنظمات بدرجة عالية من التأقلم و تعمل في محيط متغير تميل إلى إستخدام نمط الإدارة بالتوقع و اللجوء لأساليب التطوير، للتمكن من التعامل مع الظروف المستقبلية قبل حدوث الآثار الناجمة عن عملية التغيير في المحيط، و لديها القدرة على مواجهة المحيط المتغير في منظمات المستقبل .

4- إدارة رد الفعل : و تتسم هذه الإدارة ببطء درجة التأقلم حيث يعمل هذا النوع من التنظيمات في محيط أقل إستقرار و يتم التعامل مع المشكلات على المدى القصير و يواجه هذا النوع التغيير بعد حدوثه و تصدر عنه إستجابة سريعة غير منظمة كتسريح عدد من العاملين أو إعادة التنظيم بصورة شكلية .

و يلاحظ من خلال الشكل السابق ان الإدارة القانعة من اكثر انواع الادارات تاقلما و استقرارا، بينما ادارة التوقع فدرجة تاقلما عالية لكن درجة استقرارها منخفضة ، و ذلك لطبيعة توقعها للتطورات و محاولة تاقلما معها .

➤ نموذج الصناديق الستة Weisbords six-box model

يشتمل هذا النموذج على عدد من مكونات تنظيمية و نقاط قد تكون جيدة أو سيئة و تؤثر كل منها في الأخرى و تتأثر بها و يوضح الشكل التالي هذه المكونات بصورة كاملة :



شكل رقم (03): نموذج الصناديق الستة

المصدر: (Burke ، 1994 ، p 98)

يتضح من خلال الشكل السابق أن نموذج ويزبورج يتكون من ستة صناديق و هي :

- 1- الهدف أو الغرض : و يتعلق بالغاية و الأهداف عنصران هما درجة وضوح أغراض التنظيم و أهدافه و مدة إتفاق التنظيم على الأهداف و مقدار الدعم المقدم لها .
- 2- الهيكل التنظيمي : يفحص التشخيص مدى التوافق بين الأهداف و البناء الخارجي لخدمة أغراض التنظيم .
- 3- العلاقات : حيث ان هناك ثلاثة انواع من العلاقات و هي : العلاقات بين الأفراد و العلاقات بين الوحدات و العلاقات بين الأفراد و طبيعة مهام وظائفهم .
- 4- المكافآت : على خبير التطوير تشخيص الاختلاف و التوافق بين ما تقدمه المنظمة من مكافآت و حوافز و بين رضا العاملين عما يقدمه لهم من مكافآت .
- 5- القيادة : تتبع أهمية القيادة من كونها تراقب الإشارات و ترصدها التي تصدر من المكونات المختلفة و تعمل على تحقيق التوافق و الإنسجام .

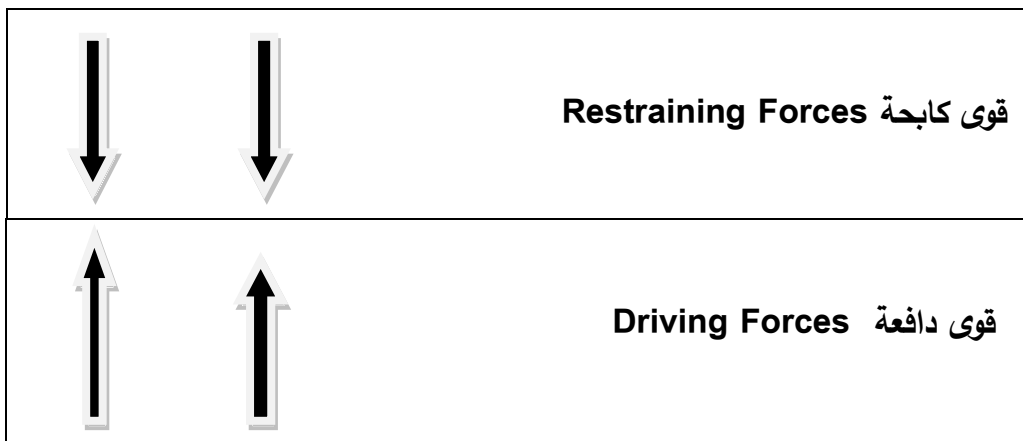
6- الآليات المساعدة : هي الخطوات التي تساعد المنظمة على البقاء، و تحقيق أهدافها مثل : التخطيط، الرقابة ، الميزانية ، و نظم المعلومات .
و الملاحظ من الشكل أن هذه الصناديق تتفاعل فيما بينها و تؤثر الأساليب المساعدة على المكافآت و هي تتأثر بعوامل خارجية أما المكافآت فهي تعطى للموظفين .

➤ نموذج الإنسجام و التطابق The Nadler–Tushman Congruence Model

يقوم هذا النموذج على افتراض أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يتأثر و يؤثر على المحيط و بهذا يكون التنظيم وحدة تحويل بين المدخلات و المخرجات و يعد نموذج الإنسجام لـ" نادل وتشماني " أكثر ملائمة للعاملين الأكثر وعياً بأساليب التطوير التنظيمي مع وجود متسع من الوقت للعملية التطويرية .
و يتكون هذا النموذج من مدخلات و التي تتمثل في البنية و الموارد و الإستراتيجية التي تتفاعل مع عملية التحول المكونة من المهام، العنصر البشري و التنظيم الرسمي و غير الرسمي و التي تتحول إلى مخرجات متمثلة في الجماعة ، الفرد ، التنظيم ، و يلاحظ أن المدخلات و المخرجات تؤثر كل منها في الأخرى .

➤ نموذج تحليل مجال القوى The force Field Analysis

يعد السلوك التنظيمي في هذا النموذج عملية متوازنة من القوى التي تعمل بصورة متضادة ، و يتميز هذا النموذج بوجود قوتين متضادتين : الأولى تعمل على أحداث التغيير و يطلق عليها القوة الدافعة ، بينما تعمل الثانية على مقاومة التغيير و يطلق عليها القوة الكابحة و يوضح الشكل التالي النموذج :



شكل رقم (04) : نموذج تحليل القوى

المصدر : الطجم ، 2000 ، ص 177

و يتضح من خلال الشكل السابق أن هناك نوعين من القوى و هما القوى الكابحة و القوى الدافعة للتطوير التنظيمي تتدافعان للوصول إلى حالة الاستقرار، و يرى كيرت ليوين مصمم هذا النموذج أن التعامل بين القوتين يعني بقاء التنظيم في حالة توازن مما يؤدي إلى إستقرار الوضع التنظيمي كما هو موضح سابقا، أما في حالة انعدام التوازن بين القوتين فان ذلك يعني حدوث التغيير ، فإزدياد مقدار القوة الدافعة أو تقليص مقدار القوة الكابحة من العوامل التي تساعد على التطوير .

و يضيف أبو النصر نموذجا خامسا من نماذج التطوير التنظيمي و هو :

➤ مكعب التطوير التنظيمي :

و يشمل النموذج ثلاث ابعاد للتطوير التنظيمي سنوضحها فيما يلي :

- 1- **أساليب التطوير التنظيمي :** و من ضمنها التدريب ، الإرشاد ، المواجهة ، حل المشكلات ، الإهتمام بالتغذية العكسية ، تكوين فرق العمل ، النشاط الفني الهيكلي ، الإبتكار و الإختراع .
- 2- **مستوى التطوير :** و يشمل المنظمة كلها ، بعض الإدارات ، إحدى الإدارات ، بعض الأقسام ، إحدى الأقسام و الأشخاص .
- 3- **مجالات التطوير التنظيمي :** و هي الأهداف ، الثقافة و الإتصالات ، صنع القرارات ، القيادة ، الأدوار، حل المشكلات ، العمليات الاجتماعية ، و الخطط .

4-7 : نظريات التطوير التنظيمي

إعتمد التطوير التنظيمي عدة نظريات أهمها :

➤ النظرية التقليدية الكلاسيكية :

ظهرت هذه النظرية في مطلع القرن العشرين، وتسميتها بالكلاسيكية ليست لقدمها وتخلفها، وإنما لنمط الفكر الذي قامت على أساسه النظرية، حيث ركزت على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثر على السلوك التنظيمي وعليه التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما حدى بالبعض من أمثال (سيمون) أن يطلقوا على هذه النظريات (نموذج الآلة).

ويبنى النموذج الكلاسيكي على أربعة محاور رئيسية هي :

- تقسيم العمل.
- نطاق الإشراف.
- التدرج الرئاسي أو التدرج الهرمي (الهيكلي).
- المشورة والخدمات المعاونة المتخصصة.

من أهم رواد هذه النظرية هنري فايول و فريدريك تيلور و ماكس ويبير. (مهنا ، 1984).

* الإدارة العلمية :

شهدت التطورات الفكرية والفلسفية خلال الفترة الواقعة بين 1900-1920 تطورا ملحوظا نتيجة التوسعات المتزايدة في الميادين الإقتصادية، وخاصة في القطاع الصناعي وإستغلال الإختراعات العلمية وتطور التكنولوجيا، ومن بين روادها فريدريك تيلور وهنري جانت ، وهارتون أمرسون وغيرهم من المفكرين، إنصب الإهتمام آنذاك على تطوير المنظمة لتحسين الإنتاجية وتطويرها ومعالجة المشكلات المرافقة، كما إعتمدت الحوافز المادية في دعم وتشجيع الأداء مرتكزة على الأسس التالية :

- إعتقاد الصيغ الإدارية السليمة في إتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة مشكلات التطور الصناعي .
- تقسيم العمل لرفع مستوى الأداء الإنتاجي، وتوفير السبل الإرشادية الكفيلة بتوجيه الأفراد العاملين في حقول إختصاصهم على وقف الأسس العلمية في الإدارة.
- قياس الأداء الإنتاجي من خلال دراسة الوقت والحركة، ودراسة الحركات البدنية والعضلية غير الضرورية في الأداء الإنتاجي واستبعادها لتحقيق سلسلة الأداء الضروري في الإنتاج بإعتقاد الأسس العلمية.

(الفريجات و اللوزي، 2009 ، ص 45)

و من خلال تمحصنا للنظريات الكلاسيكية نستخلص المبادئ الآتية :

(المومني، 1993، ص 213)

- تبني المنظمة ويعد هيكله التنظيمي في ضوء إحتياجات العمل و في ضوء إحتياجات العنصر البشري، حيث أن النظرة للعمل كانت مادية بحتة.

- تقسيم العمل والتخصص على مستوى الأنشطة وعلى مستوى الأفراد .
 - أهمية التنسيق في إنجاز العمل الإداري .
 - وحدة الهدف الذي يسعى الجميع لتحقيقه .
 - تدرج السلطة داخل الهيكل التنظيمي من الأعلى للأسفل .
 - مركزية السلطة وإتخاذ القرار .
 - وحدة الأمر والتوجيه .
 - التمييز بين السلطة التنفيذية والسلطة الإستشارية .
 - التوازن في توزيع الأعمال بين الوحدات والأفراد .
- مبدأ نطاق الإشراف ويقصد به عدد الأفراد الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم بكفاءة .

- مبدأ تفويض السلطة وهو أن يتنازل الرئيس عن جزء من صلاحياته إلى المرؤوسين .

الانتقادات الموجهة للنظريات الكلاسيكية

▪ فالنظرية البيروقراطية رغم فوائدها الإيجابية فقد عاملت الفرد كآلة، ولم تسهم في تنمية وتطوير الفرد كما أنها بتركيزها فقط على التنظيم الرسمي أهملت التنظيم غير الرسمي، كما أن هناك تعارض بين الترقية على أساس الأقدمية الوظيفية، وبين فكرة الكفاءة كأساس للترقية ركزت على الرقابة بدلا من التحفيز ولم تقدم وسائل لحل الخلافات بين المستويات الإدارية المختلفة.

أما نظرية الإدارة العلمية فقد حصرت إهتمامها بعنصر واحد هو العمل مركزة على الإنتاج دون إعطاء أهمية للأعمال الإدارية أهملت جوانب كثيرة في التركيب الداخلي للتنظيم .

إذن ما تستخلصه الباحثة أن النظريات الكلاسيكية ركزت على الجانب الرسمي والمادي في المنظمة وأهملت الجانب الانتاجي والمعنوي للمنظمة، كما نظرت إلى التنظيم على أنه نظام مغلق وبذلك أغفلت تأثير البيئة، بمعنى أن المبادئ التي ركزت عليهم النظريات الكلاسيكية أصبحت غير قابلة للتطبيق في مجتمعنا الحالي، إلا اذا عدلت واستخدمت بمرونة ما يتوافق مع متطلبات العصر .

2- النظرية السلوكية في التنظيم

جاءت هذه النظرية لتدحض ما قامت عليه النظريات الكلاسيكية والتي ركزت على الفرد ودوافعه وعلاقته مع الآخرين ومجموعات العمل غير الرسمية وأثرها في السلوك التنظيمي.

تمثل هذا الاتجاه بالعديد من النظريات والأبحاث لعل أهمها نظرية العلاقات الإنسانية والتي قدمها (التون مايو) ونظرية التنظيم الاجتماعي لا (وايت باك) بالإضافة إلى بعض النماذج على يد ليكرت، ماكجر يجور، هيربرت سايمون، وشستر بارنارد وآخرين

قامت هذه النظرية السلوكية على مفهوم أن التنظيم هو أنماط وإتجاهات سلوكية وإجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء جامد (رسلان ، 2013 ، 21)

واعتبرت أن القيادة الإدارية تبني على أساس السلوك العقلي إتجاه العلاقات الإنسانية وبالتالي إهتمت النظرية السلوكية بالإضافة للعلاقات الرسمية المحددة في ضوء الهيكل التنظيمي بأنماط السلوك البشري السائد داخل التنظيم والآثار النفسية والاجتماعية للعملية الإدارية.(عساف، 1993 ، ص 66)

أهم المبادئ التي جاءت بها النظرية السلوكية على حسب الباحثين :

- إن التنظيم الرسمي لوحده لا يوفر الجو الملائم للتنظيم السليم.
- الإنسان والسلوك الإنساني من المتغيرات الرئيسية المحددة للسلوك التنظيمي
- التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد وليس على تكوينه الفيزيولوجي والذي ركزت عليه نظرية الإدارة العلمية
- البيئة متغير رئيسي في تحديد السلوك التنظيمي .
- العنصر الإنساني هو مصدر التغيير في السلوك التنظيمي.

الإهتمام بأثر التنظيم غير الرسمي في السلوك التنظيمي . (حربي، 1989، ص 156)

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية تركز على العنصر البشري مما أدى لإغفالها للجوانب الرسمية والمادية في التنظيم.

وبرأي فريق من الباحثين فقد وضعت هذه النظرية بعض الفرضيات غير الواقعية عن العنصر البشري ككون الأفراد داخل التنظيم متحدين ويعملون تجاه أهداف محددة وواضحة وهذا الطرح صحيح فقط في بعض الأوقات عندما تظهر مشكلة او محنة تمس جميع العاملين، ومهما كانت المصلحة مرتفعة بين العاملين، فلا بد أن يكون هناك خلاف وتناقض بين أهداف الأفراد وإختلاف حول القيم والمبادئ السادة وتركيز هذه النظرية على الحوافز المعنوية أدى لتجاهل أثر الحوافز المادية.

ترى الباحثة أن توجه هذه النظرية إهتم بالعوامل النفسية والعاطفية والحسية والمعنوية، وأهملت الجوانب المادية، وهذا ما ينتج عليه ضعف الإنتاجية الكلية. وعدم الإنضباط والإهمال.

3- نظريات التنظيم الحديثة :

جاءت هذه النظريات رد على النظريات الكلاسيكية بأبعادها كافة وكذلك النظريات السلوكية، وعدم قدرتها في توضيح الأبعاد التي يمكن أن تحققها على صعيد المنظمات الإنسانية المتباينة وقد برزت المفاهيم المعاصرة من خلال العديد من النظريات الفكرية في حقل الإدارة وأهم المبادئ التي جاءت النظريات الحديثة.

نظريات الدافعية :*نظرية x ونظرية y****نظرية X :**

تقتض هذه النظرية سلبية طبيعة الإنسان وترى أن :

الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.

إن الإنسان لا يريد تحمل المسؤولية في العمل .

الفرد يفضل دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل .

العقبات أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل .

لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل .

الأجر والمزايا المادية هي أهم الحوافز العمل .

(عبد المطلب ، محمد سيد ، 2010 ، ص13)

نظرية Y :

تخالف هذه النظرية الافتراضات في السلوك البشري، والتي جاءت بها النظرية (X) التي أهملت الجانب

الإنساني للعمل وتناست دوافع العاملين نحو العمل، وإن للعامل حاجات متعددة.

إن نظرية Y إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر السلوك

الإنساني

وأهم المسلمات التي تقوم عليها هذه النظرية مايلي :

ينظر العمال إلى عملهم بوصفه قيمة إيجابية يرغبون أداءه بقدرة وفعالية .

يتولد للعمال توجه ذاتي للعمل سعيا لتحقيق الأهداف .

تحرير العمال من ضغط الرقابة المباشرة وترك الحرية لهم في توجيه أنشطتهم وتحمل مسؤولياتهم لإشباع

حاجاتهم ورغباتهم .

الإبتكار والقدرة على إتخاذ القرارات الرشيدة .

يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم، والإلتزام لديهم شي مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب .

ومما سبق يمكننا القول أن إفتراضات النظريتين تختلفان بشكل كبير، حيث تقوم النظرية (x) على أفكار

متشددة، أما النظرية (y) فتقوم على أساس مرن .

8- اساليب التطوير التنظيمي

توجد العديد من الأساليب التي يمكن إستخدامها في تنفيذ برامج التطوير التنظيمي و يرجع السبب في إختلاف الأساليب إلى الإختلاف في الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمات فيما يخص التطوير التنظيمي ، و من أهم الأساليب الشائعة في العديد من المؤسسات مايلي :

8-1- تدريب الحساسة

يعتبر أحد الوسائل الفاعلة التي يستعين بها التطوير التنظيمي في محيط العلاقات الإنسانية بين أفراد التنظيم ، و في تحسين مهارات الإتصال و العمل كمجموعة لتحقيق أهداف المنظمة كما أشار (مصطفى ، 2012 ، ص 91) و يتضمن تدريب الحساسة مجموعة من الأشخاص غير مرتبطين بخطة أو جدول عمل معين ، و تسمى هذه المجموعة بالمجموعة التدريبية ، و تتكون عادة من 10-15 شخصا و الذين قد يعرفون او لا يعرفون بعضهم البعض من قبل ، و يؤكد (ديسلر ، 2013 ، ص 304) أنه لا توجد موضوعات مسبقة تحكم المناقشة إذ تكون المناقشة مفتوحة لإتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن مشاعرهم و عواطفهم و أحاسيسهم ، و يعتمد نجاح تدريب الحساسة على الإستخدام الفعال للمعلومات المرتدة من المشاركين أثناء التدريب و مدى رغبتهم في التعبير الحقيقي عن مشاعرهم ، و لابد من توافر جو من الأمان النفسي ليعبر الأفراد عن أحاسيسهم بصراحة و يتم حل مشاكلهم ، و يوضح (حسن ، 2000 ، ص 204) أن من أهداف تدريب الحساسة زيادة معرفة الفرد بنفسه و ذاته و بسلوكه في البيئة الإجتماعية ، و زيادة الحساسة بسلوك الآخرين، بالإضافة إلى معرفة أنواع العمليات التي تسهل التفاعل بين الجماعات المختلفة، علاوة على ذلك زيادة قدرة المشارك على تحليل سلوكه الشخصي و التدخل بنجاح في المواقف للوصول إلى علاقات تبادلية فاعلة و تحقيق رضا أكبر بين الأفراد .

8-2- بناء الفريق

يشير (Robbins & Decenzo، 2008،p 204) إلى أن أسلوب بناء الفريق هو العملية التي يتم من خلالها تحسين فاعلية الفريق حيث يتم تجميع البيانات الخاصة بمستوى أداء الفريق، و تقوم الجهة المسؤولة عن عملية بناء الفريق بمشاهدة التفاعلات و التداخلات بين أعضاء المجموعة و من ثم مساعدتهم ليصبحوا أكثر وعيا بالطرق التي تحسن التفاعلات و التداخلات بالعمل فيما بينهم ، و يمكن أن يقوم بهذا الدور مستشار أو عضو من داخل المنظمة متخصص بتطوير جودة العلاقات و التفاعلات البيئية بما يسهم بتوليد فرق عمل فاعلة ، و تسمح هذه الطريقة بتحسين التناسق بين مختلف فرق العمل و تجعلهم متفاعلين أكثر و تعدل مواقف و أحاسيس فريق ما تجاه الآخر .

و يضيف (عبد الوهاب ، 2000 ، ص 336) أن أسلوب بناء الفريق قائم على إفتراضيين أساسيين لزيادة انتاج الجماعة و هما :

الإفتراض الاول : على أفراد الجماعة أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم .

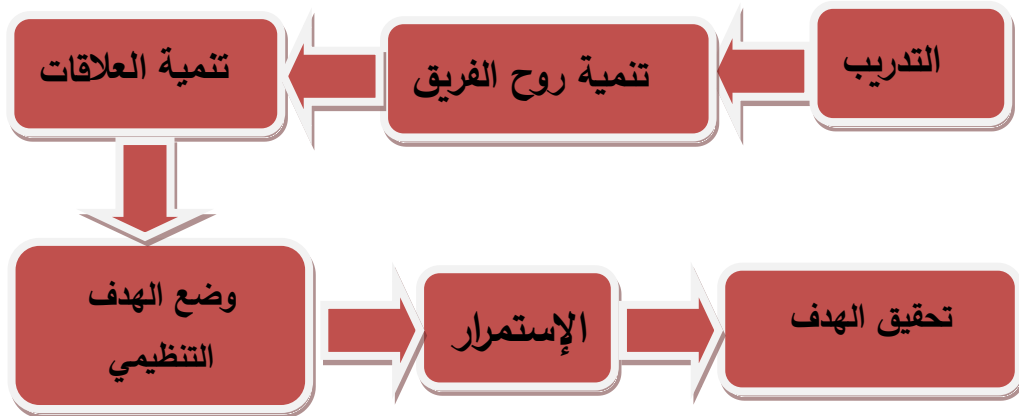
الإفتراض الثاني : لابد من إشباع الحاجات المادية و النفسية لأفراد الجماعة .

و ينوه (اللوزي ، 2003 ، ص 48) أن الإستراتيجية العامة لبناء الفريق تتخلص في قيام خبير بناء الفريق بمساعدة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي تولد الشعور بالإحباط لدى الأفراد ، و الكشف عن هذه المشكلات و التصدي لها مما يحسن أداء الجماعة في المستقبل، كما يعمل هذا الأسلوب على تنمية ثقافة الأعضاء المشاركين و قيمهم و تغييرها بشكل ينعكس إيجابا على سلوكهم و تعاملهم، و من هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله إنتماؤه لجماعة العمل مما يعزز الإتجاهات السلوكية الإيجابية لديه .

8-3- الشبكية الإدارية

يقوم أسلوب الشبكية الإدارية كما أفاد (الصحن و اخرون ، 2002 ، ص 327) على إفتراض إمكانية جمع المديرين بين زيادة الإنتاج من ناحية، و الإهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية اخرى دون حدوث تعارض بينهما ، و يأخذ أسلوب الشبكية الإدارية شكل العرض التصوري لخمسة نماذج من السلوك الإداري قائم على متغيرين هما : الإهتمام بالعمل و الإهتمام بالعاملين و يتم تطبيق الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكية و بالتالي إزدياد الفرصة للوصول للوضع المثالي، و أضافت (حمور ، 1998 ، ص ص 27-29) أن هذا الأسلوب يأخذ تطبيقه مدة ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات ، و من خلاله يتم التعرف على المديرين و اسلوبهم في القيادة و العمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع ، بالإضافة إلى تطوير الأسلوب القيادي ، مع إخضاع التجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر و المنظم ، و ذلك بهدف تحسينها و تطويرها .

و لقد وضحت حمور مراحل تطبيق الشبكة الإدارية من خلال الشكل التالي :



شكل رقم (05) : مراحل تطبيق الشبكة الإدارية

المصدر : (حمور ، 1998 ، ص 29)

و الشكل السابق يوضح المراحل الستة لتطبيق الشبكة الإدارية و التي تبدأ بتدريب المديرين على مفهوم الشبكة الإدارية و محتواها و من ثم يقوم المديرين بتطبيق ما تعلموه في المرحلة الأولية على مرؤوسيههم ، و بعد ذلك يتم تنمية العلاقات بين الجماعات و بناء قواعد أساسية و معايير العمل ، و في المرحلة الرابعة يتم وضع الهدف التنظيمي للمؤسسة و الأهداف الثانوية ، أما المرحلة التي تليها فتضمن تطبيق الأهداف التي تم تحديدها و تنفيذها بصورة منتظمة ، و أخيرا يتم تقييم التغييرات في لمراحل الأخرى و تقييم البرنامج ككل.

8-4- الإدارة بالأهداف

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة و مدخلا هاما من مداخل التطوير التنظيمي، و يفيد (الكبيسي ، 1998 ، ص 44) أن اسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب التطوير التنظيمي قدرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم ، و بموجب هذا الأسلوب يجتمع مسؤولو الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة و الفرعية لوحداتهم و يحددوا الوقت المناسب لإنجازها حتى يكونوا ملتزمين و متحمسين لتنفيذ عملهم اليومي و الأسبوعي و مراقبته ذاتيا لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تدخل مباشر أو تفصيلي من قبل الإدارة في أعمالهم اليومية، و لقد أضاف (المكي، 2011 ، ص 24) خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف و هي :

- إشراك مجموعة العمل .

- إرتباط المرؤوسين بالمدير .
- تحديد أهداف النمو .
- تحديد مقاييس و معايير الإنجاز .
- المراجعة و الفحص و إعادة النظر .

8-5- الإثراء الوظيفي

و يقصد بالإثراء الوظيفي عند (عبد الباقي ، 2003 ، ص 417) محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل و جعلهم أكثر إستجابة للمتغيرات حيث إذ لم يكن الموظفون مستمتعين بعملهم ، فإنهم لن يستجيبوا للتغيير المهم الذي تتعرض له المنظمة ، و لذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في التخطيط ، و التصميم و تقويم الأداء ، أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعلمون في تلك المناصب لزيادة حماسهم تجاه العمل و دافعيتهم و تجاوبهم مع التغييرات الواجب حدوثها ، و يضيف (العديلي ، 1995 ، ص 561) أن أسلوب الإثراء الوظيفي يشتمل على تخطيط العمل و أداء العمل، و تقييم الأداء و الإنجازات، و هذا يشرك هذا الأسلوب الموظف مع المدير في تخطيط العمل و تصميمه و تقييمه لتحفيز الموظف على أداء عمله ، و جعله مسؤولاً عنه ، و من ثم الوصول إلى الكفاءة في الإنتاج.

8-6- الدراسات الميدانية و بحوث العمل

تعد الدراسات الميدانية إحدى الأساليب الضرورية التي أشار إليها (دودين ، 2012 ، ص 272-273) لإحداث التطوير التنظيمي من خلال دراسات المسح الإجتماعي الشامل بطريقة العينة أو دراسة حالة أو من خلال أسلوب تحليل النظم الذي يوفر للإدارة الكثير من المعلومات التي تساهم في تحديد المشكلات و صياغة البدائل و إختيار البديل الأنسب بالإضافة إلى التعرف إلى رأي العاملين في نمط الإشراف و القيادة الإدارية .

و يضيف (الكبسي ، 1998 ، ص 42) أن بحوث العمل تختلف عن البحوث التقليدية التي تتفرد مراكز البحث بوضعها ، و تنتهي بالتوصيات و الإقتراحات التي يراها الباحثون أنفسهم دون مشاركة أو تبادل للمعلومات مع المعنيين في أقسام المؤسسة و وحداتها أما البحوث التقليدية تنطلق من حاجة عملية البحث إلى عمق في المعرفة و إطلاع على المنهجيات و هذه غير متاحة في الميدان .

8-7- إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة منظومة فكرية جديدة أسهمت في تغيير تفكير الإداريين و ممارستهم في المؤسسات الإنتاجية ، و هي من الأساليب و الطرق الفاعلة التي تؤدي إلى التطوير في المنظمة .

و يعرفها (Li&Houjun، 2013،p 1098) على أنها منهجية إدارية تهدف إلى تحقيق النجاح للمؤسسات على المدى البعيد بواسطة تشجيع ردود أفعال الموظفين و تلبية إحتياجاتهم و إحترام القيم و المعتقدات المجتمعية و إطاعة اللوائح و القوانين، و تنظر إدارة الجودة الشاملة وفقاً لـ (عبوي ، 2007 ، ص 167) إلا أن التطوير التنظيمي عبارة عن جهود شاملة و مخططة تهدف لزيادة إنتاجية المؤسسة و كفاءتها، و زيادة قدرتها على البقاء و الإستمرار، و تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الإسهام في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال الولاء و الرضا الوظيفي الذي يشمل (المالكين و العملاء و الموظفين) فتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال إستخدام الإمكانيات البيئية المتوفرة من (إمكانيات بشرية ، مادية ، و تكنولوجية) يحقق الرضا الذي يترتب عليه الحصول على الولاء تجاه المنظمة مما يؤدي إلى زيادة المبيعات و من ثم الأرباح مما ينعكس على رضا المالكين و زيادة الإستثمار و التطوير و إستخدام أساليب عمل جديدة تنمي قدرات العاملين.

8-8- التدريب المخبري

يهدف هذا النمط من التدريب إلى زيادة فاعلية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل المشكلات المتعلقة بالصراعات ، إتخاذ القرارات و الإتصالات من خلال تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم و للآخرين و للعديد من الجماعات بتوجهاتها الإيجابية و السلبية حتى يمكن تطبيق ذلك الفهم عند العودة إلى العمل عقب إنتهاء التدريب . (القريوتي ، 2000 ، ص 345)

9 - عوامل نجاح التطوير التنظيمي

إن نجاح المؤسسة في تجسيد برامج التطوير التنظيمي يتوقف على توافر بعض العوامل نبرزها في العناصر التالية :

- دعم و تأييد القادة الإداريين في المؤسسة لجهود التطوير التنظيمي، مما يحفز الأفراد العاملين في المؤسسة على قبول التغيير بالتالي ضمان الإستمرارية في العمل و تحقيق النتائج .

- توفير المناخ الملائم لقبول التطوير و عدم مقاومته و ذلك من خلال تشجيع الإقتراحات و النشاطات و المبادرات الإبتكارية و الإبداعية داخل المؤسسة، و تقبل مثل هذه الجهود و دراستها و مكافاتها مما يعطي الأفراد قابلية التطوير من أنفسهم و العمل على خلق أفكار جديدة .
 - وجود قادة تطوير أو وكلاء تطوير من مستشارين و مختصين من داخل المؤسسة أو خارجها يمتلكون مهارات إنسانية و فنية لأزمة للتطوير فعليا مع جهود الإقناع و التوضيح للعاملين لتهيئتهم و تدريبهم و منحهم فرصة المشاركة في تطوير المؤسسة .
 - لابد من مشاركة العاملين خاصة الذين سيتأثرون من التطوير في التخطيط له و تنفيذه و رقابته و أن تتوفر لديهم المعلومات الكافية عن أسباب التطوير و فوائده و نتائجه المتوقعة مما قد يقلل من مقاومتهم له .
 - معرفة مصادر و مستوى عدم رضا الأفراد العاملين أو مقاومة التطوير مما يساعد على تشخيص مشكلات المؤسسة بأسلوب علمي و واقعي لدعم التطوير .
 - توفير الموارد البشرية و المادية و التقنية التي تهيأ للتطوير و تساعد على تنفيذه و بلوغ أهدافه .
 - لابد من دراسة مجموعة من العوامل المتعلقة بالمؤسسة و العاملين و البيئة من أجل وضع التوقيت المناسب و كذلك الخطة المناسبة للتطوير .
 - لابد من وجود نظام معلومات كفؤ و فعال يسمح للعاملين بالتعبير عن ردود أفعالهم و شعورهم و مشاكلهم من التطوير .
 - إنفتاح المؤسسة على تجارب الآخرين و محاولة الإستفادة منها مما يجعلها أكثر قربا و إستعدادا لتبني برامج تطوير تنظيمي تتماشى و متطلبات بيئة ديناميكية .
 - إختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ عملية التطوير حيث يفضل التدرج في تطبيقها بالإضافة إلى التقييم المستمر للنتائج و التعرف على ردود الأفعال و تذليل العقبات في الوقت و بالأسلوب الملائم.
- إن فقدان عنصر أو أكثر من العناصر السابقة الذكر سوف يؤثر سلبا على نجاح أي جهود للتطوير التنظيمي . (الزيد ، 2013 ، ص 112)

خلاصة :

لقد أصبح التطوير التنظيمي ضرورة ملحة لجميع المنظمات و مستمرة بإستمرارها و نموها بما يمكنها من تنفيذ خططها و أهدافها و التطوير التنظيمي كعملية يهدف إلى تطوير التنظيم الذي يشمل العلاقات و السلطات و الإتصالات و المعلومات و العمليات الإدارية كما يسعى إلى تحسين الأنشطة و مهام العمل و الوظائف و إجراءات العمل و أساليبه ، و بإعتبار أن الأفراد هم أهم عنصر في المنظمة فيجب تفهم كل من إحتياجاتهم و دوافعهم و إتجاهاتهم و من ثم العمل على تطويرها لتلائم مع متطلبات و أدوار المنظمات كما يجب إستخدام تقنيات التكنولوجيا لأنها تساهم بشكل كبير في زيادة فاعلية المنظمة لما تتميز به من سرعة في إنجاز الأعمال و بالتالي يمكن القول بأن التطوير التنظيمي عملية شاملة و متكاملة لجميع جوانب المنظمة .

و لاشك أن التطوير التنظيمي وسيلة ناجحة للتعامل مع المحيط المتغير لمنظمات اليوم و لمواجهة الإحتياجات و المتغيرات الداخلية للتنظيم نفسه من عوامل تقنية أو سلوكية أو أساليب تشغيلية ، فمن مزايا التطوير التنظيمي أنه يتعامل مع التغيير بفاعلية و يساعد المنظمة على إحداث تحسينات و سد الثغرات التي تحدث نتيجة التطور الهائل في التقنية أو التغيير في الإحتياجات الإنسانية . فالتطوير التنظيمي كمدخل سلوكي يسعى الى تحسين الدوافع و الإنتاجية و نوعية العمل و الرضا الوظيفي و بناء فريق العمل و طرق حل الخلافات و التقليل من الصراعات ، كما يعمل على التخفيف من العوامل السلبية كالغياب و ترك العمل، كما يعمل على خلق أجواء مناسبة في التنظيم و زيادة الثقة بين العاملين و الإلتزام .

غير أن التطوير التنظيمي كنظام معقد لاشك أن له عيوبه و محدودياته فهو يستغرق وقتا طويلا نسبيا كما أنه باهظ التكاليف مقارنة بالبرامج الخفيفة كالتدريب و غيره ، كما يعاب على التطوير التنظيمي أنه يتطلب الصراحة و الإفتاح على الآخرين مما يعرض الخصوصيات لتصبح ظاهرة على السطح كما أنه يطوع السلوك الفردي ليستجيب للسلوك الجماعي ، بالإضافة إلا أنه يركز كثيرا على الجوانب السلوكية بدلا من الأداء الوظيفي و في الدول النامية يعاني التطوير التنظيمي من نقص شديد في المعلومات و تبادلها ، كما أن كثيرا من المحسوبين على هذا الحقل لا ينتمون له أصلا مما ينتج عنه برامج تغيير ضعيفة أو غير ناجحة .

الجانب الميداني

الفصل الرابع

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: الدراسة الإستطلاعية

1. أهداف الدراسة الاستطلاعية
2. حدود الدراسة الاستطلاعية
3. إجراءات الدراسة الإستطلاعية
4. أدوات جمع البيانات للدراسة الإستطلاعية

ثانياً: الدراسة الأساسية

1. نموذج الدراسة الأساسية
2. منهج الدراسة الأساسية
3. حدود الدراسة الأساسية
4. مجتمع وعينة الدراسة
5. أدوات جمع المعلومات والبيانات للدراسة الأساسية
6. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الأساسية

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني المحرك الرئيسي لكل بحث علمي والمكمل للجانب النظري الذي يعتمد عليه الباحث لمعرفة الحقائق التي نحن بصدد دراستها، وهذا من خلال تحويل النتائج المتحصل عليها ميدانيا من كيفية الى إحصاءات كمية وأرقام حسابية بغية التأكد من صحة الفروض والتساؤلات او نفيها لما استقيناه من الجانب النظري والدراسات السابقة التي تضمنت متغيرات الدراسة بحثا عن دور الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية - البلدية أنموذج - باتباع الخطوات التالية:

أولا: الدراسة الاستطلاعية:

قبل الشروع في الدراسة الميدانية يجب على الباحث ان يقوم بإجراء دراسة استطلاعية من اجل التعرف على الميدان، وبعد اطلاع الباحثة على مفهوم متغيرات الدراسة وربطهما وجمعها للمادة العلمية توجهت الى - مصلحة التنظيم العام - ببلدية بسكرة ، محددة أهدافها لما يتطلبه البحث.

1. اهداف الدراسة الاستطلاعية:

- التعرف على خصائص العينة المراد دراستها.
- جمع المعطيات لصياغة وضبط الفرضيات التي تخدم البحث .
- جمع البيانات والمعلومات لصياغة إستبيانات اللازمة للدراسة .
- تحديد الخصائص السيكومترية من أجل إستعمالها وإستخدامها في الدراسة الأساسية . (أنظر العنصر 6 من الصفحة 126 إلى الصفحة 132)
- الكشف عن أن الإدارة الإلكترونية مطبقة ومفعلة من خلال المؤشرات الكمية والكيفية .

2. حدود الدراسة الاستطلاعية:

- **الحدود المكانية :** تمت هذه الدراسة ببلدية بسكرة (المصلحة البيومترية) - الجزائر - والتي أصبحت حاليا يطلق عليها " مصلحة التنظيم العام ، وهي منظمة ذات طابع خدماتي .
- ملاحظة :** - لا يوجد لحد الآن هيكل تنظيمي خاص بمصلحة التنظيم العام لبلدية بسكرة
- الإحصائيات الخاصة ببطاقات التعريف الوطنية و جوازات السفر (العادية والبيومترية) تم الحصول عليها من دائرة بسكرة ومصلحة تنقل الأشخاص - مديرية التنظيم والشؤون العامة - لولاية بسكرة (أنظر الملحق رقم : 03)

- **حدود الزمانية :** أجريت هذه الدراسة خلال شهري نوفمبر وديسمبر سنة 2017 .

- **الحدود البشرية :** (بما أن الدراسة تتعلق بتحليل الوثائق فإنه لا توجد حدود بشرية)

3. إجراءات الدراسة الإستطلاعية :

قامت الباحثة بجمع الوثائق اللازمة الخاصة ببطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر ، وإحصاء السنوات بالمقارنة والبحث في الفروق بين إصدار بطاقة التعريف الوطنية العادية و البيومترية و جواز السفر العادي و البيومتري ، أي الكشف عن أن الإدارة الإلكترونية مطبقة فعلا من خلال جانبين:

1- الجانب الكيفي:

تم دراسته بتحليل الوثيقة بمقارنة بين بطاقة التعريف الوطنية والعادية ومقارنة جواز السفر العادي بجواز السفر البيومتري وذلك من خلال التحليل في مجموعة من الأبعاد (مدة الصلاحية ، السن القانوني ، الحجم ، نوعية الورق ، إجراءات إيداع الملف ، الطابع الجبائي ، مسار تتبع الطلب ، موعد إعلام المعني بصور البطاقة أو الجواز ، الأرشيف ، نسبة الأخطاء المحتملة ، مدة التحقيق خاصة بجواز السفر البيومتري).

الجدول رقم (08) : مقارنة بين بطاقة التعريف الوطنية والبيومترية

متغيرات الدراسة	قبل إدخال الإدارة الإلكترونية (خصائص اصدار بطاقة التعريف الوطنية العادية)	بعد إدخال الإدارة الإلكترونية (خصائص اصدار بطاقة التعريف الوطنية البيومترية)
مدة الصلاحية	صالحة لمدة 10 سنوات	صالحة لمدة 10 سنوات
السن القانوني لاستخراجها	من 18 سنة فما فوق	من 12 سنة فما فوق
الحجم	كبير	صغير
نوعية الورق	رديئة (قابلة للتلف) تحتوي على صورة ورقية قابلة للتغيير	ذات جودة عالية تحتوي على صورة رقمية وشريحة رقمية
إجراءات إيداع الملف لاستخراجها	إيداع الملف ورقيا حضور المعني إجباري	تسجيل البيانات إلكترونيا بناءً على الوثائق المسلمة (المودعة) حضور المعني إجباري
الطابع الجبائي	قيمة 100 دج	مجانا
مسار تتبع طلبها	لا يمكن	يمكن عبر منصة إلكترونية في الأنترنت أو أخذ المعلومات من الشباك الموحد بإدخال رقم الطلب لمعرفة مكانها
موعد إعلام المعني(المواطن) بصورها	لا يمكن معرفة وقت صدورها	يمكن معرفة وقت صدورها عبر رسالة نصية من طرف مركز الإنتاج أو الطباعة بالأغواط (تكون الرسالة باللغة الفرنسية)
الأرشيف (طريقة التخزين)	ورقي	الالكتروني + ورقي تخزين يومي
نسبة الأخطاء المحتملة	توجد أخطاء وتصحيحها يستغرق وقت	تكاد تتعدم تصحيحها الكتروني فوري احتمال الأخطاء فقط في إدخال المعلومات

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أنه هناك اختلاف بين بطاقة التعريف الوطنية العادية وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية حيث بالرغم من أن كلاهما مدة صلاحيته 10 سنوات إلا أنه لبطاقة التعريف البيومترية اختلافات تميزها عن بطاقة التعريف العادية وذلك من خلال السن القانوني لاستخراجها حيث في بطاقة التعرف العادية 18 سن والذي يعتبر السن القانوني للفرد لمزاولة أي نشاط بصفة قانونية في حين أقل من 18 يعتبر قاصر في نظر القانون، على الرغم من ذلك إلا أنه يمكن الحصول على بطاقة التعريف البيومترية في السن 12 سنة، كذلك تختلف من ناحية الحجم ونوعية الورق حيث ذات ورق رديئة (قابلة للتلف) تحتوي على صورة ورقية قابلة للتغيير في بطاقة التعرف العادية في حين ذات جودة عالية تحتوي على صورة رقمية وشريحة رقمية بنسبة أخطاء قليلة بالإضافة يمكن للزبون معرفة وقت صدورها عبر رسالة نصية من طرف مركز الإنتاج أو الطباعة بالأغواط (تكون الرسالة باللغة الفرنسية) على عكس بطاقة التعريف العادية التي لا يمكن معرفة وقت صدورها.

من خلال تحليل مقارنة بين كل بطاقة التعريف الوطنية العادية وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية بين أوجه التشابه وأوجه الاختلاف يتبين لنا بأن لبطاقة التعريف البيومترية مميزات جيدة سهلت على المواطن والموظف العمل بها.

الجدول رقم (09) : مقارنة بين جواز السفر العادي وجواز السفر البيومتري

متغيرات الدراسة	قبل إدخال الإدارة الإلكترونية (خصائص اصدار بطاقة جواز السفر العادية)	بعد إدخال الإدارة الإلكترونية (خصائص اصدار جواز السفر البيومترية)
مدة الصلاحية	صالح لمدة 5 سنوات	صالح لمدة 10 سنوات
السن القانوني	يمكن الاشتراك مع الأب (الولي) حتى سن 18 سنة	جواز سفر منفصل
عدد الصفحات	28 صفحة	28 صفحة أو 48 صفحة لكن بزيادة المبلغ
إجراءات إيداع الملف لاستخراجها	إيداع الملف ورقيا بحضور المعني إجباري	تسجيل البيانات إلكترونيا بناءً على الوثائق المسلمة (المودعة) حضور المعني إجباري
الطابع الجبائي	طابع جبائي قيمته 2000 دج	قسمة جبائية قيمتها: 6000 دج للكبار 3000 دج للصغار
إجراءات ومكان التحقيق تغيير الجملة ان امكن	مراسلات ورقية على مستوى الشرطة المحلية لولاية بسكرة	مراسلات ورقية على مستوى المركز البيومتري بالعاصمة (الحميس)
مدة التحقق	من 10 إلى 30 يوم إذا كان خارج الولاية تفوق شهر	من 2 إلى أيام 5 أو أكثر (لا تتجاوز 15 يوما)
مسار تتبع طلبه	لا يمكن	يمكن عبر منصة إلكترونية في الانترنت أو أخذ المعلومات من الشباك الموحد بإدخال رقم الطلب لمعرفة مكانها
موعد إعلام المعني (الزبون) بصورها	لا يمكن معرفة وقت صدورها	يمكن معرفة وقت صدورها عبر رسالة نصية من طرف مركز الإنتاج أو الطباعة بالأغواط (تكون الرسالة باللغة الفرنسية)
الأرشيف (طريقة التخزين)	ورقي	إلكتروني + ورقي تخزين يومي
نسبة الأخطاء المحتملة	توجد أخطاء وتصحيحها يستغرق وقت	تكاد تنعدم تصحيحها الكتروني فوري احتمال الأخطاء فقط في إدخال المعلومات

تشير معطيات الجدول أعلاه أهم الفروقات الجوهرية بين جواز السفر العادي وجواز السفر البيومتري حيث نلاحظ أن أهم خاصية لجواز السفر البيومتري هو كونه صالح لمدة 10 سنوات مقارنة لجواز السفر العادي بالإضافة يكون منفصل بعد ما كان لابد ان يكون هناك الاشتراك مع الأب (الولي) حتى سن 18 سنة في حالة الفرد أقل من السن القانوني، كما أن سهولة الحصول عليه بوقت وجيز لا يتعدى 15 يوم بعدما كان يتجاوز شهر من وقت إيداع الملف، و تكاد تنعدم فيه الأخطاء وفي حالة وجودها يتم تصحيحها الكتروني فوري احتمال الأخطاء فقط في إدخال المعلومات.



من خلال تحليل مقارنة بين كل جواز السفر العادي وجواز السفر البيومتري بين أوجه التشابه وأوجه الاختلاف يتبين لنا بأن جواز السفر البيومتري ساهم في مواكبة التطورات العالمية من خلال الشريحة الإلكترونية. الجانب الكمي: تم دراسته ب *السلاسل الزمنية (Time Series)* والتي تعرف على أنها " مجموعة من المشاهدات أو القياسات التي تأخذ على إحدى الظواهر (الإقتصادية، الإجتماعية ، الطبية ن الطبيعية) على فترات زمنية متتابعة عادة ماتكون متساوية الطول " (شعراوي ،

2005 ، ص 24) حيث تمت من خلالها المقارنة ما بين بطاقة التعريف العادية وبطاقة التعريف البيومترية و جواز السفر العادي وجواز السفر البيومتري حيث تم: إعتقاد السنوات من 2010 حتى 2017 في بطاقة التعريف العادية ، حيث لم تتحصل الباحثة على احصائيات قبل 2010 وهذا لعدم وجود أرشيف قبل سنة 2010 والتوقف عند سنة 2017 بإعتبارها آخر سنة تم فيها إستصدار بطاقة التعريف العادية.

وإعتقاد السنوات من 2016 حتى 2021 في بطاقة التعريف البيومترية .

إعتقاد السنوات من 2010 حتى 2015 في جواز السفر العادي . عدم وجود أرشيف قبل 2010 ، وسنة 2015 اخر سنة لإصدار جواز السفر العادي . وإعتقاد السنوات من 2012 حتى 2021 في جواز السفر البيومتري . كانت سنة 2012 اول سنة لاستصدار جواز السفر البيومتري وإستمرت الباحثة في جمع إحصائيات الجوازات البيومترية إلى غاية 2021. و يمكن تمييز السلاسل الزمنية المستقرة عن غير المستقرة من خلال قيم معاملات الارتباط الذاتي حيث تقترب من الصفر بعد الفترة الثانية أو الثالثة بالنسبة للسلسلة المستقرة في حين غير المستقرة لها فروق معنوية تقترب من الصفر بعد الفترة السابعة أو الثامنة.

الارتباط الذاتي (ACF) Auto Correlation Function

يقيس قوة الارتباط بين قيم الظاهرة في فترات زمنية مختلفة

أولاً: الارتباط الذاتي بالنسبة بطاقة التعريف العادية

بطاقة التعريف الوطنية الجزائرية أو بطاقة الهوية الوطنية، هي بطاقة هوية الرسمية للمواطن الجزائري، تصدرها وزارة الداخلية الجزائرية، لذي يوجب على كل من بلغ 16 عاماً من عمره استصدارها وحملها "وتقديمها إلى السلطات فوراً كلما طلب إليه ذلك للاطلاع عليها" ويعاقب القانون المخالفين.

تم قياس الارتباط الذاتي بالنسبة للزمن بالسنوات لبطاقة التعريف العادية الصادرة عن بلدية بسكرة خلال الفترة من 2010 إلى 2017 والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

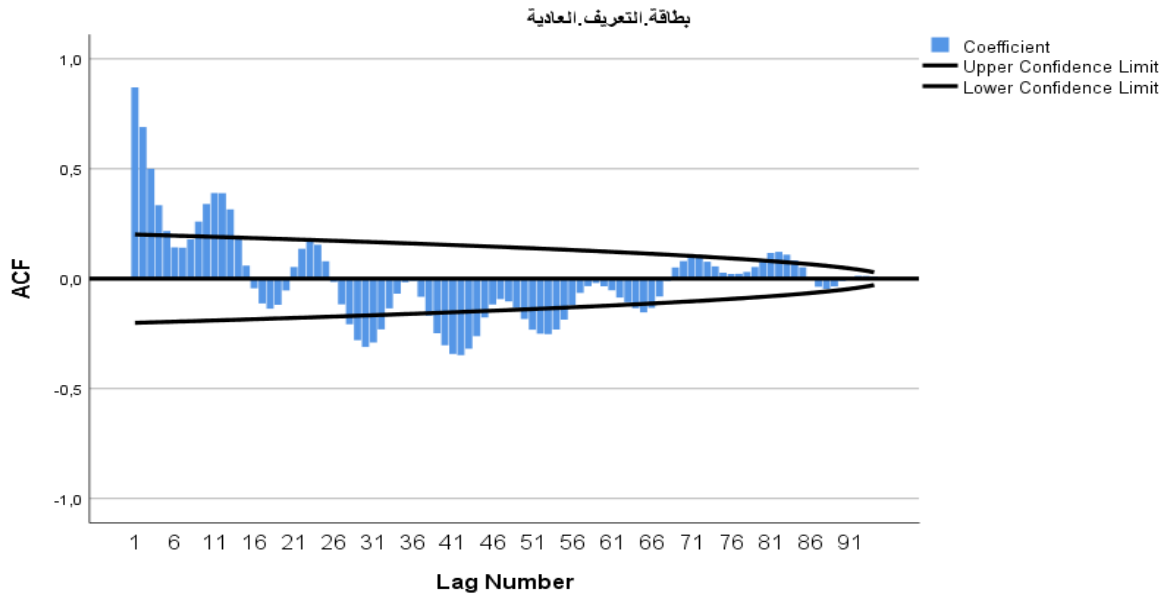
الجدول رقم (10): نتائج الارتباط الذاتي بالنسبة لبطاقة التعريف الوطنية العادية

بوکس جنکینز																								
2017			2016			2015			2014			2013			2012			2011			2010			المتباينات (الفترات)
Sig	Std. Error	r	Sig	Std. Error ^a	r	Sig	Std. Error ^a	R	Sig	Std. Error ^a	R	Sig	Std. Error ^a	R	Sig	Std. Error ^a	R	Sig	Std. Error ^a	R	Sig	Std. Error ^a	R	
،000	،034	،052	،000	،049	،077	،000	،061	-،053	،000	،071	-،132	،000	،079	-،082	،000	،087	،079	،000	،094	،315	،000	،100	،870	جانفي
،000	،033	،005	،000	،048	،056	،000	،060	-،086	،000	،070	-،184	،000	،079	-،169	،000	،086	-،015	،000	،093	،196	،000	،100	،690	فيفري
،000	،031	-،037	،000	،047	،027	،000	،059	-،107	،000	،069	-،232	،000	،078	-،248	،000	،086	-،117	،000	،093	،060	،000	،099	،500	مارس
،000	،029	-،046	،000	،046	،021	،000	،058	-،134	،000	،068	-،250	،000	،077	-،303	،000	،085	-،207	،000	،092	-،044	،000	،099	،334	أفريل
،000	،027	-،035	،000	،045	،022	،000	،057	-،154	،000	،068	-،253	،000	،076	-،342	،000	،084	-،280	،000	،092	-،113	،000	،098	،217	ماي
،000	،025	-،011	،000	،044	،030	،000	،056	-،133	،000	،067	-،232	،000	،076	-،348	،000	،084	-،311	،000	،091	-،136	،000	،098	،142	جوان
،000	،023	،003	،000	،043	،053	،000	،056	-،081	،000	،066	-،187	،000	،075	-،319	،000	،083	-،290	،000	،090	-،119	،000	،097	،141	جويلية
،000	،021	،013	،000	،041	،085	،000	،055	-،010	،000	،065	-،122	،000	،074	-،262	،000	،082	-،231	،000	،090	-،054	،000	،097	،179	أوت
،000	،018	،012	،000	،040	،117	،000	،054	،051	،000	،064	،065	،000	،074	-،177	،000	،082	،135	،000	،089	،053	،000	،096	،260	سبتمبر
،000	،052	،015	،000	،039	،122	،000	،053	،080	،000	،064	-،034	،000	،073	-،118	،000	،081	-،069	،000	،089	،136	،000	،096	،339	أكتوبر
،000	،054	،018	،000	،037	،109	،000	،052	،095	،000	،063	،020	،000	،072	-،093	،000	،081	،016	،000	،088	،177	،000	،095	،389	نوفمبر
،000	،015	،010	،000	،036	،083	،000	،051	،097	،000	،062	،035	،000	،071	،104	،000	،080	،010	،000	،087	،155	،000	،094	،389	ديسمبر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم: 04)

تبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك ارتباط بين قيم السلسلة المتجاورة حيث تراوحت قيم معامل الارتباط الذاتي بين (1-1) وما يدل على استقرار السلسلة، حيث تبين لنا أن جميع قيم المتباطئات (الفترة بالشهور لكل سنة) دالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

كما نلاحظ خلال السنة الأولى (2010) دالة معنوية بمعامل الارتباط الذاتي قدر بـ (0.870) لشهر جانفي وما يدل على أن هناك ارتباط بدرجة مرتفعة ($r \geq 0.7$) في حين شهر ديسمبر قدر بـ (0.389) ارتباط بدرجة ضعيفة محصورة ما بين ($0.20 \leq r \leq 0.39$)، وأيضا السنة الثانية (2011) بدرجة ارتباط ضعيفة حيث بلغت قيمة الارتباط (0.315) لشهر جانفي وهي محصورة ما بين ($0.20 \leq r \leq 0.39$)، أما السنة الثالثة والرابعة كانت بمستوى ارتباط ضعيف جدا حيث بلغت قيمة الارتباط الذاتي للفترتين على التوالي (0.079)، (0.082) وهي قيم محصورة ما بين ($0.01 \leq r \leq 0.19$)، بمستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة المفروض ($\alpha \leq 0.01$)، في حين السنوات الخمسة الأخيرة أظهرت النتائج أنها ذات ارتباط ضعيف بمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) حيث السنة الرابعة بلغ معامل ارتباطها الذاتي (0.104) خلال شهر ديسمبر، والسنة الخامسة (0.035)، أما السنة السادسة والسابعة والثامنة كانت على التوالي (0.097)، (0.083)، (0.115) خلال نهاية كل سنة "شهر ديسمبر" وهي دالة معنوية بمستوى دلالة أقل من 0.01 كما هو مبين في الشكل الموالي:



الشكل رقم (06): التمثيل البياني لنتائج الارتباط الذاتي بالنسبة لبطاقة التعريف العادية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول والشكل أعلاه أن بطاقة التعريف العادية في بادئ سنوات الدراسة الأولى شهدت ارتفاعاً في عدد استعمالها من سنة 2010 إلى غاية 2016، لتبدأ بالانخفاض خلال سنة 2017 وهذا راجع لتغير استعمال البطاقة العادية الكلاسيكية إلى البطاقة البيومترية التي لها امتيازات تميزها عن البطاقة العادية

ثانياً: الارتباط الذاتي بالنسبة جواز السفر العادي

جواز السفر الجزائري، هو وثيقة تسلّم من طرف السلطات الجزائرية لمواطني الجزائر للسفر خارج الجزائر، هو وثيقة رسمية للسفر، التي تعرف حملها من حيث جنسيته وهويته طبقاً للدولة التي ينتمي إليها، وتسمح هذه الوثيقة لحاملها بدخول والمرور خلال الدول الأخرى، جوازات السفر مرتبطة بصفة الحماية للشخص الحامل لها من قبل الدولة المنتمي لها ذلك الشخص، والحق بدخول أية دولة بصفته وجنسيته. عموماً، جواز السفر عادة يحتوي على صورة شخصية لحامله، توقيعه، تاريخ الميلاد، جنسيته، وبعض التفاصيل الأخرى الخاصة بالتعريفات الشخصية. سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل السلسلة الزمنية لجوازات السفر العادية

الصادر عن بلدية بسكرة من سنة 2010 لغاية 2015 وذلك بتحليلها خلال فترات زمنية مقدرة بالشهور، بقياس الارتباط الذاتي لكل شهر من السنة والنتائج مبينة في الجدول الموالي:



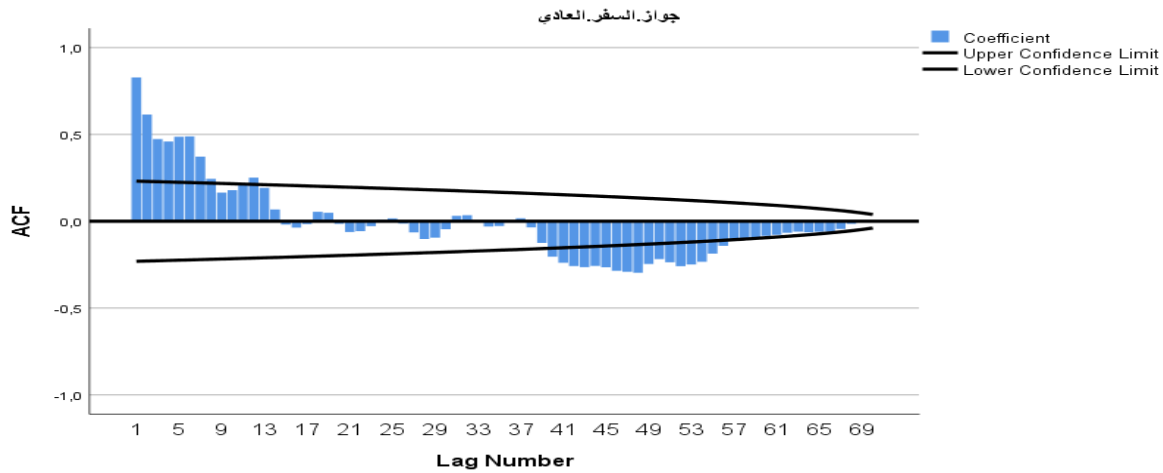
الجدول رقم (11): نتائج الارتباط الذاتي بالنسبة لجواز السفر العادي

بوكس جنكينز																		
2015			2014			2013			2012			2011			2010			المرباطات (الفرات)
Sig	Std. Error ^a	R	Sig	Std. Error ^a	R	Sig	Std. Error ^a	r	Sig	Std. Error ^a	R	Sig	Std. Error ^a	R	Sig	Std. Error ^a	R	
,000	,045	-,079	,000	,066	-,246	,000	,081	,017	,000	,094	,017	,000	,105	,192	,000	,115	,828	جانفي
,000	,043	-,067	,000	,064	-,218	,000	,080	-,036	,000	,093	-,014	,000	,104	,068	,000	,115	,614	فيفري
,000	,041	-,060	,000	,063	-,236	,000	,079	-,125	,000	,092	-,064	,000	,103	-,019	,000	,114	,473	مارس
,000	,039	-,064	,000	,061	-,259	,000	,077	-,204	,000	,091	-,102	,000	,103	-,037	,000	,113	,459	أفريل
,000	,036	-,061	,000	,060	-,249	,000	,076	-,239	,000	,090	-,095	,000	,102	-,017	,000	,112	,486	ماي
,000	,034	-,060	,000	,058	-,234	,000	,075	-,258	,000	,089	-,046	,000	,101	,054	,000	,111	,488	جوان
,000	,031	-,045	,000	,056	-,187	,000	,074	-,264	,000	,088	,031	,000	,100	,049	,000	,110	,372	جويلية
,000	,027	-,015	,000	,055	-,141	,000	,072	-,257	,000	,087	,035	,000	,099	-,015	,000	,110	,244	أوت
,000	,024	,002	,000	,053	-,110	,000	,071	-,266	,000	,086	,000	,000	,098	-,062	,000	,109	,165	سبتمبر
,000	,023	,003	,000	,051	-,102	,000	,070	-,286	,000	,084	-,030	,000	,097	-,057	,000	,108	,179	أكتوبر
,000	,022	,001	,000	,049	-,093	,000	,068	-,291	,000	,083	-,028	,000	,096	-,028	,000	,107	,218	نوفمبر
,000	,019	,002	,000	,047	-,084	,000	,067	-,296	,000	,082	-,005	,000	,095	,008	,000	,106	,251	ديسمبر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم: 05)

تشير معطيات الجدول أعلاه أن هناك ارتباط بين قيم السلسلة المتجاورة حيث تراوحت قيم معامل الارتباط الذاتي بين (1-1) وما يدل على استقرار السلسلة، حيث تبين لنا أن جميع قيم المتباطئات (الفترات بالشهور لكل سنة) دالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

كما نلاحظ خلال السنة الأولى (2010) دالة معنوية بمعامل الارتباط الذاتي قدر بـ (0.828) لشهر جانفي وما يدل على أن هناك ارتباط بدرجة مرتفعة ($r \geq 0.7$) في حين شهر ديسمبر قدر بـ (0.251) ارتباط بدرجة ضعيفة محصورة ما بين ($0.39 \leq r \leq 0.20$)، وأيضا السنة الثانية (2011) بدرجة ارتباط ضعيفة حيث بلغت قيمة الارتباط (0.119) لشهر جانفي وهي محصورة ما بين ($0.19 \leq r \leq 0.001$)، أما السنة الثالثة والرابعة كانت بمستوى ارتباط متساوي ضعيف جدا حيث بلغت قيمة الارتباط الذاتي للفترتين على التوالي (0.017) وهي قيم محصورة ما بين ($0.19 \leq r \leq 0.01$)، بمستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة المفروض ($\alpha \leq 0.01$)، في حين السنتين الأخيرتين أظهرت النتائج أنها ذات ارتباط ضعيف بمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بلغ معامل ارتباطها الذاتي (-0.246) خلال شهر جانفي، والسنة السادسة (-0.079)، وهي دالة معنوية بمستوى دلالة أقل من 0.01 كما هو مبين في الشكل الموالي:



الشكل رقم (07): التمثيل البياني لنتائج الارتباط الذاتي بالنسبة لجواز السفر العادي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات المبينة في الجدول والرسم البياني أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة من المواطنين الذين تم إصدار لهم جواز السفر العادي عن بلدية بسكرة شهدت ارتفاع خلال أربع سنوات الأولى من الدراسة من سنة 2010 لغاية سنة 2013 في حين السنتين الأخيرتين لوحظ انخفاض تدريجي في إصدار جواز السفر العادي وهذا راجع لتوجه لاستعمال جواز السفر البيومتري ودخوله حيز التنفيذ.

ثالثا: الارتباط الذاتي بالنسبة بطاقة التعريف البيومترية

يتم اصدار بطاقة التعريف الوطنية الجزائرية البيومترية في الجزائر لدى أي بلدية أو دائرة أو دائرة إدارية في نفس الولاية أو لدى المصلحة القنصلية لمكان الإقامة بالنسبة للمواطنين الجزائريين المقيمين بالخارج أو عن طريق الانترنت في موقع اليكتروني وزارة الداخلية الجزائرية، وهي صالحة لمدة 10 سنوات اما الوثائق اللازمة للحصول عليها هي :



- استمارة طلب مملوءة وممضية من طرف المعني أو الولي الشرعي بالنسبة للقصر والتي تكون مرفقة بما يلي:
 - مستخرج خاص من عقود الميلاد رقم 12خ، يسلم في مطبوع خاص،
 - شهادة الجنسية في حالة تقديم الطلب لأول مرة،
 - شهادة الإقامة يقل تاريخ إصدارها عن ستة (6) أشهر،
 - شهادة العمل بالنسبة للعمال والموظفين أو شهادة مدرسية بالنسبة للطلبة أو الأبناء المتدرسين،
 - أربع صور شمسية للهوية ملونة، رقمية، حديثة ومتماثلة تماما،
 - نسخة من بطاقة فصيلة الدم،
 - إمضاء إلكتروني،
 - رفع البصمات اليكتروني،
 - في حالة تقديم طلب التجديد، يرفق الملف ببطاقة التعريف الوطنية المنتهية الصلاحية أو بتصريح خاص في حالة الضياع أو السرقة أو الإتلاف،
- وقد تطرقنا من خلال هذا الجزء لقياس الارتباط الذاتي بالنسبة للزمن بالسنوات المقدره بالشهور لكل سنة لبطاقة التعريف البيومترية الصادرة عن بلدية بسكرة خلال الفترة من 2016 إلى 2021 والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

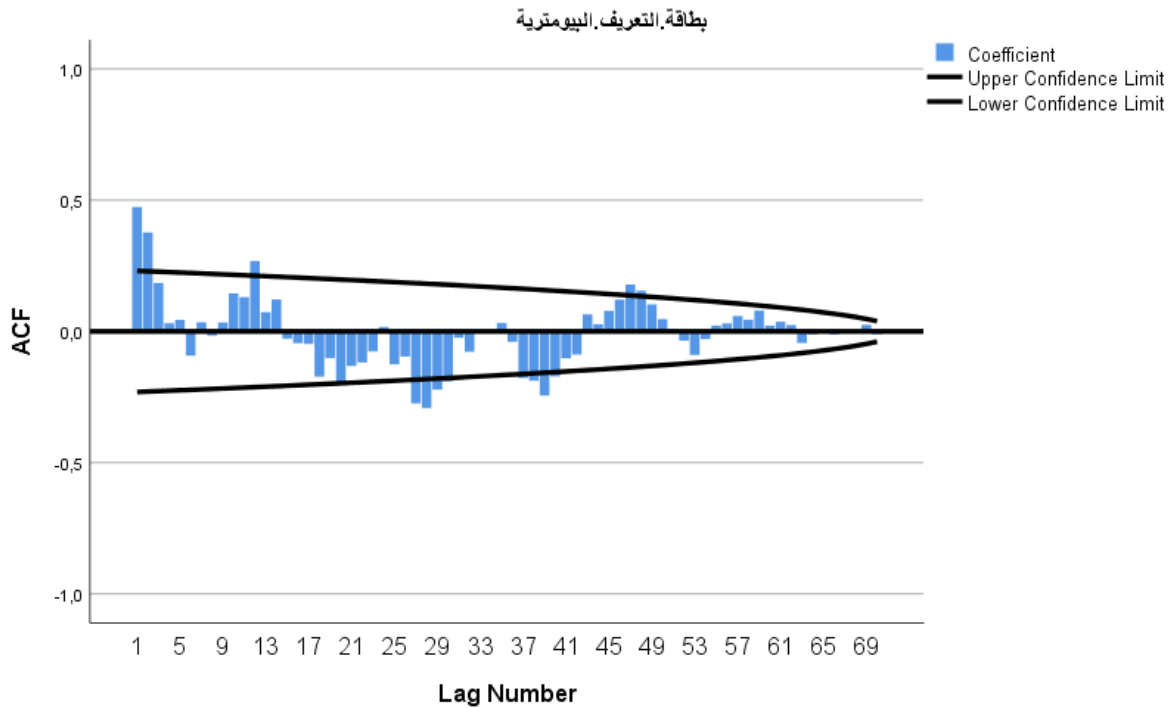
الجدول رقم (12): نتائج الارتباط الذاتي بالنسبة بطاقة التعريف الوطنية البيومترية

بوكس جنكينز																		
2021			2020			2019			2018			2017			2016			المتباينات (الفرات)
Sig	Std. Error ^a	R	Sig	Std. Error ^a	R	Sig	Std. Error ^a	r	Sig	Std. Error ^a	R	Sig	Std. Error ^a	R	Sig	Std. Error ^a	R	
,000	,047	,022	,000	,067	,155	,000	,082	-,040	,000	,095	,017	,000	,106	,268	//	//	//	جانفي
,000	,045	,037	,000	,066	,103	,000	,081	-,177	,000	,094	-,125	,000	,105	,073	,000	,115	,474	فيفري
,000	,043	,024	,000	,064	,046	,000	,080	-,188	,000	,093	-,096	,000	,104	,122	,000	,115	,377	مارس
,000	,041	-,044	,000	,063	,008	,000	,079	-,244	,000	,092	-,274	,000	,103	-,028	,000	,114	,185	أفريل
,000	,039	-,012	,000	,061	-,035	,000	,077	-,172	,000	,091	-,292	,000	,103	-,044	,000	,113	,031	ماي
,000	,036	,001	,000	,060	-,090	,000	,076	-,102	,000	,090	-,221	,000	,102	-,048	,000	,112	,044	جوان
,000	,034	-,013	,000	,058	-,029	,000	,075	-,088	,000	,089	-,191	,000	,101	-,172	,000	,111	-,092	جويلية
,000	,031	-,002	,000	,056	,022	,000	,074	,065	,000	,088	-,025	,000	,100	-,101	,000	,110	,035	أوت
,000	,027	-,004	,000	,055	,030	,000	,072	,028	,000	,087	-,077	,000	,099	-,196	,000	,110	-,016	سبتمبر
,000	,024	,025	,000	,053	,059	,000	,071	,078	,000	,086	,005	,000	,098	-,131	,000	,109	,034	أكتوبر
,000	,019	-,011	,000	,051	,045	,000	,070	,122	,000	,084	-,006	,000	,097	-,118	,000	,108	,145	نوفمبر
,000	,022	,022	,000	,049	,079	,000	,068	,179	,000	,083	,032	,000	,096	-,076	,000	,107	,130	ديسمبر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم : 06)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك ارتباط بين قيم السلسلة المتجاورة حيث تراوحت قيم معامل الارتباط الذاتي بين (1-1) وما يدل على استقرار السلسلة، حيث تبين لنا أن جميع قيم المتباطات (الفترات بالشهور لكل سنة) دالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

كما نلاحظ خلال السنة الأولى (2016) دالة معنوية بمعامل الارتباط الذاتي قدر بـ (0.474) لشهر فيفري وما يدل على أن هناك ارتباط بدرجة متوسطة محصورة ما بين ($0.40 \leq r \leq 0.59$)، وأيضا السنة الثانية (2017) بدرجة ارتباط ضعيفة حيث بلغت قيمة الارتباط (0.268) لشهر جانفي أما السنة الثالثة والرابعة حيث بلغت قيمة الارتباط الذاتي للفترتين على التوالي (0.017)، (-0.040) وهي قيم محصورة ما بين ($0.01 \leq r \leq 0.19$)، بمستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة المفروض ($\alpha \leq 0.01$)، في حين كل من السنة 2020 والسنة 2021 أظهرت النتائج أنها ذات ارتباط ضعيف بمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بلغ معامل ارتباطها الذاتي (0.155) خلال شهر جانفي، والسنة السادسة (0.022)، وهي دالة معنوية بمستوى دلالة أقل من 0.01 كما هو مبين في الشكل الموالي:



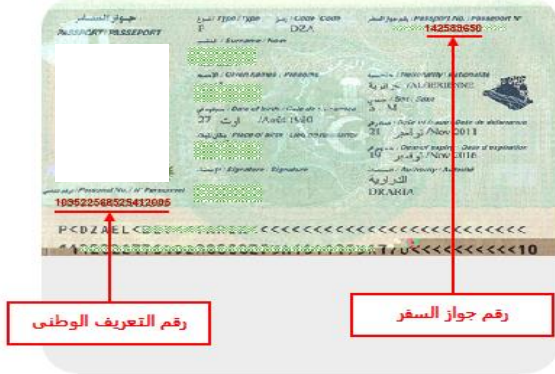
الشكل رقم (08): التمثيل البياني لنتائج الارتباط الذاتي بالنسبة لبطاقة التعريف البيومترية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول والشكل أعلاه أن عدد البطاقات البيومترية في تزايد مستمر خلال سنوات الدراسة وهذا راجع الخصائص التي تتميز بها البطاقة البيومترية عن البطاقة العادية بالإضافة إلى الإجراءات الادارية الجديدة التي تلزم لكل من حاملي بطاقة التعريف الكلاسيكية بتحويلها لبطاقة التعريف البيومترية

رابعا: الارتباط الذاتي بالنسبة لجواز السفر

البيومتري



يعتبر جواز السفر البيومتري جواز مزود رقاقة ممغنطة بحجم "السيم كارد" عالمية لكل جوازات السفر في دول العالم التي تعتمد هذه الجوازات، تحوي "معلومات معولمة" بكل المعلومات الخاصة

بصاحب الجواز ليس أقلها بصمة العين وصورة مزايا المنطقة المحيطة بالأنف، والمنطقة المحيطة بالفم، والشفاة وخطوط الجبين، واستداريات خاصة بأسفل الذقن وكل المباسم والملاحم البيولوجية المتعلقة بالوجه، اضافة إلى عدد كبير يكاد لا يحصى من المزايا الخاصة بصاحب الجواز. ولا يمكن لأي دولة اعتماد هذه المزايا بالكامل نظرا لان برامجها مكلفة جدا وباهظة الاثمان إلى درجة تعجز معها أكثر الدول ثراءً عن شرائها بمجملها ككل، لذلك فان كل دولة تعتمد بعضاً من هذه البرامج تبعا لقدراتها المالية، وان بقي البرنامج الاكثر رواجاً في هذا الصدد والذي يلقى رواجاً في معظم الدول هو برنامج بصمة العين والتي ما ان يوضع الجواز على القارئ البصري حتى تظهر بصمة العين الحقيقية لصاحبه وتقارن مع حامله، ليتبين فوراً ما اذا كان هو نفسه من يحمل هذا الجواز أم غيره. تم أولاً إصداراً جواز البيومتري جديداً في الجزائر وذلك لمواكبة مع المعايير العالمية الجديدة ومتطلبات منظمة الطيران المدني الدولي، توفر جوازات السفر الجديدة اماناً أفضل وفعالية كبيرة في مكافحة التزوير، وصالح لمدة 10 سنوات. تم قياس الارتباط الذاتي بالنسبة للزمن بالأشهر لجواز السفر البيومتري الصادرة عن بلدية بسكرة خلال الفترة من 2012 إلى 2021 والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): نتائج الارتباط الذاتي بالنسبة لجواز السفر البيومتري

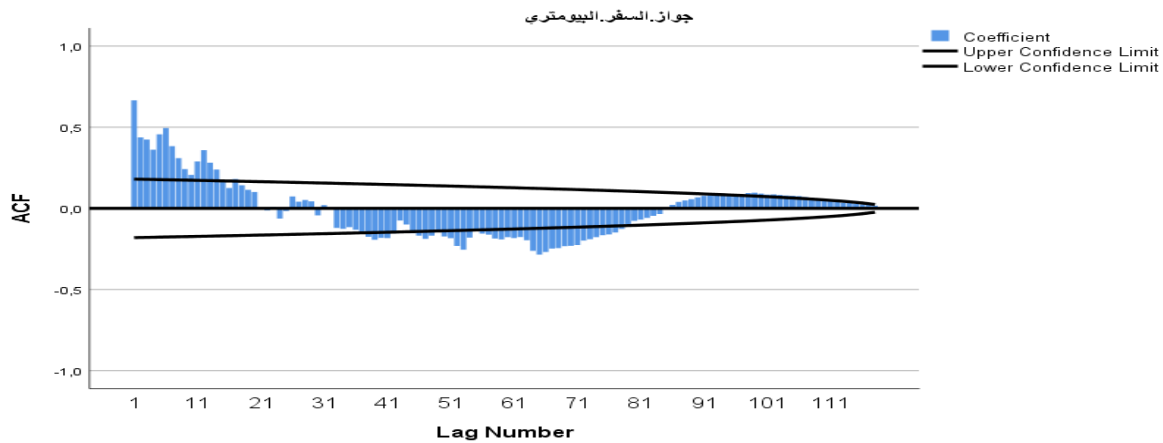
بوکس جنکینز																														
2021			2020			2019			2018			2017			2016			2015			2014			2013			2012			المتباينات (الفترة)
Sig	Std. Error	r	Sig	Std. Error	r	Sig	Std. Error	r	Sig	Std. Error	r	Sig	Std. Error	r	Sig	Std. Error	R	Sig	Std. Error	R	Sig	Std. Error	R	Sig	Std. Error	R	Sig	Std. Error	R	
,000	,027	,058	,000	,040	,088	,000	,049	-,002	,000	,057	-,190	,000	,063	-,183	,000	,070	-,144	,000	,075	-,145	,000	,081	-,016	,000	,085	,282	,000	,090	,666	جانفي
,000	,026	,053	,000	,039	,094	,000	,048	,022	,000	,056	-,177	,000	,063	-,177	,000	,069	-,173	,000	,075	-,175	,000	,080	,073	,000	,085	,239	,000	,090	,437	فيفري
,000	,025	,048	,000	,038	,097	,000	,047	,040	,000	,055	-,165	,000	,062	-,196	,000	,069	-,184	,000	,074	-,193	,000	,080	,041	,000	,085	,171	,000	,089	,424	مارس
,000	,023	,042	,000	,037	,091	,000	,047	,049	,000	,055	-,160	,000	,062	-,261	,000	,068	-,231	,000	,074	-,181	,000	,079	,051	,000	,084	,125	,000	,089	,362	أفريل
,000	,022	,035	,000	,036	,085	,000	,046	,056	,000	,054	-,148	,000	,061	-,285	,000	,068	-,255	,000	,073	-,183	,000	,079	,043	,000	,084	,181	,000	,089	,456	ماي
,000	,020	,034	,000	,035	,086	,000	,045	,068	,000	,054	-,127	,000	,061	-,269	,000	,067	-,180	,000	,073	-,154	,000	,078	-,043	,000	,083	,142	,000	,088	,495	جوان
,000	,018	,029	,000	,034	,083	,000	,045	,077	,000	,053	-,100	,000	,060	-,248	,000	,067	-,134	,000	,073	-,075	,000	,078	,020	,000	,083	,114	,000	,088	,383	جويلية

,0 00	,0 17	,0 25	,0 00 00	,0 33	,079	,000	,044	,080	,0 00	,052	- ,077	,000	,060	- ,245	,000	,066	- ,156	,0 00	,072	-,099	,000	,078	,000	,0 00	,083	,101	,0 00	,087	,310	أوت
,0 00	,0 14	,0 22	,0 00 00	,0 32	,078	,000	,043	,080	,0 00	,052	- ,069	,000	,059	- ,233	,000	,066	- ,162	,0 00	,072	-,154	,000	,077	- ,121	,0 00	,082	- ,005	,0 00	,087	,242	سبتمبر
,0 00	,0 14	,0 32	,0 00 00	,0 31	,075	,000	,042	,081	,0 00	,051	- ,059	,000	,058	- ,231	,000	,065	- ,186	,0 00	,071	-,168	,000	,077	- ,126	,0 00	,082	- ,013	,0 00	,087	,206	أكتوبر
,0 00	,0 14	,0 26	,0 00 00	,0 30	,069	,000	,041	,082	,0 00	,050	- ,046	,000	,058	- ,226	,000	,065	- ,191	,0 00	,071	-,188	,000	,076	- ,116	,0 00	,081	,008	,0 00	,086	,289	نوفمبر
,0 00	,0 12	,0 17	,0 00 00	,0 29	,064	,000	,040	,081	,0 00	,050	- ,035	,000	,057	- ,198	,000	,064	- ,177	,0 00	,070	-,168	,000	,076	,131	,0 00	,081	,063	,0 00	,086	,359	ديسمبر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم : 07)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك ارتباط بين قيم السلسلة المتجاورة حيث تراوحت قيم معامل الارتباط الذاتي بين (1-1)، يدل على استقرار السلسلة، حيث تبين لنا أن جميع قيم المتباطئات (الفترات) دالة معنويا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

كما نلاحظ خلال السنة الأولى (2012) دالة معنوية بمعامل الارتباط الذاتي قدر بـ (0.666) لشهر جانفي وما يدل على أن هناك ارتباط بدرجة متوسطة محصورة ما بين ($0.3 \leq r \leq 0.7$)، وأيضا السنة الثانية (2013) بدرجة ارتباط متوسطة حيث بلغت قيمة الارتباط (0.282) لشهر جانفي وهي محصورة ما بين ($0.3 \leq r \leq 0.7$)، أما السنة الثالثة والرابعة حيث بلغت قيمة الارتباط الذاتي للفترتين على التوالي (-0.016)، (-0.145) وهي قيم محصورة ما بين ($0.01 \leq r \leq 0.19$)، بمستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة المفروض ($\alpha \leq 0.01$)، في حين كل من السنتين الأخيرتين (2020-2021) أظهرت النتائج أنها ذات ارتباط ضعيف بمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بلغ معامل ارتباطها الذاتي (0.088) خلال شهر جانفي، والسنة السادسة (0.058)، وهي دالة معنويا بمستوى دلالة أقل من 0.01 كما هو مبين في الشكل الموالي:



الشكل رقم (09): التمثيل البياني لنتائج الارتباط الذاتي بالنسبة لجواز السفر البيومتري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح لنا من خلال البيانات المقدمة في التحليل على أن جواز السفر البيومتري شهد ارتفاع في عدد إصداراته من قبل البلدية محل الدراسة خلال سنوات الدراسة من سنة 2012 لغاية 2019 ليشهد انخفاض تدريجي خلال السنتين 2020 وسنة 2021 وهذا بسبب جائحة كورونا وانتشار فيروس كوفيد 19 عبر مختلف بلدان العالم ما أدى إلى اتخاذ التدابير الوقائية للحد من انتشاره وذلك بتوقيف كل رحلات الطيران سواء الرحلات البرية أو الجوية الجزائرية عبر مختلف دول العالم

4- نتائج الدراسة الاستطلاعية :

أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي من خلالها تم الكشف عن : أن " الإدارة الإلكترونية مطبقة فعلا بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة " ، هذا من خلال نتائج تحليل الوثيقة الخاصة ببطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر قبل وبعد إدخال الإدارة الإلكترونية كما هو موضح في الجدولين (13) و (14) ، وهذا يتوافق مع دراسة (كعواش ، 2017) التي توصلت إلى أن : المراكز الإدارية سعت إلى التحول نحو جلب الجوازات الجاهزة ، كما تم توسيع فرص الحجز لفترات زمنية طويلة ، بالإضافة إلى ربط قاعدة البيانات الخاصة بالحالة المدنية بقاعدة بيانات جواز السفر بما يمكن من إمتلاك رقم خاص يتم توظيفه في عملية الحجز ومتابعة مسار طلب جواز السفر ، كما تم تقليص مراحل طلبه من خلال دمج مراحل إستقبال الملفات ، المراجعة و المصادقة في مرحلة واحدة ، ربط قاعدة بيانات الجهات العدلية بقاعدة بيانات جواز السفر من أجل الحصول على الوثائق المطلوبة وتصحيحها في وقت وجيز ، وكذلك هناك تحسين مستمر في كيفية إيداع الطلبات و التواصل مع المستفيد .إلا أن حجم الأخطاء ، المدة المستغرقة ، عدد الوثائق المطلوبة في الملف ، نوعية الأوراق وتكلفة جواز السفر بحاجة إلى تدخلات تطويرية أخرى .

إن التحسين والتطوير الملحوظ في العديد من خصائص ووثائق الهوية البيومترية بعد إدخال الإدارة الإلكترونية المطبقة في بلدية بسكرة ، حيث أنه من المفروض أن تكون إدارة بلاورق وهذا ماجاء به (العلاق ، 2005 ، ص ص 9-10) حيث أنه في عام 1973 تم إستخدام مصطلح اللاورقي في الولايات المتحدة الأمريكية ويعني هذا الأخير التخلي عن المعاملات الورقية والتحول إلى العمل الرقمي Digital .

و هذا ما يتوافق ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في مبدأ الإدارة بالخلف وتحقيق الأصفار الخمس (0 خطأ ، 0 عطل ، 0 أجل ، 0 مخزون ، 0 ورق) وهذا لبلوغ رضا الزبون (الداخلي و الخارجي) ، من خلال توفير الشروط التالية : الجودة ، الحجم ، الوقت ، المكان ، التكلفة .

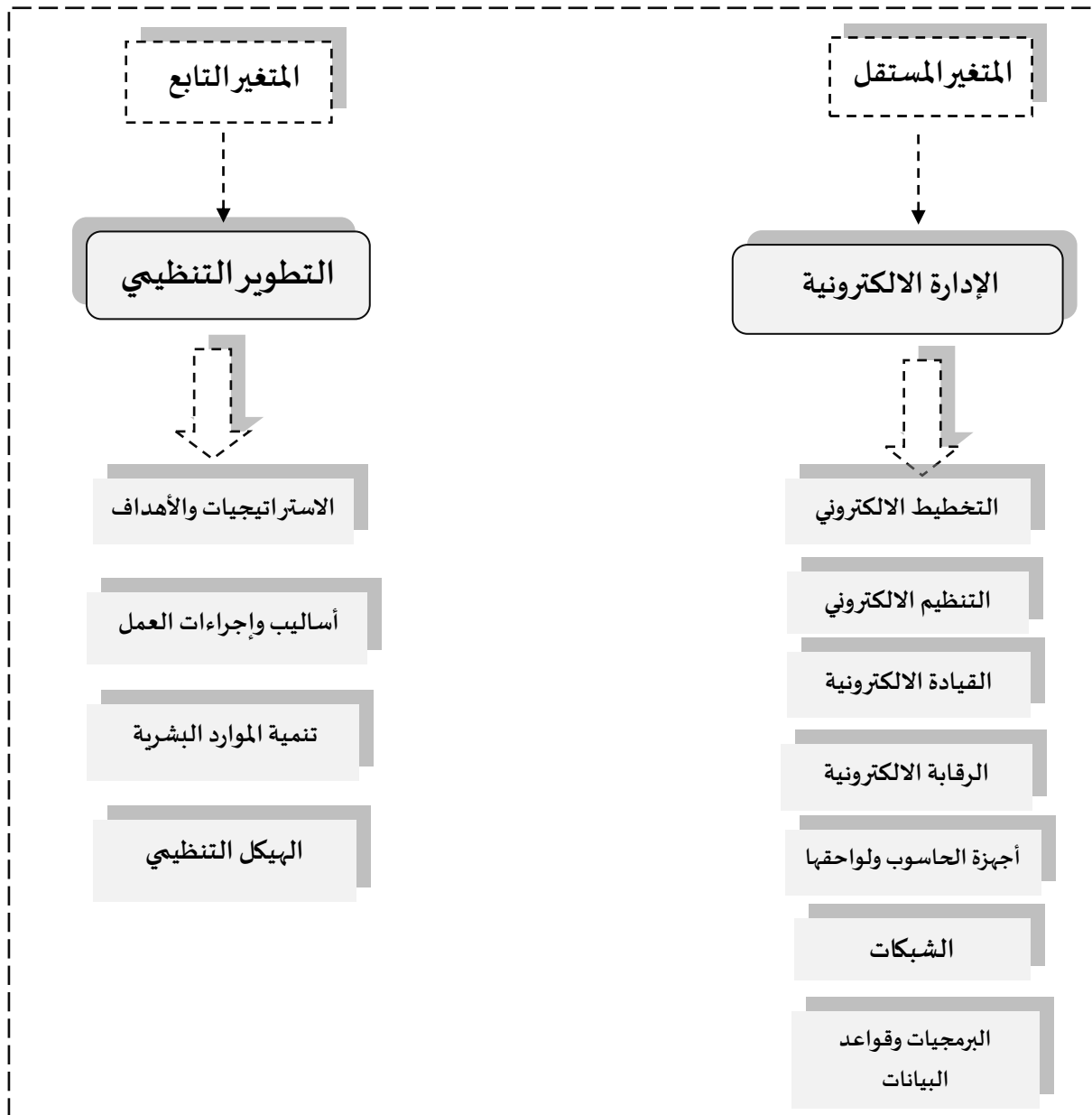
كما أثبتت النتائج المتحصل عليها في السلاسل الزمنية إرتفاعا في عدد بطاقة التعريف البيومترية خاصة خلال السنوات من 2016 إلى غاية 2019 ، وإرتفاع في عدد جوازات السفر البيومتري من 2012 حتى 2019 .

إن إستصدار جواز السفر البيومتري لم يكن من أجل مواكبة الحداثة من طرف البلدية وإنما هو مواكبة لمعايير عالمية جديدة ومتطلبات فرضت من طرف منظمة الطيران المدني الدولي والذي فرض تاريخ 24 نوفمبر 2015 كآخر أجل للعمل بجواز السفر العادي وبداية العمل بجواز السفر البيومتري فقط ، وإلا لايسمح للمواطنين الخروج من دولهم.

ثانيا : الدراسة الأساسية

1. نموذج الدراسة:

يهدف نموذج الدراسة إلى إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للدراسة، كما يُعتبر الأداة التي توضح العلاقات التي تربط بين هذه المتغيرات. انطلاقا من الجانب النظري للدراسة وعلى ضوء الإشكالية والفرضيات تم تشكيل نموذج الدراسة الذي يهدف إلى دور الإدارة الإلكترونية في تطوير المنظمة الجزائرية " بلدية بسكرة نموذجا". كما هو موضح في الشكل الموالي:



الشكل رقم (10) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

يتّضح من النموذج أعلاه وجود متغيرين للدراسة، **المتغير المستقل** الأول المتمثل في الإدارة الإلكترونية التي تشمل أبعاد والمتمثلة في: التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، القيادة الإلكترونية، أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات.

أما **المتغير التابع** والمتمثل في التطوير التنظيمي الذي تضمن كل من الاستراتيجيات والأهداف، أساليب وإجراءات العمل، تنمية الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي.

إن المتغير المستقل والمتمثل في الإدارة الإلكترونية من شأنه أن يساهم في تحقيق التطوير التنظيمي "المتغير التابع" وهو ما تم إثباته في الجانب النظري من البحث وتأكيده من خلال الدراسات السابقة. لذا نحاول من خلال النموذج أعلاه إظهار كيف يمكن للمتغير المستقل أن يساهم في تحقيق المتغير التابع من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

2. منهج الدراسة:

يعتمد الباحث على منهج دون آخر لطبيعة الموضوع الذي هو الآخر يفرض إختيار المنهج الذي ينبغي ويلزم إستخدامه ، وعليه إعتدنا على منهج دراسة حالة لأنه الأنسب من حيث دراسة حالة البلدية وكذا قصد التحري والتقصي على خصائص الوثائق قبل وبعد إعتقاد الإدارة الإلكترونية .

3. حدود الدراسة :

- - الحدود المكانية : تمت هذه الدراسة ببلدية بسكرة (المصلحة البيومترية) - الجزائر - والتي أصبحت حاليا يطلق عليها " مصلحة التنظيم العام .
- الحدود الزمنية : خلال 2018-2022
- الحدود البشرية : تم إختيار عينة مكونة من 31 موظفا (زبون داخلي) من المصلحة البيومترية و عينة مكونة من 379 مواطنا (زبون خارجي) " الذين إستخرجوا بطاقات التعريف البيومترية وجوازات السفر خلال سنة 2021 فقط " .

4.مجتمع وعينة الدراسة :**4-1 - مجتمع الدراسة :**

يشتمل مجتمع الدراسة على مجتمعين :

- مجتمع خاص بالزبائن الداخليين لبلدية بسكرة ، وشمل جميع الموظفين التابعين للمصلحة البيومترية التابعة لمصلحة التنظيم العام لبلدية بسكرة ، والبالغ عددهم 31 موظفا .
- مجتمع خاص بالزبائن الخارجيين لبلدية بسكرة ، وتمثل في 26340 مواطنا .

4-2 - عينة الدراسة :

تم اختيار عينتين للدراسة حسب طبيعة الموضوع.

العينة الأولى: اختيرت بطريقة المسح الشامل ، لانّ الدراسة الحالية تقتضي البحث والتقصي على الإدارة الإلكترونية واستخدامها في المصالح البيومترية، ولذا تم اختيار الموظفين المنتسبين الدائمين للمصلحة البيومترية في مصلحة التنظيم العام لبلدية بسكرة والمكونة من 31 موظفا (زبون داخلي).

العينة الثانية : عينة قصدية تمثلت في 379 مواطن (زبون خارجي) متمثلة في استجواب المجتمع باعتباره " زبون خارجي " للبلدية ، حيث تم اختيار المواطنين الذين استخرجوا بطاقات التعريف الوطنية البيومترية وجواز السفر البيومتري لسنة 2021 بطريقة عشوائية (أنظر الشكل 15 ، ص) من خلال استبانة الكترونية للإجابة عن التساؤل الثالث . ووفق جدول العينة العشوائية تم حساب حجم العينة الجزئي من خلال معادلة ستيفن سيمون التالية:

$$n = N \times p (1-p) / N - 1 \times (d^2 + z^2) + p(1-p)$$

حيث أن :

n : حجم العينة

N : حجم المجتمع

Z : الدرجة المعيارية

d: نسبة الخطأ

p : القيمة الاحتمالية

5. أدوات جمع المعلومات والبيانات للدراسة:

اعتمدنا على أداة دراسة حالة للبلدية حيث ارتأت الباحثة تقسيمها الى جانبين وهما:

الجانب الكيفي: تمت فيه المقارنة بين حالة البلدية قبل ادخال الإدارة الإلكترونية " خصائص استصدار جواز السفر وبطاقة التعريف العادية" وبعد ادخال الإدارة الإلكترونية من خلال تحليل الوثيقة .

الجانب الكمي: من خلال مقارنة إحصائية لسنوات قبل اعتماد النظام البيومتري بعد إتماده وذلك بتطبيق السلاسل أي (قبل تطبيق الإدارة الإلكترونية بعد تطبيقها) .

استبيان الإدارة الإلكترونية: تم تصميمه وفق أبعاد الإدارة الإلكترونية ، وما لمت به الباحثة من الإطار النظري.

استبيان التطوير التنظيمي: تم تصميمه وفق مؤشرات التطوير التنظيمي معتمدة على ماجاء في نظريات التطوير التنظيمي.

إستبيان الرضا : الخاص بالموظفين (الزبون الداخلي).

إستبيان الرضا : الخاص بالمواطنين (الزبون الخارجي).

و للتعرف على الإتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حول دور الإدارة الإلكترونية في تطوير المنظمة الجزائرية " بلدية بسكرة أنموذجا" من وجهة نظر موظفي البلدية تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل لإجابات عينة الدراسة. من خلال مقياس الاستبيان استعمال مقياس ليكارت الثلاثي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة والنتائج مبينة في الجداول التالية:

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فانه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث:

المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكارت الثلاثي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى

$$\text{المدى} = (\text{أعلى درجة في مقياس} - \text{أدنى درجة في مقياس}) = (3 - 1) = 2$$

وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد درجات المقياس} = (3/2 = 0.6)$$

وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المُشترك لإجمالي أفراد العينة على

كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (14): مقياس ليكارت الثلاثي

الاتجاه العام للعيينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
منخفض	1] - 1.66
متوسط	2.33 - 1.66]
مرتفع	3] - 2.33

المصدر: محفوظ جودة ، 2008، ص 23.

6 . الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

1-6 :صدق المحكمين :

قامت الباحثة بعرض الصورة الأولية للإستبيانات على عدد 05 من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم 08) ، و قد طلب منهم إبداء الرأي بشأن الإستبيانات و كتابة ملاحظاتهم و مقترحاتهم من حيث صياغة الإستبيانات أنظر الملحق (09 ، 10 ، 11 ، 12) على التوالي.

• بالنسبة لاستبيان الإدارة الإلكترونية :

إعتمدت معادلة لوشي لصدق المحكمين :

صدق البند = مجموع يقيس - مجموع لا يقيس / عدد المحكمين

حيث أن 04 محكمين وفقوا على البنود أما المحكم الخامس طلب تعديل العبارتين 07 ، 14

بالتعويض في المعادلة نجد :

$$\text{صدق البند} = \frac{1 - 4}{5} = 0.60 =$$

رقم العبارة	يقيس	لا يقيس
14 - 07		0.60+ 0.60 بمجموع 1.2
01-02-03-04-05-06-	1	
08-09-10-11-12-13-	بمجموع 34	
15-16-17-18-19-20-		
21-22-23-24-25-26-		
27-28-29-30-31-32-		
33-34-35-36		

صدق الإستبيان = مجموع صدق البنود / عدد البنود

$$\frac{1.2 + 34}{36}$$

$$0.97 =$$

و هي قيمة مقبولة جدا أي أن الإستبيان صادق.

• بالنسبة لاستبيان للتطوير التنظيمي :

إعتمدت معادلة لوشي لصدق المحكمين :

صدق البند = مجموع يقيس - مجموع لا يقيس / عدد المحكمين

حيث أن 04 محكمين وبقوا على البنود أما المحكم الخامس طلب تعديل العبارة رقم 09 بالتعويض

$$\frac{1 - 4}{5} = \text{صدق البند}$$

في المعادلة نجد :

$$0.60 =$$

رقم العبارة	يقيس	لا يقيس
09		0.60
01-02-03-04-05-06	1	
07-08-10-11-12-13	بمجموع 17	
14-15-16-17-18		

صدق الإستبيان = مجموع صدق البنود / عدد البنود

$$\frac{0.6 + 17}{18}$$

$$0.97 =$$

و هي قيمة مقبولة جدا أي أن الإستبيان صادق

و بالتالي لم يتم أي تعديل على الإستبيانات.

6-2: الثبات و الإتساق الداخلي للاستبيان

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح اختبار كل من الثبات والاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيانات كما يلي.

6-2-1. إختبار ثبات أداة الدراسة :

يعد الثبات من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه، وفيما يأتي سيتم اختبار الصدق والثبات لأداة هذه الدراسة، حيث يعتبر معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) من أكثر المعاملات استخداما من طرف الباحثين في اختبار ثبات أداة الدراسة، ويشترط في معامل ألفا كرونباخ أن يكون أكبر من أو يساوي 0.7 ، ثم حساب معامل الصدق من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات و الجدول التالي يوضح ذلك.

1- نتائج إختبار الثبات للمحور الأول "الإدارة الإلكترونية" :

الجدول رقم (15): معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول

أبعاد المحور الأول	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
البعد الأول: التخطيط الإلكتروني	05	0.637	0.798
البعد الثاني: التنظيم الإلكتروني	05	0.907	0.952
البعد الثالث: القيادة الإلكترونية	05	0.829	0.910
البعد الرابع: الرقابة الإلكترونية	05	0.921	0.959
البعد الخامس: أجهزة الحاسوب ولواحقها	05	0.962	0.980
البعد السادس: الشبكات	06	0.808	0.898
البعد السابع: برمجيات وقواعد البيانات	05	0.897	0.947
المحور الأول: الإدارة الإلكترونية	36	0.957	0.978

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم 15)

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في المحور الأول هي أكبر من الحد الأدنى 0.7 وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات المحور الأول الإدارة الإلكترونية بالبلدية محل الدراسة

بلغت 0.957 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحور الأول وبالتالي يمكن القول ان الاستبيان يتمتع بالثبات.

نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول السبعة كانت على التوالي البعد الأول التخطيط الإلكتروني (0.637)، البعد الثاني التنظيم الإلكتروني (0.907)، البعد الثالث القيادة الإلكترونية (0.829) أما البعد الرابع الرقابة الإلكترونية (0.921)، في حين البعد الخامس أجهزة الحاسوب ولواحقها (0.962)، أما البعد السادس الشبكات (0.808)، والبعد السابع برمجيات وقواعد البيانات (0.897) وبالتالي جميع أبعاد المحور الأول هي أكبر من الحد الأدنى 0.7 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة إلى أن معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. وقد بلغ معامل الصدق الكلي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات ما قيمته (0.978) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة.

2: نتائج إختبار الثبات للمحور الثاني " التطوير التنظيمي ":

الجدول رقم (16): معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني

أبعاد المحور الثاني	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
البعد الأول: الاستراتيجيات والأهداف	05	0.616	0.784
البعد الثاني: أساليب وإجراءات العمل	06	0.701	0.837
البعد الثالث: تنمية الموارد البشرية	06	0.717	0.846
البعد الرابع: الهيكل التنظيمي	03	0.722	0.849
المحور الثاني: التطوير التنظيمي	20	0.709	0.842

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم 16)

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في المحور الثاني التطوير التنظيمي هي أكبر أو تساوي من الحد الأدنى 0.7 وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات المحور الثاني التطوير التنظيمي بلغت 0.709 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحور الثاني وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني الأربعة كانت على التوالي البعد الأول الاستراتيجيات والأهداف (0.616)، البعد الثاني أساليب وإجراءات العمل (0.701) البعد الثالث تنمية

الموارد البشرية (0.717)، أما البعد الرابعة الهيكل التنظيمي (0.722) وبالتالي معظم أبعاد المحور الثاني هي أكبر من الحد الأدنى 0.7 مما يدل على ثبات أداة الدراسة . وقد بلغ معامل الصدق الكلي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات ما قيمته (0.842) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة.

3: نتائج إختبار الثبات لاستبيان رضا الموظفين والمواطنين :

يعد الثبات من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه، وفيما يأتي سيتم اختبار الصدق والثبات لاستبيان الموجه لموظفي بلدية بسكرة من أجل تقييم الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإدارية ومدى مساهمتها في تحقيق رضاهم. الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (17): معامل ألفا كرونباخ للاستبيان الموجه للموظفين والمواطنين

الاتسيان	عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
رضا الموظفين (زبون داخلي)	10	0.723	0.850
رضا المواطنين (زبون خارجي)	13	0.929	0.963

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق 17)

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في الاستبيان الموجه للموظفين والمواطنين من أجل تقييم الإستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.7 وأن القيمة إجمالية جميع عبارات الاستبيان بلغت على التوالي: 0.723، 0.929 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان الرضا يتمتع بالثبات.

6-3: الإتساق الداخلي لأداة الدراسة

تم قياس صدق الاستبيان في هذه الطريقة وفقا لمعامل ارتباط بيرسون (Correlation Pearson) من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له من جهة، وبين محاور الدراسة ومعدل فقرات الاستبيان الكلي من جهة أخرى.

6-3-1: صدق الإتساق البنائي لأبعاد المحور الأول "الإدارة الإلكترونية"

هو أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى أداة الاستبيان الوصول إليها، ونهدف من خلاله لقياس ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه. والجدول التالية تبين نتائج حساب الصدق الإتساق البنائي لأبعاد المحور الأول كما يلي:

الجدول رقم (18): يوضح نتائج إختبار الإتساق البنائي لأبعاد المحور الأول

الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور			أبعاد المحور الأول
النتيجة	Sig	Pearson Correlation	
دال	0.019	0.506*	البعد الأول: التخطيط الإلكتروني
دال	0.000	0.790**	البعد الثاني: التنظيم الإلكتروني
دال	0.000	0.784**	البعد الثالث: القيادة الإلكترونية
دال	0.000	0.790**	البعد الرابع: الرقابة الإلكترونية
دال	0.000	0.859**	البعد الخامس: أجهزة الحاسوب ولوحاتها
دال	0.000	0.770**	البعد السادس: الشبكات
دال	0.000	0.893**	البعد السابع: برمجيات وقواعد البيانات
دال	0.000	0.898**	المحور الأول: الإدارة الإلكترونية
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين الأبعاد والدرجة الكلية لمحورها			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم 18)

يتبين لنا من خلال مصفوفة الارتباط لأبعاد المحور الأول نجد معاملات الارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد المحور الأول الإدارة الإلكتروني والدرجة الكلية للإجمالي عبارات المحور ككل، قد تراوحت بين (0.506 و 0.893) وهي قيم دالة إحصائية لان قيمة Sig (مستوى المعنوية) لكل معامل ارتباط من كل بعد هي أقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر أبعاد المحور الأول صادقة ومتسقة .

6-3-2: صدق الإتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني "التطوير التنظيمي"

الجدول رقم (19) : يوضح الإتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني

الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور			أبعاد المحور الثاني
النتيجة	Sig	Pearson Correlation	
دال	0.013	0.533*	البعد الأول: الإستراتيجيات والأهداف
دال	0.001	0.674**	البعد الثاني: أساليب وإجراءات العمل
دال	0.000	0.819**	البعد الثالث: تنمية الموارد البشرية
دال	0.020	0.502*	البعد الرابع: الهيكل التنظيمي
دال	0.000	0.837**	المحور الثاني: التطوير التنظيمي
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين الأبعاد والدرجة الكلية لمحورها			

المصدر: من إعداد الباحثة الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم 18)

من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن أبعاد المحور الثاني (الإستراتيجيات والأهداف، أساليب، إجراءات العمل، تنمية الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بينها وبين الدرجة الكلية لإجمالي عبارات المحور ككل، قد تراوحت بين (0.502، 0.819) وهي قيم دالة إحصائية لأن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد من أبعاد المحور الثاني هي أقل من مستوى الخطأ المفروض 0.05، ومنه أبعاد المحور الثاني صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) Cronbach's Alpha : يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة، حيث إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر أو يساوي من (0.7) فهذا يعني أن محاور الدراسة و أبعادها تمتاز بالثبات و المصدقية و بالتالي يمكن الإعتماد على الإستبيان في الدراسة التحليلية.

▪ **معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة ولمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، أي مدى وجود علاقة ارتباط بين هذه المحاور فيما بينها من جهة وبين متغيرات الدراسة من جهة أخرى.

▪ **المتوسط الحسابي (Mean):** تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية ومعرفة مستواها ودرجة الموافقة.

▪ **الانحراف المعياري (Std. Deviation):** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.

▪ **اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk :** من أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة للدراسة التطبيقية تتبع التوزيع الطبيعي.

▪ **معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) :** يستعمل لتحديد درجة تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.

▪ **اختبار F (F-test) :** من أجل اختبار المعنوية الكلية للنموذج عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي معنوية العلاقة بين متغير مستقل والمتغير التابع للعلاقة المدروسة يمكن معرفة المعنوية أو الدلالة الإحصائية للعلاقة المدروسة من خلال قيمة sig المرافقة للاختبار (F-test) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). فان العلاقة المدروسة بين متغيرين ذات دلالة إحصائية.

▪ **ومعامل التفسير (Correlation of determination):** ويرمز له بالرمز R^2 يقيس مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على

المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.

- اختبار (One-Sample-T-test) (T): للعينه الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محاور الدراسة) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05.

خلاصة :

تم في هذا الفصل عرض مجمل الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة الإستطلاعية والدراسة الأساسية بدءا بالمنهج المتبع وحدود الدراسة والعينة و أدوات جمع البيانات وكذا الأساليب الإحصائية المستخدم في تحليل بيانات الدراسة.

الفصل الخامس

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

1. عرض وتحليل نتائج محور الإدارة الإلكترونية
2. عرض وتحليل نتائج محور التطوير التنظيمي
3. عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات رضا الموظفين (زبون داخلي)
4. عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات رضا المواطنين (زبون

خارجي)

5. نتائج إختبار التوزيع الطبيعي وإختبار فرضيات الدراسة

1.5. عرض وتحليل نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

2.5. عرض وتحليل نتائج إختبار فرضيات الدراسة

1.2.5. عرض وتحليل نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

2.2.5. عرض وتحليل نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

3.2.5. عرض وتحليل نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

4.2.5. عرض و تحليل نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

خلاصة

تمهيد:

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، في هذا الفصل سيتم عرض وتحليل البيانات والوقوف على مختلف نتائج الإسيبانات والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية لتحليل بيانات الدراسة .

1- عرض وتحليل نتائج محور الإدارة الإلكترونية :

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول الإدارة الإلكترونية وأبعادها تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل إجابات عينة الدراسة.

1.1 عرض وتحليل نتائج التخطيط الإلكتروني

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على اتجاه إجابات عينة الدراسة لبعده التخطيط الإلكتروني

الجدول رقم (20): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الأول

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته في بلديتكم أدى إلى التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة.	2,83	0,522	2	مرتفع
02	ساهمت البرامج الإلكترونية في توفير الوقت والجهد للعاملين	2,87	0,499	1	مرتفع
03	ساعدت شبكات الاتصال، بلديتكم على إشراك الموظفين في وضع الخطط السنوية والفصلية.	2,64	0,754	4	مرتفع
04	تساهم بالتنسيق مع جهات الاختصاص من أجل التدريب على استخدام التكنولوجيا المتطورة.	2,58	0,807	5	متوسط
05	ساهمت الرقمنة في إعداد ميزانية سنوية وقواعد بيانات للموظفين والمواطنين يمكن الرجوع إليها.	2,77	0,616	3	مرتفع
البعد الأول: التخطيط الإلكتروني		2.27	0,850	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم 17)

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول و المتعلق بالتخطيط الإلكتروني الذي تطبقه البلدية بلغ: 2.27 وبانحراف معياري بلغ 0.850 وهو أقل من الواحد مما يشي 3ر إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال الموافقة (من 1.66 إلى 2.33 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن عبارات بعد التخطيط

الإلكتروني بمستوى متوسط وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، حيث نجد العبارة رقم 02 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.87 و انحراف معياري 0.499 ما يدل على أن البرامج الإلكترونية ساهمت في توفير الوقت والجهد للعاملين، ، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي 2.83 و انحراف معياري 0.522 ما يؤكد على أن استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته في البلدية محل الدراسة يؤدي إلى التخفيف من الأعباء الإدارية تليها العبارة رقم 05 بالمرتبة الثالثة باتجاه العام موافق حيث ساهمت الرقمنة في إعداد ميزانية سنوية وقواعد بيانات للموظفين والمواطنين يمكن الرجوع إليها بمتوسط حسابي قدر بـ 2.77 وانحراف معياري 0.616، في حين العبارة رقم 03 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.64 وانحراف معياري 0.754 ما يثبت على أن شبكات الاتصال ساعدت البلدية على إشراك الموظفين في وضع الخطط السنوية و الفصلية، وأخيراً نجد العبارة رقم 04 بالمرتبة الخامسة حسب أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.58 وانحراف معياري 0.807 أي يساهم الموظفون بالتنسيق مع جهات الاختصاص من أجل التدريب على استخدام التكنولوجيا المتطورة.

2.1 عرض وتحليل نتائج بعد التنظيم الإلكتروني

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على اتجاه إجابات عينة الدراسة لبعث التنظيم الإلكتروني

الجدول رقم (21): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعث الثاني للمحور الأول

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
06	سهلت أجهزة الحاسوب وملحقاته على بلديتكم عملية حفظ الملفات الإدارية من خلال الأرشيف الإلكتروني.	2,54	0,850	3	مرتفع
07	كسرت البرمجيات حاجز الروتين في إجراء مختلف المراسلات الضرورية (التقارير المختلفة, الشكاوى...).	2,22	0,760	4	متوسط
08	مكنت شبكات الاتصال من تحقيق أسلوب إدارة بلا أوراق	2,16	0,719	5	متوسط
09	أدى تفويض بلديتكم لبعض الصلاحيات إلى الإدارة الإلكترونية إلى تنفيذ الأعمال بسرعة.	2,87	0,427	1	مرتفع
10	ساهمت الرقمنة في إعادة كتابة سجلات رقمية والتدوين من جديد.	2,70	0,588	2	مرتفع
	البعث الثاني: التنظيم الإلكتروني	2,11	0,601		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم 17)

تشير معطيات الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني المتعلق بالتنظيم الإلكتروني الذي تطبقه البلدية بلغ: 2.11 و بالانحراف المعياري بلغ 0.601 وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال الموافقة (من 1.66 إلى 2.33 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن عبارات بعد التنظيم الإلكتروني بمستوى متوسط وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، حيث نجد العبارة رقم 09 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.87 و انحراف معياري 0.427 ما يبين أهمية تفويض الصلاحيات إلى الإدارة الإلكترونية يساهم في تنفيذ الأعمال بسرعة، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي 2.70 وانحراف معياري 0.588 ما يؤكد على أنه ساهمت الرقمنة في إعادة كتابة سجلات رقمية والتدوين من جديد، في حين العبارة رقم 6 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.54 وانحراف معياري 2.54، ما يدل على أنه سهلت أجهزة الحاسوب وملحقاته على بلديتكم عملية حفظ الملفات الإدارية من خلال الأرشفة الإلكتروني، كما نجد العبارة رقم 7 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.22 وانحراف معياري 0.760 ما يؤكد على أنه كسرت البرمجيات حاجز الروتين في إجراء مختلف المراسلات الضرورية (التقارير المختلفة، الشكاوى....)، وأخيرا نجد العبارة رقم 8 بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.22 وانحراف معياري 0.760 ما يدل على أنه مكنت شبكات الاتصال من تحقيق أسلوب إدارة بلا أوراق.

3.1 عرض وتحليل نتائج بعد القيادة الإلكترونية

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على اتجاه إجابات عينة الدراسة لبعيد القيادة الإلكترونية

الجدول رقم (22): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الأول

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الترتيب
مرتفع	2	,0477	2,80	استخدام أجهزة الحاسوب خفض من النظام البيروقراطي في انجاز الأعمال في بلديتكم.	11
مرتفع	1	,0300	2,90	الاعتماد على البرامج مكن الموظفين من تحليل البيانات بسرعة فائقة واتخاذ القرار المناسب.	12
متوسط	5	,0807	2,02	أتاحت شبكات الاتصال إمكانية التواصل المستمر بين المسؤولين والموظفين والعمل على تسهيل القرارات.	13
متوسط	4	,0575	2,17	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يخفف أو يقلل من المنازعات والصراعات داخل البلدية.	14
مرتفع	3	,0542	2,80	سهلت الرقمنة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ودعمها عن طريق توفيراً لمعلومات اللازمة بدقة وسرعة عالية.	15
متوسط		0,710	2.32	البعد الثالث: القيادة الإلكترونية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم 17)

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الذي احتل المرتبة الثانية و المتعلق بالقيادة الإلكترونية التي تطبقها البلدية بلغ: 2.76 وبانحراف معياري بلغ 0.435 وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن عبارات بعد القيادة الإلكترونية بمستوى مرتفع وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، حيث نجد العبارة رقم 12 جاءت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 2.90 وانحراف معياري 0.300 ما يؤكد مدى الاعتماد على البرامج مكن الموظفين من تحليل البيانات بسرعة فائقة واتخاذ القرار المناسب، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي 2.80 وانحراف معياري 0.477 يدل على أنه استخدام أجهزة الحاسوب خفض من النظام البيروقراطي في انجاز الأعمال بالبلدية محل الدراسة، تليها العبارة رقم 15 بالمرتبة الثالثة ما يؤكد على أنه الرقمنة الإدارية سهلت عملية اتخاذ القرارات الإدارية ودعمها عن طريق توفيراً لمعلومات

اللازمة بدقة وسرعة عالية ، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.80 وانحراف معياري 0.542، في حين العبارة رقم 14 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.17 وانحراف معياري 0.575، ما يثبت أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يخفف أو يقلل من المنازعات والصراعات داخل البلدية، وأخيراً نجد العبارة رقم 13 بالمرتبة الخامسة حسب أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.02 و انحراف معياري 0.807 ما يؤكد على أنه أتاحت شبكات الاتصال إمكانية التواصل المستمر بين المسؤولين والموظفين والعمل على تسهيل القرارات.

4.1 عرض وتحليل نتائج البعد الرقابة الإلكترونية

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على اتجاه إجابات عينة الدراسة لبعد الرقابة الإلكترونية

الجدول رقم (23): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع للمحور الأول

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم
مرتفع	0,373	2,83	خفف استخدام أجهزة الحاسوب من الجهد الإداري المبذول في الرقابة.	16
متوسط	0,950	2,35	تستخدم إدارة البلدية نظام إلكتروني لمتابعة سجل الحضور والانصراف للعاملين.	17
مرتفع	0,575	2,74	ساعدت شبكات الاتصال في متابعة الأعمال على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وقت حدوثها والمساعدة في تصحيحها.	18
مرتفع	0,642	2,70	ساهمت الإدارة الإلكترونية في سرعة تصحيح الأخطاء والانحرافات التي تقع.	19
مرتفع	0,811	2,51	أدت الرقمنة الإدارية إلى رفع مستوى الرقابة على مختلف الجوانب (دخول وخروج الموظفين، تضييع وقت العمل).	20
مرتفع	0,609	2,63	البعد الرابع: الرقابة الإلكترونية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم 17)

يتبين لنا من خلال نتائج تحليل البعد الرابع أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع المتعلقة بالرقابة الإلكترونية التي تطبقها البلدية بلغ: 2.63 وبانحراف معياري بلغ 0.609 وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن عبارات بعد الرقابة الإلكترونية بمستوى مرتفع وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، حيث نجد العبارة رقم 16 جاءت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.83 و انحراف معياري 0.373 ما يؤكد أن

استخدام أجهزة الحاسوب خفف من الجهد الإداري المبذول في الرقابة، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 18 بمتوسط حسابي 2.74 وانحراف معياري 0.575 يدل على أنه ساعدت شبكات الاتصال في متابعة الأعمال على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وقت حدوثها والمساعدة في تصحيحها، تليها العبارة رقم 19 بالمرتبة الثالثة ما يؤكد على أنه ساهمت الإدارة الإلكترونية في سرعة تصحيح الأخطاء والانحرافات التي تقع، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.70 وانحراف معياري 2.70، في حين العبارة رقم 20 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.51 وانحراف معياري 0.811، ما يثبت أن أدت الرقمنة الإدارية إلى رفع مستوى الرقابة على مختلف الجوانب (دخول وخروج الموظفين، تضييع وقت العمل)، وأخيراً نجد العبارة رقم 2.35 بالمرتبة الخامسة حسب أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.35 وانحراف معياري 0.950 ما يدل على أن إدارة البلدية تستخدم نظام إلكتروني لمتابعة سجل الحضور والانصراف للعاملين.

5.1 عرض وتحليل نتائج بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على اتجاه إجابات عينة الدراسة لبعء أجهزة الحاسوب ولواحقها

الجدول رقم (24): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس للمحور الأول

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
21	توفر البلدية حواسيب حديثة لمختلف الإدارات والمكاتب.	2,48	0,851	1	مرتفع
22	توفر البلدية العدد الكافي من الطابعات في مختلف الإدارات والمكاتب.	2,35	0,914	2	متوسط
23	توفر البلدية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية.	2,00	0,000	5	متوسط
24	توفر البلدية العدد الكافي من المساحات الضوئية.	2,22	0,956	4	مرتفع
25	توفر البلدية أجهزة الصيانة ومعدات العتاد.	2,29	0,901	3	متوسط
البعد الخامس: أجهزة الحاسوب ولواحقها		2.74	0.407		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم 17)

نلاحظ من خلال نتائج تحليل البعد الخامس أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس المتعلقة بأجهزة الحاسوب ولواحقها التي تعتمد عليها البلدية بلغ: 2.74 وبالانحراف المعياري بلغ 0.407 وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن

عبارات بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها بمستوى متوسط وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، حيث نجد العبارة رقم 21 جاءت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.48 و انحراف معياري 0.851 ما يؤكد أنه توفر البلدية حواسيب لمختلف الإدارات والمكاتب، ، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 22 بمتوسط حسابي 2.35 وانحراف معياري 0.419 يدل على أنه توفر البلدية العدد الكافي من الطابعات في مختلف الإدارات والمكاتب، تليها العبارة رقم 25 بالمرتبة الثالثة ما يؤكد على أنه توفر البلدية أجهزة الصيانة ومعدات العتاد، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.29 وانحراف معياري 0.901، في حين العبارة رقم 24 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.22 وانحراف معياري 0.956 ما يثبت أنه توفر البلدية العدد الكافي من المساحات الضوئية وأخيراً نجد العبارة رقم 23 بالمرتبة الخامسة حسب أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.00 وانحراف معياري 0.000 ما يدل على أنه توفر البلدية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية.

6.1 عرض وتحليل نتائج بعد الشبكات

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على اتجاه إجابات عينة الدراسة لبعء الشبكات

الجدول رقم (25): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد السادس للمحور الأول

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
26	يوجد في البلدية شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين.	2,16	,0934	متوسط
27	تتوفر البلدية على خادم (SERVEUR) لتخزين والاحتفاظ بجميع الملفات والبيانات الخاصة بها ومعالجتها.	2,77	,0497	مرتفع
28	هناك رابط الكتروني بين البلدية ومختلف ولايات الوطن.	2,41	,0922	مرتفع
29	البلدية لديها خط هاتف (DSL) ذو سرعة عالية.	1,45	,0809	منخفض
30	يتم استخدام البريد الالكتروني في العمل والاتصال الإداري.	1,64	,0877	متوسط
31	الربط بالشبكات المتوفرة حالياً كافياً.	2,25	,0964	متوسط
	البعد السادس: الشبكات	2,66	0,585	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم 17)

تشير معطيات تحليل البعد السادس للشبكات أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد السادس و المتعلق شبكات الانترنت التي تعتمد عليها البلدية بلغ: 2.66 وبانحراف معياري بلغ 0.585 وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام

للبعد هو ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن عبارات بعد الشبكات بمستوى متوسط وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، حيث نجد العبارة رقم 27 جاءت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.77 و انحراف معياري 0.479 ما يؤكد أنه تتوفر البلدية على خادم (SERVEUR) لتخزين والاحتفاظ بجميع الملفات والبيانات الخاصة بها ومعالجتها، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 28 بمتوسط حسابي 2.41 وانحراف معياري 0.922 يدل على أنه هناك رابط الكتروني بين البلدية ومختلف ولايات الوطن . تليها العبارة رقم 31 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.25 وانحراف معياري 0.964 ما يدل على أنه الربط بالشبكات المتوفرة حالياً كافياً ، في حين العبارة رقم 26 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.16 وانحراف معياري 0.934 ما يؤكد على أنه يوجد في البلدية شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين، أما العبارة رقم 30 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1.64 وانحراف معياري 0.877 أي يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل والاتصال الإداري، وأخيراً نجد العبارة رقم 29 بالمرتبة السادسة حسب أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر بـ 1.45 وانحراف معياري 0.809 ما يؤكد على أن البلدية لديها خط هاتف (DSL) ذو سرعة عالية.

7.1 عرض وتحليل نتائج بعد برمجيات وقواعد البيانات

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على اتجاه إجابات عينة الدراسة لبعده برمجيات وقواعد البيانات

الجدول رقم (26): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد السابع للمحور الأول

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
32	لدى البلدية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية.	2,58	,0719	<u>1</u>	مرتفع
33	لدى البلدية أنظمة الحماية الآلية متطورة لحماية بياناتها.	2,29	,0972	<u>3</u>	متوسط
34	لدى البلدية أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الإلكترونية.	2,48	,0851	<u>2</u>	مرتفع
35	ألغت الإدارة الأرشيف الورقي بعد استبداله بالأرشيف الإلكتروني.	2,19	,0945	<u>4</u>	متوسط
36	لدى البلدية قواعد البيانات تساعد على إيصال الوثائق لعدة جهات في وقت قصير.	2,09	,0700	<u>5</u>	متوسط
البعد السابع: برمجيات وقواعد البيانات		2.76	0.435		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم 17)

يتبين لنا من خلال النتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد السابع المتعلقة بالبرمجيات وقواعد البيانات التي تعتمد عليها البلدية بلغ: 2.76 وبانحراف معياري بلغ 0.435 وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن عبارات بعد البرمجيات وقواعد البيانات بمستوى متوسط وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، حيث نجد العبارة رقم 32 جاءت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.58 و انحراف معياري 0.719 ما يؤكد أنه لدى البلدية البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 34 بمتوسط حسابي 2.48 وانحراف معياري 0.851 يدل على أنه لدى البلدية أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الإلكترونية، تليها العبارة رقم 33 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.29 وانحراف معياري 0.972 ما يدل على أنه لدى البلدية أنظمة الحماية الآلية متطورة لحماية بياناتها، في حين العبارة رقم 35 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.19 وانحراف معياري 0.945 ما يؤكد على أنه ألغت الإدارة الأرشيف الورقي بعد استبداله بالأرشيف الإلكتروني، وأخيراً نجد العبارة رقم 36 بالمرتبة الخامسة

حسب أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.09 وانحراف معياري 0.700 ما يؤكد أنه لدى البلدية قواعد البيانات تساعد على إيصال الوثائق لعدة جهات في وقت قصير.

- ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الإدارة الإلكترونية

فيما يلي جدول يلخص ترتيب أبعاد الإدارة الإلكترونية حسب إجابات عينة الدراسة

جدول رقم (27): تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة لأبعاد المحور الأول

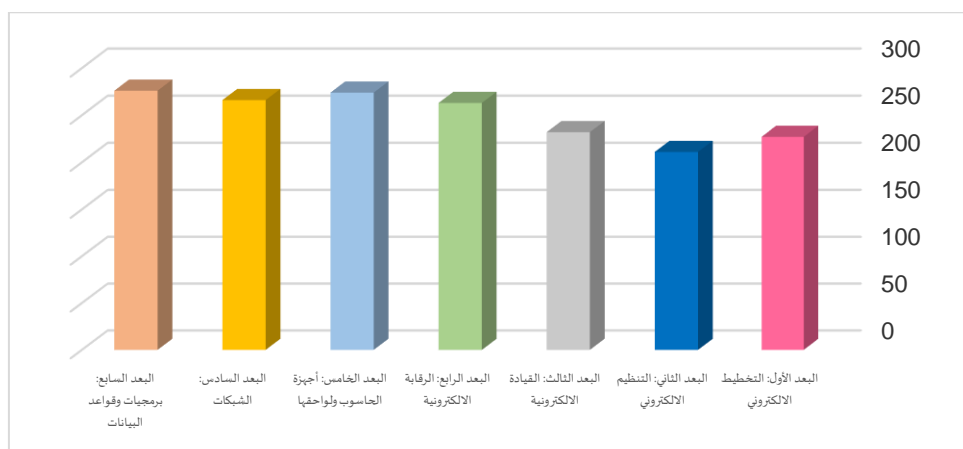
الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التشتت النسبي	الاتجاه العام
البعد الأول: التخطيط الإلكتروني	2.27	0.850	75.66%	متوسط
البعد الثاني: التنظيم الإلكتروني	2.11	0.601	70.33%	متوسط
البعد الثالث: القيادة الإلكترونية	2.32	0.710	77.33%	متوسط
البعد الرابع: الرقابة الإلكترونية	2.63	0.609	87.66%	مرتفع
البعد الخامس: أجهزة الحاسوب ولواحقها	2.74	0.407	91.33%	مرتفع
البعد السادس: الشبكات	2.66	0.585	88.66%	مرتفع
البعد السابع: برمجيات وقواعد البيانات	2.76	0.435	92%	مرتفع
المحور الأول: الإدارة الإلكترونية	2.24	0.470	83.33%	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم 17)

تشير معطيات الجدول أعلاه المحور الأول: مستوى الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر موظفي بلدية

بسكرة كان بدرجة موافق وبمتوسط حسابي قدر بـ 2.24 كما أن أبعاده جاءت بالترتيب التالي:

بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.76 وانحراف معياري 0.435، يليه بعد أجهزة الحاسوب ولواحقها بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.74 وانحراف معياري 0.407، في حين بالمرتبة الثالثة بعد الشبكات بمتوسط حسابي 2.66 وانحراف معياري 0.585، أما بعد الرقابة الإلكترونية بمتوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري 0.609، يليه بعد القيادة الإلكترونية بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.32 وانحراف معياري 0.710، وأخيراً كل من بعد القيادة الإلكترونية وبعد التنظيم الإلكتروني بالمرتبة السادسة والسابعة بمتوسط حسابي على التوالي: 2.27، 2.11 وانحراف معياري 0.850، 0.601 من المجموع الإجمالي لإجابات عينة الدراسة.



الشكل رقم (11): ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2. عرض وتحليل نتائج محور التطوير التنظيمي

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول التطوير التنظيمي وأبعاده تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل إجابات عينة الدراسة.

1.2 عرض وتحليل نتائج بعد الاستراتيجيات والأهداف

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على اتجاه إجابات عينة الدراسة لبعده الاستراتيجيات والأهداف

الجدول رقم (28): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الثاني

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
01	تسعى البلدية إلى تقديم أفضل خدمة للمواطنين من خلال انتهاج الإدارة الإلكترونية في تسييرها	1,67	0,599	3	متوسط
02	تطمح البلدية إلى القضاء على العمل الورقي في المستقبل	1,87	0,562	2	متوسط
03	تعتمد البلدية على الحاسوب في إصدار الوثائق الإدارية	2,19	0,703	1	مرتفع
04	تضع البلدية نظام البصمة الإلكترونية لمراقبة دخول وخروج موظفيها	1,22	0,425	5	منخفض
05	تضع البلدية هيكل تنظيمي يواكب التغير التنظيمي	1,41	0,501	4	منخفض
	البعد الأول: الاستراتيجيات والأهداف	1,67	0,349		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم 18)

تشير معطيات الجدول أعلاه من المحور الثاني أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول الذي احتل المرتبة الثالثة و المتعلق الاستراتيجيات والأهداف بلغ: 1.67. وبالانحراف المعياري بلغ 0.349 وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال الموافقة (من 1.66 إلى 2.33 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن عبارات بعد الاستراتيجيات والأهداف بمستوى متوسط وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، حيث نجد العبارة رقم 39 جاءت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.19 وانحراف معياري 0.703 ما يعني أن البلدية تعتمد على الحاسوب في إصدار الوثائق الإدارية تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 38 بمتوسط حسابي 1.87 وانحراف معياري 0.562 ما يؤكد على أنه تطمح البلدية إلى القضاء على العمل الورقي في المستقبل، تليها العبارة رقم 37 المرتبة الثالثة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر بـ 1.67 وانحراف معياري 0.599 ما يدل على أن البلدية تسعى إلى تقديم أفضل

خدمة للمواطنين من خلال انتهاج الإدارة الإلكترونية في تسييرها، في حين العبارة رقم 41 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.41 وانحراف معياري 0.501 ما يدل على أن البلدية تضع هيكل تنظيمي يواكب التغيير التنظيمي، كما نجد العبارة رقم 40 بالمرتبة الخامسة والأخيرة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر بـ 1.22 وانحراف معياري قدر بـ 0.425 ما يؤكد على أن البلدية تضع نظام البصمة الإلكترونية لمراقبة دخول وخروج موظفيها.

2.2 عرض وتحليل نتائج بعد أساليب وإجراءات العمل

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على اتجاه إجابات عينة الدراسة أساليب وإجراءات العمل

الجدول رقم (29): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الثاني

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
06	تفتح البلدية شبك للاستخراج الوثائق للمواطنين خارج الولاية	1,87	,0670	متوسط
07	تعتمد البلدية على اجتماعاتها على العرض بالشاشة "داداشو"	1,29	,0461	منخفض
08	قللت البلدية الإجراءات الورقية التقليدية	1,61	,0495	منخفض
09	بسطت عملية التطوير التنظيمي في الإجراءات	1,87	0,718	متوسط
10	خصصت جهود التطوير التنظيمي في التخفيف من روتينية أداء الأعمال	1,74	0,514	متوسط
11	تنشر البلدية نشاطاتها على منصات التواصل الاجتماعي	2,06	0,771	متوسط
	البعد الثاني: أساليب وإجراءات العمل	1,74	,0303	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم 18)

من خلال تحليل عبارات البعد الثاني من المحور الثاني أساليب وإجراءات العمل نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني الذي احتل المرتبة الثانية و المتعلق بإجراءات وأساليب العمل بلغ: 1.74 وبانحراف معياري بلغ 0.303 وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال الموافقة (من 1.66 إلى 2.33 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن عبارات البعد الثاني بمستوى متوسط وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، حيث نجد العبارة رقم 47 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.06 وانحراف معياري 0.771 ما يعني أن البلدية تعمل على نشر نشاطاتها على منصات التواصل الاجتماعي، تليها العبارة رقم 42 بالمرتبة الثانية من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر بـ

1.87 وانحراف معياري بلغ 0.670، ما يدل على أن البلدية تفتح شباك لاستخراج الوثائق للمواطنين خارج الولاية، أما العبارة رقم 45 جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث بمتوسط حسابي قدر بـ 1.87 وانحراف معياري 0.718 ما يدل على أن البلدية تعمل على تبسيط عملية التطوير التنظيمي في الإجراءات، تليها بالمرتبة الرابعة العبارة رقم 46 بمتوسط حسابي قدر بـ 1.74 وانحراف معياري بلغ 0.514، ما يؤكد على أن البلدية تخصص جهود التطوير التنظيمي في التخفيف من روتينية أداء الأعمال، أما العبارة رقم 44 جاءت بالمرتبة 5 بمتوسط حسابي قدر بـ 1.61 وانحراف معياري بلغ 0.495 ما يدل على أن البلدية قللت من إجراءات الورقية التقليدية، وأخيراً نجد العبارة رقم 43 بالمرتبة السادسة والأخيرة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي قدر بـ 1.29 وانحراف معياري بلغ 0.461 ما يؤكد على أن البلدية تعتمد على اجتماعاتها على العرض بالشاشة " داداشو " حسب أهميتها النسبية.

3.2. عرض وتحليل نتائج بعد تنمية الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على اتجاه إجابات عينة الدراسة لبعث تنمية الموارد البشرية
الجدول رقم (30): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعث الثالث للمحور الثاني

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
12	تخصص البلدية دورات تكوينية للموارد البشرية عن كيفية استخدام البرامج الحديثة	1,29	0,642	<u>5</u>	منخفض
13	تخصص البلدية جزء من ميزانيتها من اجل تطوير وتدريب موظفيها على التكنولوجيا الحديثة	1,09	0,300	<u>6</u>	منخفض
14	توفر البلدية المعلومات والبيانات بسهولة وفي متناول العاملين مما يزيد من كفاءة الموظف بالبلدية	1,54	0,505	<u>1</u>	منخفض
15	تضع البلدية نظام الحوافز عادل لموظفيها	1,38	0,495	<u>4</u>	منخفض
16	تعمل البلدية على تنمية قدرة العاملين على التحليل واختيار البدائل المناسبة	1,51	0,724	<u>2</u>	منخفض
17	ساهمت جهود البلدية في تعميم الفرص التدريبية لجميع الأفراد	1,41	0,564	<u>3</u>	منخفض
	البعث الثالث: تنمية الموارد البشرية	1,37	0,359		منخفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم 18)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تحليل عبارات البعد الثالث من المحور الثاني أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الذي احتل المرتبة الرابعة و المتعلق البعد تنمية الموارد البشرية بلغ: 1.37 قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال الموافقة (من 1 إلى 1.66 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن عبارات البعد تنمية الموارد البشرية بمستوى منخفض وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، حيث نجد العبارة رقم 50 جاءت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 1.54 و انحراف معياري 0.505 ما يدل على أن البلدية توفر المعلومات والبيانات بسهولة وفي متناول العاملين مما يزيد من كفاءة الموظف بالبلدية، تليها العبارة رقم 52 بالمرتبة الثانية من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر بـ 1.51 وانحراف معياري قدر بـ 0.724 ما يدل على أن البلدية تعمل على تنمية قدرة العاملين على التحليل واختيار البدائل المناسبة، أما العبارة رقم 53 جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.41 و انحراف معياري 0.564 ما يدل على أنه ساهمت جهود البلدية في تعميم الفرص التدريبية لجميع الأفراد، أما العبارة رقم 51 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.38 وانحراف معياري 0.495 ما يؤكد على أن البلدية تضع نظام الحوافز عادل لموظفيها، في حين العبارة رقم 48 بالمرتبة الخامسة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي 1.29 و انحراف معياري 0.642 أي تخصص البلدية دورات تكوينية للموارد البشرية عن كيفية استخدام البرامج الحديثة، وأخيراً نجد العبارة رقم 49 بالمرتبة الرابعة والأخيرة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر بـ 1.09 و انحراف معياري 0.300 ما يدل على أن البلدية تخصص جزء من ميزانيتها من أجل تطوير وتدريب موظفيها على التكنولوجيا الحديثة.

4.2. عرض وتحليل نتائج بعد الهيكل التنظيمي

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على اتجاه إجابات عينة الدراسة لبعد الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (31): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع للمحور الثاني

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
18	تضع البلدية هيكل تنظيمي يواكب التغير التنظيمي	1,64	,0608	منخفض
19	ساهمت الإدارة الإلكترونية من التقليل في مستويات الإدارية	1,93	,0359	متوسط
20	تعمل البلدية غير التغيير المستمر للهيكل التنظيمي	1,80	,0703	متوسط
	البعد الرابع: الهيكل التنظيمي	1,79	,0371	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم 18)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تحليل عبارات البعد الرابع من المحور الثاني أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع الذي احتل المرتبة الأولى و المتعلق بالهيكل التنظيمي بلغ: 1.79 قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال الموافقة (من 1.66 إلى 2.33 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن عبارات البعد الهيكل التنظيمي بمستوى متوسط وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، حيث نجد العبارة رقم 55 جاءت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 1.93 و انحراف معياري 0.359 ما يدل على أن الإدارة الإلكترونية ساهمت من التقليل في مستويات الإدارية ، تليها العبارة رقم 56 بالمرتبة الثانية من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر بـ 1.80 وانحراف معياري قدر بـ 0.703 ما يؤكد على أن البلدية تعمل على التغيير المستمر للهيكل التنظيمي، والأخيرة العبارة رقم 55 بالمرتبة الثالثة والأخيرة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر بـ 1.64 و إنحراف معياري 0.608 ما يثبت أن البلدية تضع هيكل تنظيمي يواكب التغيير التنظيمي.

4.2 ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد التطوير التنظيمي

فيما يلي جدول يلخص ترتيب أبعاد التطوير التنظيمي حسب أهميتها من وجهة نظر موظفي البلدية.

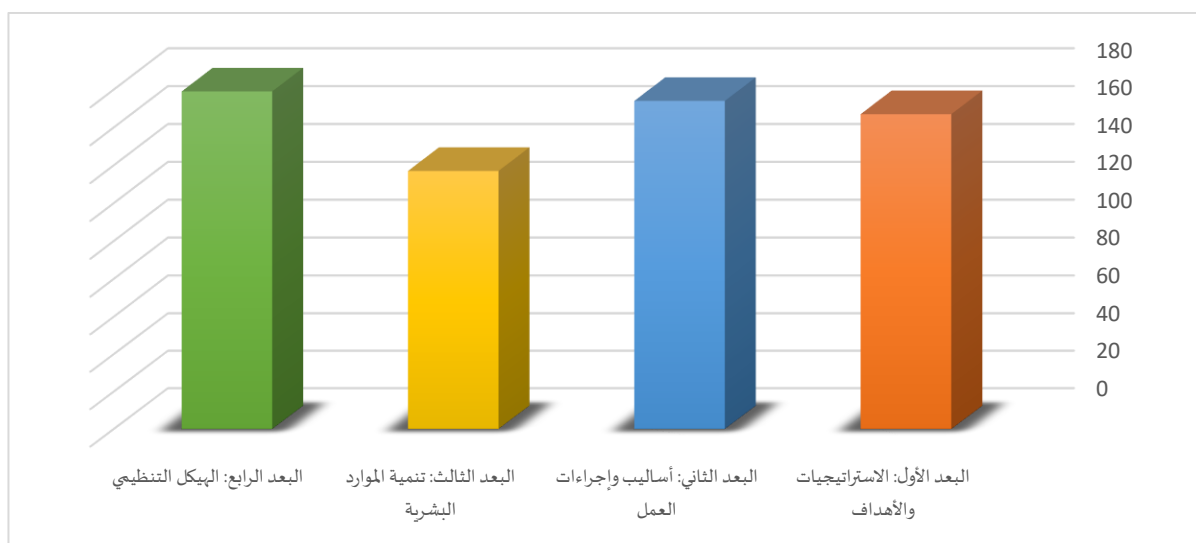
جدول رقم (32): تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة لأبعاد المتغير التابع

الاتجاه العام	التشتت النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد المتغير التابع
متوسط	55.66	0.349	1.67	البعد الأول: الاستراتيجيات والأهداف
متوسط	58	0.303	1.74	البعد الثاني: أساليب وإجراءات العمل
منخفض	45.66	0.359	1.37	البعد الثالث: تنمية الموارد البشرية
متوسط	59.66	0.371	1.79	البعد الرابع: الهيكل التنظيمي
متوسط	54.66	0.221	2.31	المحور الثاني: التطوير التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم 18)

نلاحظ من الجدول أعلاه المحور الثاني: التطوير التنظيمي حسب وجهة نظر موظفي بلدية بسكرة كان بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدر بـ 2.31 ، كما أن أبعاده جاءت بالترتيب التالي: بعد الهيكل التنظيمي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1.79 وانحراف معياري 0.371، يليه البعد الثاني: أساليب وإجراءات العمل بمتوسط حسابي 1.74 وانحراف معياري 0.303، في حين البعد الأول الاستراتيجيات

والأهداف بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.67 وانحراف معياري 0.349، أما بعد تنمية الموارد البشرية بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.37 وانحراف معياري 0.359 حسب أهميته النسبية.



الشكل رقم (12): ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد التطوير التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

3 . عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات رضا الموظفين (زبون داخلي)

سنحاول من خلال هذا الجزء تقييم مدى رضا الموظفين اتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة

الجدول رقم (33): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات رضا الموظفين

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تؤثر إضاءة الحاسوب على بصري	2,29	0,692	2	متوسط
02	تؤثر كثرة الجلوس أمام الحاسوب على عمودي الفقري	2,51	0,724	1	متوسط
03	لدي رغبة وقدرة لأداء العمل أكثر	1,80	0,542	8	متوسط
04	يعرقل توزيع المكاتب والأجهزة على حركتي	1,80	0,401	7	متوسط
05	أبني علاقات اجتماعية مع زملائي خارج العمل.	2,19	0,792	3	متوسط
06	أحظى بكثير من الاهتمام والتقدير من طرف زملائي	1,90	0,943	5	متوسط
07	أشعر بالرضا عن عملي وأفضل العمل في المؤسسة	2,06	0,771	4	متوسط
08	تتناسب الحوافز المادية والمعنوية مع مستوى الأداء	1,09	0,300	9	منخفض
09	أشعر بحرية في عملي وأشعر بالاستقلالية في تأديته	1,87	0,670	6	متوسط
10	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع القدرة المعيشية.	1,00	0,000	10	منخفض
رضا الموظفين		1,85	0,282	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم 19)

تبين نتائج الجدول أعلاه تحليل العبارات الخاصة بمدى رضا الموظفين (زبون داخلي) اتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات قدر بـ :1.85 قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال الموافقة (من 1.66 إلى 2.33 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن العبارات الخاصة بمدى رضا الموظفين اتجاه الإدارة الإلكترونية بمستوى متوسط وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، حيث نجد العبارة رقم 02 جاءت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.51 و انحراف معياري 0.724 ما يدل على أن كثرة الجلوس الموظف أمام الحاسوب تؤثر على عموده الفقري ، تليها العبارة رقم 01 بالمرتبة الثانية من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.29 وانحراف معياري قدر بـ 0.692 ما يؤكد على أنه تؤثر إضاءة الحاسوب على بصر الموظف، في حين العبارة رقم 05 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.19 وانحراف معياري 0.792 ما يعني أن الموظف يعمل على بناء علاقات اجتماعية مع زملائه خارج

العمل، تليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي قدر بـ 2.06 وانحراف معياري بلغ 0.771 ما يؤكد على شعور الموظف بالرضا عن عمله وأفضل العمل في المنظمة، أما العبارة رقم 06 جاءت بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 1.90 وانحراف معياري بلغ 0.943 ما يدل على أن الموظف يحظى بكثير من الاهتمام والتقدير من طرف زملائه، والأخيرة العبارة رقم 10 بالمرتبة العاشرة والأخيرة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر بـ 1.00 و انحراف معياري 0.000 ما يثبت أن الراتب يتناسب مع القدرة المعيشية.

4 . عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات رضا المواطنين (زبون خارجي)

نظرًا لصعوبة التعامل مع كل مشاهدة من المشاهدات المجتمع، مما يضطر لإجراء الدراسة على مجموعة جزئية منه تعرف بالعينة، يتم اختيارها بطريقة علمية محددة ليستخدم هذا الجزء في الحكم على الكل (مجتمع الدراسة)، أي نستطيع من خلالها استنباط استنتاجات يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، كما يفترض أن تكون العينة المختارة ممثلة للمجتمع. (محمد شامل، 2005، ص100)

تم الاعتماد في هذه الدراسة على عينة غير عشوائية ميسرة وتم تقدير حجم العينة من خلال برنامج تحديد حجم العينات في ظل الافتراضات التالية: معامل ثقة البحث قدره 95 %، حدود الخطأ المسموح به يمثل 5%، حجم المجتمع يقدر بمجموع عدد مواطنين الذين تعامل مع الإدارة الإلكترونية من خلال جواز السفر البيومترية وبطاقة التعريف البيومترية لسنة 2021 والمتمثل في 26340 مواطن (زبون خارجي) موزع على بلدية بسكرة ، وبالتالي تم التوصل إلى حجم عينة تتكون من 379 مفردة حسب الشكل الموالي:

Determine Sample Size

Confidence Level: 95% 99%

Confidence Interval:

Population:

Sample size needed:

الشكل رقم (13): حجم عينة الدراسة من المواطنين

Source: <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>، consulté le 21/04/2022 (11h29)

يتبين لنا من خلال النتائج التي أظهرها برنامج حساب حجم عينة القابل للدراسة المتمثلة في 379 مواطن (زبون خارجي) وعلى أساس هذا العدد تم توزيع الاستمارات بشكل الكتروني على مواطنين ببلدية بسكرة محل الدراسة.

سنحاول من خلال هذا الجزء تقييم مدى رضا المواطنين اتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة.

وهذا من نموذج الإستبيان الإلكتروني التالي :



أنظر الملحق رقم 12

الجدول رقم (34): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات رضا المواطنين

الاتجاه العام	رتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم
متوسط	<u>12</u>	0,639	1,82	مواطن راضي عن الخدمات المقدمة من طرف البلدية متبعة الإدارة الإلكترونية	01
متوسط	<u>13</u>	0,633	1,77	الخدمات المقدمة من طرف البلدية تتم بشكل شفاف	02
متوسط	<u>10</u>	0,744	2,03	تحسين الخدمة من قبل البلدية ساهم بتكريس مبدأ تقرب الإدارة من المواطن	03
مرتفع	<u>1</u>	0,657	2,43	جواز السفر البيومتري يتماشى مع مواكبة التطورات العالمية	04
متوسط	<u>4</u>	0,756	2,31	تحمل بطاقة التعريف البيومترية مجموعة من البيانات الشخصية للمواطن مما يقلل عليه الوثائق الورقية	05
متوسط	<u>9</u>	0,786	2,07	ساهمت الإدارة الإلكترونية في إلغاء الوساطة الإدارية بين العاملين والمواطنين	06
متوسط	<u>3</u>	0,753	2,31	التسجيل عبر المنصة الإلكترونية قلل من الانتظار في البلدية	07
مرتفع	<u>2</u>	0,728	2,39	تسمح لك الإدارة الإلكترونية الاستفادة من الخدمة في أي مكان من الوطن	08
متوسط	<u>6</u>	0,720	2,19	السرعة في استخراج بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وجواز السفر البيومتري	09
متوسط	<u>5</u>	0,769	2,24	قلة الأخطاء في الوثائق المستخرجة	10
متوسط	<u>11</u>	0,791	2,02	التسريع من وتيرة معالجة الأخطاء والشكاوى	11
متوسط	<u>8</u>	0,716	2,10	توفر الخدمة المستمرة للمواطنين	12
متوسط	<u>7</u>	0,727	2,11	تمكن جميع المواطنين من الحصول على المعاملات الإدارية	13
متوسط		0,534	2,14	رضا المواطنين (زبون خارجي)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم 20)

تبين نتائج الجدول أعلاه تحليل العبارات الخاصة بمدى رضا المواطنين (زبون خارجي) اتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات قدرت بـ: 2.14 قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور هو ضمن مجال الموافقة (من 1.66 إلى 2.33 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن العبارات الخاصة بمدى رضا المواطنين (وبون خارجي) اتجاه الإدارة الإلكترونية بمستوى متوسط وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، حيث نجد العبارة رقم 04 جاءت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.43 و انحراف معياري 0.657 ما يدل على أن جواز السفر البيومتري يتماشى مع مواكبة التطورات العالمية ، تليها العبارة رقم 08 بالمرتبة الثانية من حيث

أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.39 وانحراف معياري قدر بـ 0.728 ما يؤكد على أن الإدارة الإلكترونية تسمح بالاستفادة من الخدمة في أي مكان من الوطن، في حين العبارة رقم 07 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.31 وانحراف معياري 0.753 ما يدل على أن التسجيل عبر المنصة الإلكترونية قلل من الانتظار في البلدية، تليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي قدر بـ 2.31 وانحراف معياري بلغ 0.756 ما يؤكد على أن بطاقة التعريف البيومترية تحمل مجموعة من البيانات الشخصية للمواطن ما قلل من الوثائق الورقية، أما العبارة رقم 10 جاءت بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.24 وانحراف معياري بلغ 0.769 ما يدل على أنه أصبحت الوثائق المستخرجة قليلة الخطأ، والأخيرة العبارة رقم 02 بالمرتبة ثلاثة عشر والأخيرة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر بـ 1.77 وانحراف معياري 0.633 ما يدل على أن الخدمات المقدمة من طرف البلدية تتم بشكل شفاف.

5. عرض وتحليل نتائج اختبار التوزيع الطبيعي واختبار فرضيات الدراسة

عملنا في هذا الجانب على اختبار الفرضيات الرئيسية بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة، قبل ذلك تم التطرق لنتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة من خلال المطالب التالية.

1.5 عرض وتحليل نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

بهدف تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبتيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتقلطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk)، وفي باستعانة ببرنامج spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فان اختبار (Tests of Normality) فانه يعطي لنا مخرجات معاً لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk) نعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 50. (أبو زيد، خير سليم ، 2005 ، ص 156)

والجدول التالي بين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) :

الجدول رقم (35) يبين نتائج التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) لبيانات إجابات العينة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			اختبار نوع التوزيع البيانات إجابات العينة على المتغيرات الدراسة
	Sig	Df	Statistic	Sig	Df	Statistic	
طبيعي	0,168	31	0,856	0,144	31	0,233	المحور الأول: الإدارة الإلكترونية
طبيعي	0,319	31	0,961	0,200*	31	0,103	المحور الثاني: التطوير التنظيمي
طبيعي	0,246	31	0,931	0,182	31	0,148	المحور الثالث: رضا الموظفين
طبيعي	0,116	31	0,902	0,143	31	0,215	المحور الرابع: رضا المواطنين

قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فان البيانات تتبع توزيع طبيعي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم 21)

من خلال الجدول أعلاه نجد وبما ان افراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد فإننا نستدل بنتائج اختبار (Shapiro-Wilk) وتظهر أن مستوى المعنوية sig للمحور المتعلق بالإدارة الإلكترونية بلغت sig= 0.168 هي أكبر من (0.05)، وأيضا بالنسبة لبيانات المحور الثاني : التطوير التنظيمي بلغت قيمة sig = 0.319 وهي أكبر من 0.05، بالإضافة لكل من المحور الثالث رضا الموظفين والمحور الرابع رضا المواطنين

بلغت على التوالي: 0.246، 0.116 ومنه بيانات إجابات العينة على جميع العبارات محاور الاستبيان تدل على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي. ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية لتحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة.

2.5 عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء عرض وتحليل نتائج اختبار كل من الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية من خلال تحديد مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفي بلدية بسكرة محل الدراسة.

1.2.5: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

نص الفرضية : مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة مرتفع عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية قمنا بتقسيمها للفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى: مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإدارية بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة مرتفع عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية: مستوى التطوير التنظيمي بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة مرتفع عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

1. عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى :

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار :

الجدول (36): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
H ₁	3239،-0	6690،-0	49647،-0	0000،	30	875،-5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم 22)

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) ووفقاً لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أنه مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإدارية ببلدية بسكرة مرتفع ، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (-0.49647)، وهذا الفرق في حدود المجال [-0.6690 ، -0.3239] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والمقدر بـ (2.24) في حدود المجال [1.66-2.33]، ويمثل مستوى الموافقة متوسط حول فقرات المحور الأول الإدارة الإلكترونية من خلال أن البلدية محل الدراسة تطبق أبعاد الإدارة الإلكترونية في ممارساتها الإدارية من خلال التخطيط الإلكتروني والتنظيم الإلكتروني والقيادة الإلكترونية والرقابة الإلكترونية بالإضافة لكل من تجهيزات الحاسوب ولواحقه والبرمجيات وشبكات الأنترنت التي ساهمت في تحديث الخدمات المقدمة للمواطن بشكل الإلكتروني لجواز السفر البيومترى وبطاقة التعريف البيومترية.

- بناء على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نرفض نص الفرضية ، وعليه نستنتج أن :

مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإدارية بمصلحة التنظيم ببلدية بسكرة متوسط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

2. عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار :

الجدول(37): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
H ₁	2710،-1	4333،-1	35215،-1	0000،	30	013،-34

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم 23)

تشير معطيات الجدول في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) وعليه يمكن القول أنه مستوى التطوير التنظيمي ببلدية بسكرة مرتفع ، كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (1،-35215) وهذا الفرق في حدود المجال [1،-4333، -1،-2710] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والمقدر بـ (2.31) في حدود المجال [1.66-2.33]، ويمثل مستوى الموافقة متوسطة حول فقرات المحور الثاني التطوير التنظيمي حيث بالرغم من مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالبلدية محل الدراسة مرتفع إلا أنه درجة التطوير التنظيمي بها متوسطة وهذا راجع لغياب التنمية الجيدة للموارد البشرية اتجاه الاستغلال والتطبيق الجيد لأبعاد الإدارة الإلكترونية بالإضافة لاعتماد على الإدارة الإلكترونية في استخراج الوثائق الإدارية بشكل الالكتروني وروتيني بدل من تطوير برامج ومواقع التي تحسن الخدمة أفضل للمواطن وترفع من مستوى التطوير التنظيمي ببلدية لدرجة أعلى.

-بناء على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نرفض نص الفرضية ، وعليه نستنتج أن :

مستوى التطوير التنظيمي بمصلحة التنظيم ببلدية بسكرة متوسط.

- ومنه تكون نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

أن مستوى الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي بمصلحة التنظيم العام بالبلدية بسكرة متوسط، ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور العام ما بين (2.43) ؛ (1.68) في حدود المجال [1.66-2.66] وبمستوى دلالة (Sig=0.000) يمثل مستوى الموافقة متوسط حول فقرات كل من محور الادارة الالكترونية والتطوير التنظيمي وهذا راجع إلى دور الادارة الالكترونية في تسهيل العمليات الادارية من تخطيط إلكتروني، تنظيم الكتروني، قيادة ورقابة الكترونية، مستوى التطوير التنظيمي بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة متوسط وهذا ما أكدته نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأولى والثانية.

2.2.5: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : والتي نصت على أن

مستوى رضا الموظفين والمواطنين اتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإدارية بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة مرتفع عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

لاختبار هذه الفرضية قمنا بتقسيمها للفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى: مستوى رضا الموظفين (زبون داخلي) اتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإدارية بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة مرتفع عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

الفرضية الفرعية الثانية: مستوى رضا المواطنين (زبون خارجي) اتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإدارية بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة مرتفع عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

1. عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية :

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) (One-Sample-T-test) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محور رضا الموظفين اتجاه الإدارة الإلكترونية) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (38): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة الدنيا	القيمة القصوى				
H ₁	2488،-1	0415،-1	14516،-1	0000،	30	558،-22

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم 24)

تبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) وعليه يمكن القول أنه مستوى رضا الموظفين (زبون داخلي) اتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإدارية متوسط، كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (1،-14516)، وهذا الفرق في حدود المجال [2488،-1 ، 0415،-1] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والمقدر بـ (1.85) في حدود المجال [1.66-2.33]، ويمثل مستوى الموافقة متوسطة حول فقرات المحور رضا الموظفين حيث بالرغم من التسهيلات التي وفرتها الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية إلا أنه هناك مجموعة من الجوانب السلبية التي أثرت بشكل غير مباشر على

صحة الموظفين وذلك من حيث تأثير الاستعمال للحاسوب بكثرة ولساعات طويلة على البصر وعلى فقرات العمود الفقري بالإضافة للحد من حركية وتقل الموظف بين الأقسام مما ينعكس بالسلب على عضلاته السفلية بتشنجات، كما أنه قلل من إعطاء حرية تفكير للموظف وطرح أفكار إبداعية لتطوير عمله حيث أصبح عمله الكتروني روتيني ينحصر بالعمل وفق برنامج محدد لاستخراج الوثائق الإلكترونية.

-بناءا عليه نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نرفض نص الفرضية ، وعليه نستنتج أن :

مستوى رضا الموظفين (زبون داخلي) إتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإدارية بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة متوسط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

2. عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية :

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محور رضا المواطنين لإدارة الإلكترونية) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول(39): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة الدنيا	القيمة القصوى				
H ₁	9109،-0	8029،-0	85691،-0	000،0	378	212،-31

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم 25)

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) وعليه يمكن القول أنه مستوى رضا المواطنين (زبون خارجي) اتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإدارية مرتفع، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (-0.85691)، وهذا الفرق في حدود المجال [-0.9109، -0.8029] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والمقدر بـ (2.14) في حدود المجال [1.66-2.33]، ويمثل مستوى الموافقة متوسطة حول فقرات المحور رضا المواطنين.

-بناءا عليه نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نرفض نص الفرضية ، وعليه نستنتج أن :

مستوى رضا المواطنين (زبون خارجي) إتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإدارية بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة متوسط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- و منه تكون نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

أن مستوى رضا الموظفين والمواطنين اتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإدارية متوسط، ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل من محور رضا الموظفين (الزبون الداخلي) ومحور المواطنين (الزبون الخارجي) على التوالي: (1.85)، (2.14) وبمستوى دلالة (Sig=0.000) يمثل مستوى الموافقة متوسط حول فقرات محور رضا الموظفين ومحور رضا المواطنين وهذا وما أثبتته نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأولى والثانية.

3.2.5 عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: والتي نصت على أنه :

تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة.

لإختبار هذه الفرضية قمنا بتقسيمها للفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى: مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية من خلال التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفي مصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة .

الفرضية الفرعية الثانية: مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية من خلال أجهزة الحاسوب ولوحاتها، الشبكات، برمجيات قواعد البيانات في تحقيق التطوير التنظيمي حسب وجهة نظر موظفي مصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة .

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة سنعمد على الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) والنتائج مبينة في الجداول التالية:

الجدول رقم (40): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة

معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط R	معامل التفسير R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
0.616	0.760	0.765	11.256	0.000	(H ₁)
معادلة نموذج الانحدار البسيط:					
$Y = 1.970 + 0.616x + e_i$					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم 26)

تشير معطيات الجدول أن قيمة الاختبار (F=11.256)، (F-test) وهي قيمة دال معنوية عند مستوى المعنوية (Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: (R=0.760) وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية أي أن متغير الإدارة الإلكترونية له تأثيراً إيجابياً على التطوير التنظيمي حسب وجهة نظر موظفي بلدية بسكرة، أي كلما ازدادت مستويات تطبيق الإدارة الإلكترونية يَعْْبَهُ زيادة في درجات تحسين التطوير التنظيمي.

- كما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ ($R^2=0.765$) يتضح أن متغير الإدارة الإلكترونية يفسر ما قيمته (فعالته) بـ 76.7 % من التغيرات التي تحدث في التطوير التنظيمي بالبلدية محل الدراسة، وهذا وفقا لآراء المستجوبين محل الدراسة والباقي 23.3% راجع إلى عوامل أخرى.
- نفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.616$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تقديم خدمات للمواطن بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تحقيق التطوير التنظيمي بقيمة 0.616 وحدة.
- ❖ و منه نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: انه توجد علاقة دالة إحصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة.

1. عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة

لمعرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية من خلال التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفي مصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة. استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لكن قبل ذلك لابد من التأكد من ملائمة البيانات تحليل الانحدار المتعدد وأنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي بين الأبعاد الفرعية لتخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية، وذلك من خلال إجراء اختبار معامل تضخم التباين (Inflation factor Variance - VIF) واختبار التباين المسموح (Tolérance) لكل من بعد من أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل، والقاعدة تقول هنا أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) يتجاوز (10) وكانت قيمة اختبار التباين المسموح أقل من (0.05) فإنه يوجد مشكل ارتباط المتغيرات مع بعضها البعض ويؤثر ذلك على حدوث مشكلة في تحليل الانحدار المتعدد، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبارات.

الجدول رقم (41): نتائج اختبارات معاملات تضخم والتباين المسموح به لأبعاد الإدارة الإلكترونية

العلاقة الخطية بين المتغيرات		الأبعاد	المتغير المستقل
التباين المسموح	معامل التضخم		
0.614	1.629	التخطيط الالكتروني	أبعاد الإدارة الإلكترونية
0.654	1.528	التنظيم الالكتروني	
0.305	3.277	القيادة الإلكترونية	
0.435	2.284	الرقابة الإلكترونية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم 27)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل التباين (VIF) جميع أبعاد المتغير المستقل أبعاد الإدارة الإلكترونية (التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية) تقل عن (10) حيث قدرت بـ (1.629)، (1.528)، (3.277)، (2.284) على التوالي أما قيم التباين المسموح جاءت أكبر من (0.05) حيث قدرت بـ (0.614)، (0.654)، (0.305)، (0.435)، لكل من التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية على التوالي وبناء عليه نستنتج عدم وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل "أبعاد الإدارة الإلكترونية" ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية من خلال التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفي مصلحة التنظيم العام بلدية بسكرة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (42): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير	معاملات	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية الجزئية (Sig)
الثابت	2,388	0,310	//	,3715	0,000
التخطيط الالكتروني	1,129	0,129	0,654	,3000	0000
التنظيم الالكتروني	1,068	0,086	0,593	,3783	0,005
القيادة الإلكترونية	1,204	0,164	0,747	,3242	0,002
الرقابة الإلكترونية	1,143	0,103	0,615	,3381	0,006

معادلة نموذج الانحدار المتعدد:	0.536	معامل التفسير (R^2)
$+1.204 x_3 + 1.143 x_4 + e_{12} Y = 2.388 + 1.129 x_1 + 1.068 x_2$	0.706	معامل الارتباط (R)
*: ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)	32.323	مستوى الدلالة (F)
	0.001	مستوى المعنوية الكلية

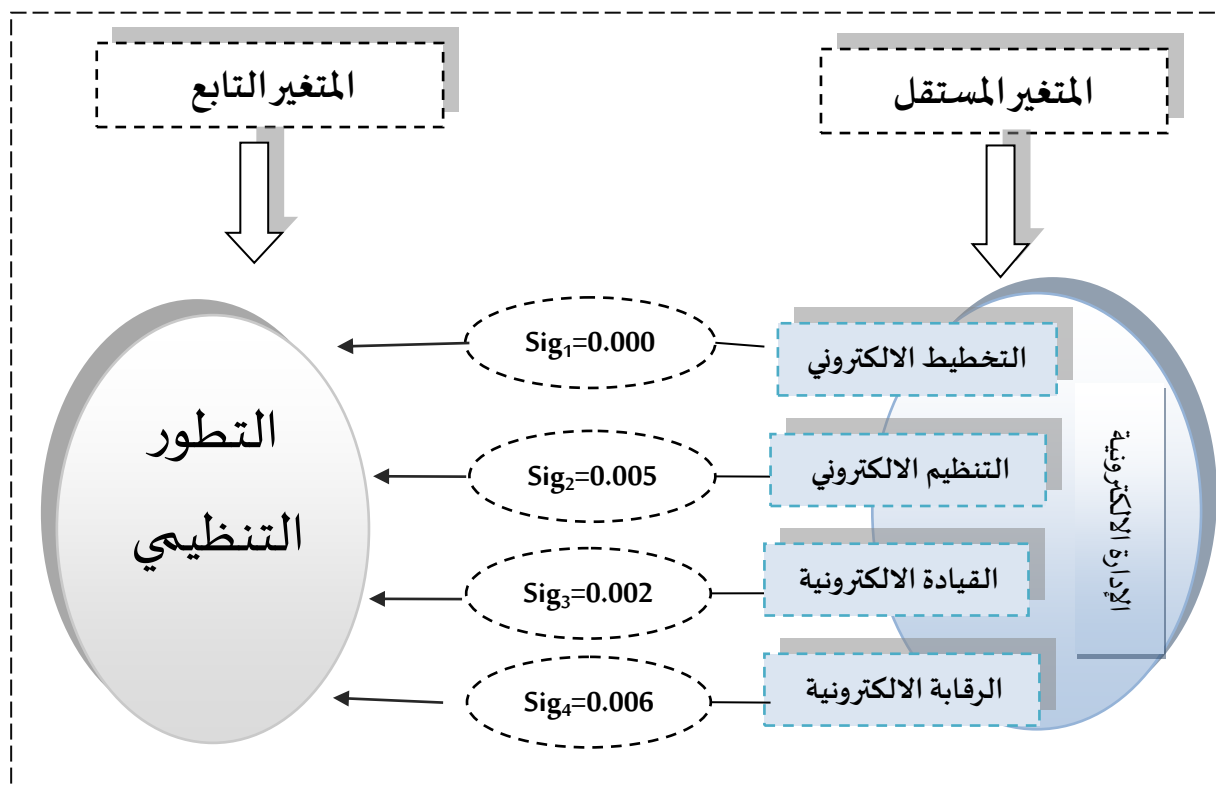
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم 27)

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أبعاد الإدارة الإلكترونية تساهم في تحقيق التطوير التنظيمي بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (F=32.323)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.001)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.536$) مما يشير إلى أن أبعاد الإدارة الإلكترونية تفسر ما قيمته (53.6%) من التغيرات التي تحدث في التطوير التنظيمي ببلدية بسكرة.

ويتبين من نفس الجدول أعلاه وجود مساهمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكل من (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية) في تحقيق التطوير التنظيمي إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة للأبعاد على التوالي: (3.000)، (3.783)، (3.242)، (3.381) بمستوى معنوية (0.000)، (0.005)، (0.002)، (0.006) على التوالي وهي قيم أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

- بناء على قرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نستنتج أنه توجد مساهمة للإدارة الإلكترونية من خلال التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفي مصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة بنسبة متوسطة بلغت (53.6%).



الشكل رقم (14): ملخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة

2. عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة

لمعرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية من خلال أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، برمجيات قواعد البيانات في تحقيق التطوير التنظيمي حسب وجهة نظر موظفي مصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة، استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لكن قبل ذلك لابد من التأكد من ملائمة البيانات تحليل الانحدار المتعدد وأنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي بين الأبعاد الفرعية أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، برمجيات قواعد البيانات، وذلك من خلال إجراء اختبار معامل تضخم التباين (Inflation factor Variance - VIF) واختبار التباين المسموح (Tolérance) لكل من بعد من أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل، والقاعدة تقول هنا أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) يتجاوز (10) وكانت قيمة اختبار التباين المسموح أقل من (0.05) فإنه يوجد مشكل ارتباط المتغيرات مع بعضها البعض ويؤثر ذلك على حدوث مشكلة في تحليل الانحدار المتعدد، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبارات.

الجدول رقم(43):نتائج اختبارات معاملات تضخم والتباين المسموح به لأبعاد الإدارة الإلكترونية

العلاقة الخطية بين المتغيرات	الأبعاد	المستقل	
		المتغير	
معامل التضخم	التباين المسموح	أبعاد الإدارة الإلكترونية	
2.067	0.484		أجهزة الحاسوب ولواحقها
2.084	0.480		الشبكات
3.002	0.333	البرمجيات وقواعد البيانات	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم 28)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل التباين (VIF) جميع أبعاد المتغير المستقل أبعاد الإدارة الإلكترونية (أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، برمجيات قواعد البيانات) تقل عن (10) حيث قدرت بـ (2.067)، (2.084)، (3.002) على التوالي أما قيم التباين المسموح جاءت أكبر من (0.05) حيث قدرت بـ (0.484)، (0.480)، (0.333)، لكل من أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، برمجيات قواعد البيانات على التوالي وبناء عليه نستنتج عدم وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل "أبعاد الإدارة الإلكترونية" ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية من خلال أجهزة الحاسوب

ولواحقها، الشبكات، برمجيات قواعد البيانات في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفي مصلحة التنظيم العام بلدية بسكرة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (44): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الفرعية الثانية

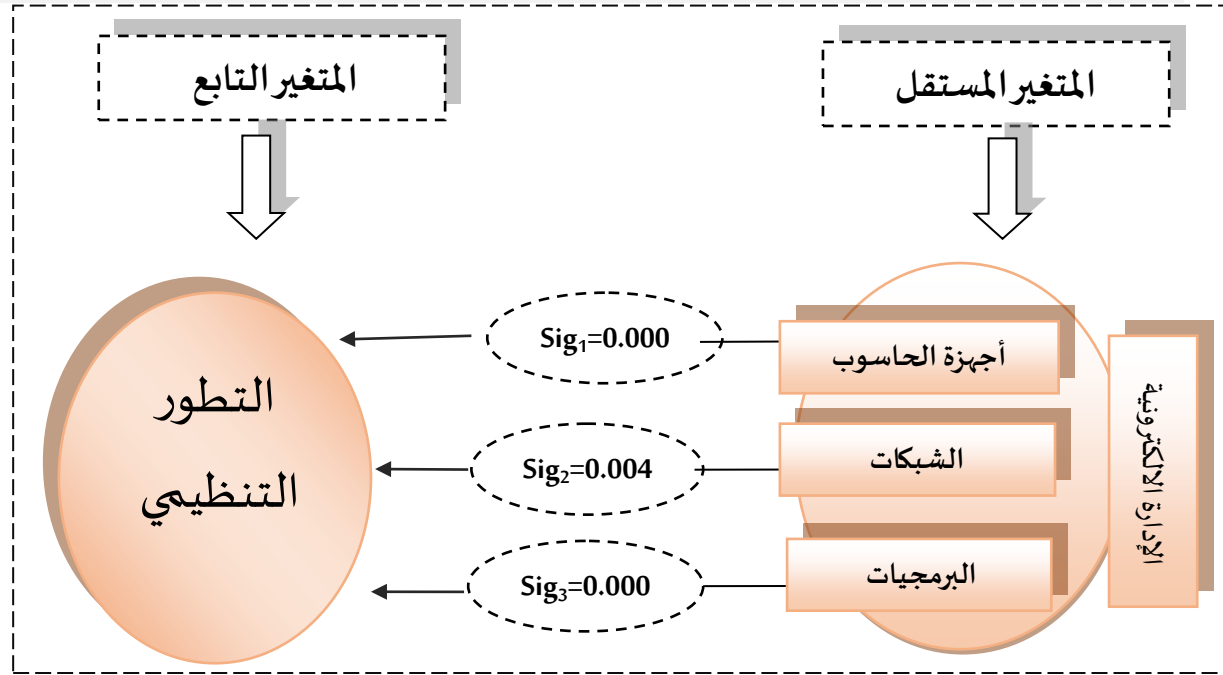
المتغير	معاملات	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية الجزئية (Sig)
الثابت	1,794	0,192	//	2,323	0,000
أجهزة الحاسوب ولواحقها	1,047	0,087	0,183	3,540	0,000
الشبكات	1,026	0,122	0,072	3,213	0,004
البرمجيات وقواعد البيانات	1,117	0,125	0,384	3,942	0,000
معامل التفسير (R^2)	0.652	معادلة نموذج الانحدار المتعدد:			
معامل الارتباط (R)	0.745	$+1.117 x_3 + e_2 Y = 1.794 + 1.047 x_1 + 1.026 x$			
مستوى الدلالة (F)	31.526	*: ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)			
مستوى المعنوية الكلية	*0.000				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم 28)

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أبعاد الإدارة الإلكترونية تساهم في تحقيق التطوير التنظيمي بمصلحة التنظيم العام بلدية بسكرة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة ($F=31.526$)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0,001)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.652$) مما يشير إلى أن أبعاد الإدارة الإلكترونية تفسر ما قيمته (65.2%) من التغيرات التي تحدث في التطوير التنظيمي بمصلحة التنظيم العام بلدية بسكرة. كما يتبين من نفس الجدول أعلاه وجود مساهمة دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكل من (أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، برمجيات قواعد البيانات) في تحقيق التطوير التنظيمي إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة للأبعاد على التوالي: (3.540)، (3.213)، (3.942) بمستوى معنوية (0.000)، (0.000)، (0.004) على التوالي وهي قيم أقل من مستوى المعنوية المفروض

- بناء على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نستنتج أنه توجد مساهمة للإدارة الإلكترونية من خلال أجهزة الحاسوب ولواحقها ، الشبكات، برمجيات في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفي مصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة بنسبة فوق متوسطة بلغت (65.2%).



الشكل رقم (15): ملخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة

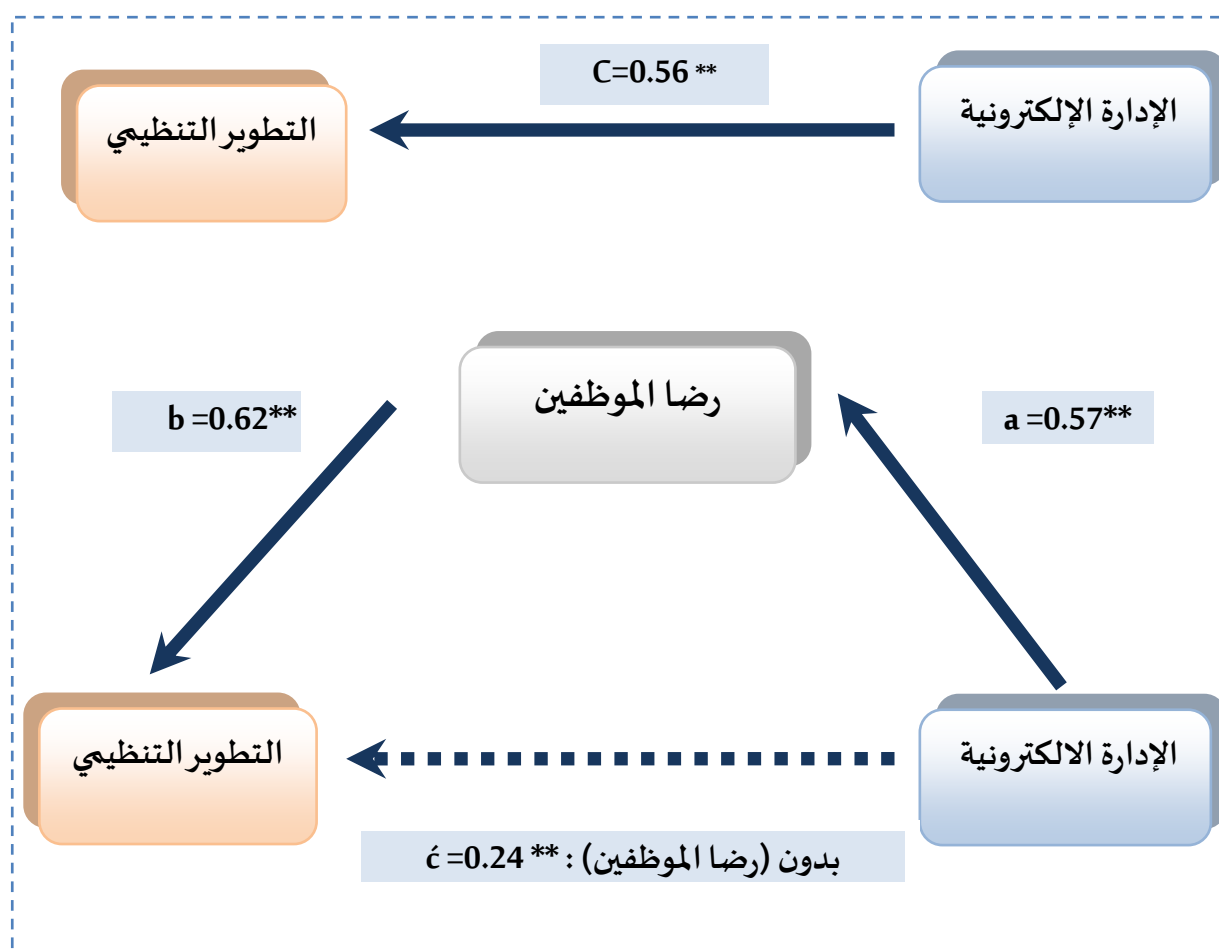
ومنه تكون نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة :

أنه تساهم الإدارة الإلكترونية من خلال التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفي مصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة، بنسبة (R²=0.765) أي أن متغير الإدارة الإلكترونية له تأثيراً إيجابياً على التطوير التنظيمي حسب وجهة نظر موظفي بلدية بسكرة، أي كلما ازدادت مستويات تطبيق الإدارة الإلكترونية يَعْقبه زيادة في درجات تحسن التطوير التنظيمي.

4.2.5: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

نص الفرضية: تلعب الإدارة الإلكترونية دور كبير في تحقيق التطوير التنظيمي في ظل رضا الموظفين (الزبون الداخلي) بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة .

للتأكد من صحة هذه الفرضية، اعتمدت الباحثة على مصفوفة PROCESS V3.4.1 (2018) Andrew J. Hayes . وعلى النموذج الرابع وهو "نموذج الوسيط البسيط". بعد تفرغ وتثبيت نتائج برنامج الـ SPSS في المصفوفة ظهرت النتائج التالية:



الشكل رقم(16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة بالاعتماد على "نموذج الوسيط البسيط" النموذج 4 (أنظر الملحق رقم 29)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات PROCESS V3.4.1

مخرجات النموذج:

تم تثبيت متغيرات الدراسة وفق معطيات النموذج على النحو التالي:

Y: VCP (التطوير التنظيمي)

X: VOC (الإدارة الإلكترونية)

M: VEmp (رضا الموظفين " الزبون الداخلي ")

حجم العينة: 31

حيث اعتبرنا رضا الموظفين "الزبون الداخلي" متغير وسيط في حين الإدارة الإلكترونية متغير مستقل أما التطوير التنظيمي متغير تابع. سنحاول فيما يلي اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة بالاعتماد على مخرجات مصفوفة (**Process Procedure For SPSS Version 3**) وفق النموذج الموجود في الملحق رقم (21) ، وفق كل مسار للعلاقة بين المتغيرات الثلاثة.

أولاً: نتائج المسار (a) – مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق رضا الموظفين

يوضح الجدول الموالي مخرجات النموذج للمسار (a) الموضح في الشكل أعلاه، الذي يحدد مدى رضا الموظفين اتجاه الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (45): مخرجات مسار (a)

النموذج						
الحد الأعلى	الحد الأدنى	مستوى	T	الخطأ	الأثر	المتغيرات
لمجال الثقة	لمجال الثقة	الدالة p		المعياري		
2.8431	3.8288	0.0000	4.2653	0.2239	2.12543	الثابت
0.3224	0.3698	0.0000	4.8885	0.0596	0.5713	A

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات PROCESS V3.4.1

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن تأثير المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) بالمتغير الوسيط (رضا الزبون الداخلي) أي (a) هو معامل التنبؤ T_{X} بالعنصر (M) والذي يساوي (0.57) بخطأ معياري قدره (0.059)، ودلالة إحصائية P (0.000) وهي (أقل من 0.05). وهذا يبين أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحقيق رضا الموظفين ببلدية بسكرة محل الدراسة.

ثانياً: نتائج المسار (b) – مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي

يوضح الجدول الموالي مخرجات النموذج للمسار (b) الموضح في الشكل أعلاه، الذي يحدد تأثير

المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) على المتغير التابع (التطوير التنظيمي).

الجدول رقم (46) : مخرجات مسار (b)

النموذج						
الحد الأعلى	الحد الأدنى	مستوى	T	الخطأ	الأثر	المتغيرات
لمجال الثقة	لمجال الثقة	الدلالة		المعياري		
1.3614	0.2465	0.173	2.4251	0.1333	0.7216	الثابت
0.8450	0.8502	0.0000	6.5691	0.0966	0.6253	B

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات PROCESS V3.4.1

تشير معطيات الجدول أعلاه تأثير المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) على المتغير التابع (التطوير

التنظيمي)، حيث تمثل (b) الأثر السببي للإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي، بدون أخذ بعين

الاعتبار أثر المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية"، والذي يساوي (0.62) بخطأ معياري قدر بـ (0.03)

ودلالة إحصائية عند (0.000) أقل من (0.05). وهذا يبين أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحقيق التطوير

التنظيمي بدون وجود متغير رضا الموظفين بالبلدية محل الدراسة.

ثانياً: نتائج المسار (c) - مدى مساهمة رضا الموظفين في تحقيق التطوير التنظيمي

يوضح الجدول الموالي مخرجات النموذج للمسار (c) الموضح في الشكل أعلاه، الذي يحدد أثر

المتغير الوسيط (رضا الموظفين) على المتغير التابع (التطوير التنظيمي)، بدون الأخذ بعين الاعتبار الإدارة

الإلكترونية.

الجدول رقم (47) : مخرجات مسار c

النموذج						
الحد الأعلى	الحد الأدنى	مستوى	T	الخطأ	الأثر	المتغيرات
لمجال الثقة	لمجال الثقة	الدلالة		المعياري		
2.8008	1.7204	0.000	8.2946	0.2725	2.2606	الثابت
0.6618	0.6522	0.0025	4.6987	0.0612	0.2453	c

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات PROCESS V3.4.1

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تأثير المتغير الوسيط (رضا الموظفين) على المتغير التابع (التطوير

التنظيمي)، أي (المسار c)، الذي يمثل الأثر السببي المباشر للمتغير الوسيط على المتغير التابع المرآب

من طرف الوسيط) والذي يساوي (0.24) بخطأ معياري (0.06) عند مستوى دلالة (P= 0.0025) وهي

أقل من (0.05).

ثالثاً: نتائج المسار (c) - المساهمة الكلية لرضا الموظفين على التطوير التنظيمي

يوضح الجدول الموالي مخرجات النموذج للمسار (c) الموضح في الشكل أعلاه، الذي يحدد تأثير المتغير الوسيط (رضا الموظفين) على المتغير التابع (التطوير التنظيمي)، مع الأخذ بعين الاعتبار أثر المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية).

الجدول رقم (48): مخرجات مسار c

النموذج						
الحد الأعلى	الحد الأدنى	مستوى	T	الخطأ المعياري	الأثر	المتغيرات
لمجال الثقة	لمجال الثقة	الدلالة				
2.8008	1.7204	0.0000	8.2946	0.2725	2.2606	الثابت
0.8561	0.2751	0.0000	5.2658	0.06542	0.5695	c

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات PROCESS V3.4.1

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تأثير المتغير الوسيط (رضا الموظفين) على المتغير التابع (التطوير التنظيمي)، أي المسار (c) الذي يقيس الأثر الكلي لـ X على Y، ويتم الحصول عليه من خلال المعادلة $(c = \hat{c} + ab)$ ، الذي يساوي (0.5695) بخطأ معياري يقدر بـ (0.000)، ودلالة إحصائية P أقل من (0.05). وهذا يبين أن رضا الموظفين يؤثر على التطوير التنظيمي بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة.

رابعاً: التأثيرات الكلية المباشرة وغير المباشرة رضا الموظفين على التطوير التنظيمي

1- المساهمة الكلية لرضا الموظفين على تحقيق التطوير التنظيمي

تمثل القيمة (c) المستخرجة من الجدول السابق الأثر الكلي لرضا الموظفين على التطوير التنظيمي والتي تقدر بـ (0.5695). أي أن المعادلة الكلية للأثر المباشر وغير المباشر لرضا الموظفين والتطوير

التنظيمي تكون على النحو التالي:

$$Y=0.5695x$$

يمكن تقسيم هذا الأثر إلى مباشر وغير مباشر كما يلي:

أ- الأثر المباشر لرضا الموظفين على التطوير التنظيمي

تمثل القيمة (c) المستخرجة من الجدول السابق الأثر المباشر لرضا الموظفين على التطوير التنظيمي (مع عدم الأخذ بمتغير الإدارة الإلكترونية) التي تقدر بـ (0.2453)، أي أن المعادلة الأثر المباشر لرضا الموظفين والتطوير التنظيمي تكون على النحو التالي:

$$Y=0.2453 X.....(1)$$

ب- الأثر غير مباشر لرضا الموظفين على التطوير التنظيمي (في ظل وساطة الإدارة الإلكترونية) يمثل الجدول الموالي الأثر المباشر لرضا الموظفين على التطوير التنظيمي في ظل وساطة الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم(49): الأثر غير المباشر لرضا الموظفين على التطوير التنظيمي

الحد الأدنى لمجال الثقة	الحد الأعلى لمجال الثقة	الخطأ المعياري	الأثر	المتغيرات
0.2036	0.4308	0.0575	0.4512	Ab

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات PROCESS V3.4.1

يتبين من الجدول أن الأثر المباشر لرضا الموظفين على التطوير التنظيمي يقدر بـ (0.4512) (مع الأخذ بمتغير الإدارة الإلكترونية)، أي أن المعادلة الأثر غير المباشر لرضا الموظفين والتطوير التنظيمي تكون على النحو التالي:

$$Y=0.4512X.....(2)$$

نلاحظ من خلال الجدولين أعلاه والمعادلتين (1) و(2) ، أن تأثير المتغير الوسيط (رضا الموظفين) على المتغير التابع (التطوير التنظيمي) يكون أكبر في ظل وساطة الإدارة الإلكترونية (0.4512)، وهو الفرق بين الأثر الكلي والأثر المباشر، وهو كذلك الأثر الذي يمثل من خلال مسارين (a) و(b) في الشكل (18) ، اللذان يربطان X بـ Y من خلال M .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه مجال الثقة ينحصر بين القيمتين $LLCI= 0.2036$ و $ULCI= 0.4308$ ، وهما موجبتان تماما ولم يقطعهما الصفر . بمعنى أن مجال الثقة لا يتضمن ولا يزيد عن الصفر ، وبهذا نستنتج بأن التأثير غير مباشر إيجابي. أي أن:

$$0.4308],ULCI=0.2036 LLCI= [ab=0.4512]$$

LLCI : Lower Limite Confedence interval : الحد الأدنى لمجال الثقة.

ULCI : Upper Limite Confedence interval : الحد الأعلى لمجال الثقة.

انطلاقاً من النتائج التي توصلنا إليها عند تحليل العلاقة بين المتغيرات الثلاثة باستخدام مصفوفة PROCESS V3.4.1 ، يمكن أن نستخلص في الأخير أن الاستخدام الصحيح لأبعاد الإدارة الإلكترونية يمكن البلدية محل الدراسة من تطوير طرق مبتكرة لخلق قيمة تسمح لها بتقديم خدمات أفضل للمواطنين، حيث أن كلما كان الموظفون راضين أكثر كلما انعكس ذلك بالإيجاب على التطوير التنظيمي بمصلحة التنظيم بلدية بسكرة وهذا في ظل تبني وتطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية.

ومنه تكون نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: انه يوجد مساهمة دالة احصائياً ذو تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) تلعب الإدارة الإلكترونية دور كبير في تحقيق التطوير التنظيمي في ظل رضا الزبون الداخلي (الموظفين) ببلدية بسكرة محل الدراسة.

خلاصة:

لقد تم في هذا الفصل عرض جميع بيانات الدراسة المتعلقة بمجال البحث فيها ، سواء تعلق الأمر بمستويات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي في المنظمة ميدان الدراسة أو إستجابات أفراد العينة لأبعاد متغيري الدراسة وعبارات الرضا الخاصة بالموظفين والمواطنين، وترتيب أبعاد كلا المتغيرين ، وكذا عرض نتائج إختبار الفرضيات .

الفصل السادس

الفصل السادس : تفسير ومناقشة النتائج

تمهيد

- 1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى
- 2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية
- 3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة
- 4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة
- 5- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة

الإستنتاج العام

تمهيد :

بعد عرض نتائج فرضيات الدراسة التي قامت بها الباحثة حول موضوع دور الإدارة الإلكترونية في تطوير المنظمة الجزائرية - بلدية بسكرة أنموذجاً - سيتم مناقشة الفرضيات وفق الدراسات السابقة المعتمدة في البحث مع نتائج الدراسة الحالية .

1- تفسير و مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : التي نصت على

مستوى الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة مرتفع .

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإدارية بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة متوسطاً، ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول (2.24) وبمستوى دلالة ($\text{Sig}=0.000$) يمثل مستوى الموافقة متوسط حول فقرات المحور الأول الإدارة الإلكترونية من خلال أن مصلحة التنظيم بالبلدية محل الدراسة تطبق أبعاد الإدارة الإلكترونية في ممارساتها الإدارية وهذا راجع إلى دور الإدارة الإلكترونية في تسهيل العمليات الإدارية من تخطيط إلكتروني، تنظيم إلكتروني، قيادة ورقابة إلكترونية، وهذا يتوافق مع دراسة (شيلي، 2019)، التي توصلت، "أن للإدارة الإلكترونية أهمية بالغة لما تقدمه من خدمات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل، بحث تستفيد منها المؤسسات في تطوير أداءها وأهم وظائفها، كما أكدت نتائج الدراسة على أنه تعتمد الإدارة الإلكترونية على شبكات الاتصال، كونها تقدم جملة من الفوائد كالسرعة والدقة ومن أهم العناصر الأساسية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات، وأهم هذه الشبكات المتعارف عليها: شبكة الانترنت، الانترنت والاكسترنات، كما أنها تستخدمها في كافة المعاملات والأعمال الإدارية"، ودراسة (عشور، 2010) " والتي توصلت إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لترشيد الخدمة العمومية، يمثل استراتيجية محورية يمكنها إضفاء نتائج إيجابية على عمل الأجهزة الإدارية الحكومية.

بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى أنه أن مستوى التطوير التنظيمي بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة متوسط ، ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني (2.31) وبمستوى دلالة ($\text{Sig}=0.000$) يمثل مستوى الموافقة متوسط حول فقرات المحور الثاني التطوير التنظيمي حيث أن درجة التطوير التنظيمي بها متوسطة وهذا راجع لغياب التنمية الجيدة للموارد البشرية اتجاه الاستغلال والتطبيق الجيد لأبعاد الإدارة الإلكترونية بالإضافة والإعتماد عليها في استخراج الوثائق الإدارية بشكل إلكتروني وروتيني بدل من تطوير برامج ومواقع التي

تحسن الخدمة أفضل للمواطن وترفع من مستوى التطوير التنظيمي ببلدية لدرجة أعلى، وهذا يتوافق مع دراسة (أوسرير ، منصور فؤاد ، 2005)، التي توصلت، "يتطلب تحقيق فعالية استراتيجية التطوير التنظيمي في المؤسسة وضع مجموعة من المؤشرات التي تستخدمه في التأكد من جودة عملية التطوير التنظيمي منها السلوك الوظيفي الأداء والانتاجية، الاتجاهات الحقيقية نحو العمل والمنظمة مثل مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الصراع الوظيفي والجماعات أو التعاون بين الأفراد". كما بينت دراسة (بن جروة، 2017) والتي توصلت إلى أن : تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لترشيد الخدمة العمومية، يمثل استراتيجية محورية يمكنها إضفاء نتائج إيجابية على عمل الأجهزة الإدارية الحكومية. وهذا ما يثبت أن تطبق أبعاد الإدارة الإلكترونية في ممارساتها الإدارية من خلال التخطيط الإلكتروني والتنظيم الإلكتروني والقيادة الإلكترونية والرقابة الإلكترونية بالإضافة لكل من تجهيزات كالحاسوب ولواحقه والبرمجيات وشبكات الأنترنت التي ساهمت في تحديث الخدمات المقدمة للمواطن بشكل الإلكتروني لجواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف البيومترية ، وعليه تبين بأن الموظفين في مصالح الجماعات المحلية بلدية بسكرة يحاولون حل مشاكل المواطنين، مما يستدعي اعتمادية استخراج جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف البيومترية وهذا أكد لنا ان رضا الزبائن الذين قاموا باستخراج جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف البيومترية اعتبروا أن مصالح الجماعات المحلية(البلدية والدائرة) وفرت على المواطنين الجهد والوقت والتكلفة النفقات من حيث مواعيد استلام وتسليم جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف البيومترية، لكن ما تتطلبه استراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية القيام بتأهيل الكوادر الإدارية حول التخطيط الإلكتروني كمتطلب أساسي للإدارة الإلكترونية، القيام بالتواصل بين إدارة البلدية والمصالح المتخصصة بتسيير البرامج الإلكترونية للوصول إلى الأمان الإلكتروني للبيانات وتوفير خدمة للزبون من طرف وصناع المعرفة و الفنيين المؤهلين للتعامل مع الإدارة الإلكترونية من مدربين وخبراء في تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية وتحديث وصيانة الأجهزة الإلكترونية وعليه تبين لنا أن الإدارة الإلكترونية هي منظومة رقمية متكاملة، تهدف الى تحويل العمل الإداري العادي من النمط التقليدي اليدوي الى النمط الإلكتروني، وهذا ما تهدف اليه المنظمات بكل تخصصاتها " الخدماتية "مثل البلديات والجامعات والمدارس و"النفعية" كالبنوك والمؤسسات الاتصال وصندوق الضمان الاجتماعي(CNAS).... لأن التطوير التنظيمي هو ذلك الجهد المخطط الذي يشمل جزء أو كل جوانب المنظمة، بحيث تتحقق الأهداف منه على المدى الطويل. لقد أحدث وجود الإدارة الإلكترونية نقلة نوعية في عالم الخدمات العمومية وذلك من خلال التحول من اساليب تقليدية الى اساليب الكترونية حديثة، وقد نجحت عنده دول في تطبيق هذا التحول والوصول الى خدمات عمومية راقية تتميز بالجودة والسرعة وبأقل تكلفة .

حيث ما توصلت اليه نتائج دراستنا الحالية يتوافق مع نتائج دراسة (قارطي، مداوي، 2017) دراسة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر "دراسة استطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر البيومتري" غير ان الاختلاف بين كل استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الإدارة العمومية وكل من بعد الاستجابة والملموسية والتعاطف لجودة خدمة استخراج جواز السفر البيومتري ، أما بالنسبة لكل من بعدي الاعتمادية والتوكيد فهناك علاقة طردية ضعيفة بينهما وبين استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الجماعات المحلية أما دراستنا اعتمدت على ابعاد الإدارة الإلكترونية" التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية". وكذا تتوافق مع نتائج دراسة (كعواش ، 2017) التي توصلت نتائج هاته الدراسة الى ان التطور الكمي الكبير لأعداد جوازات السفر المستخرجة منذ بداية العمل بالنظام الجديد سنة 2012، وكذلك التحسين المستمر في كيفية ايداع الطلبات والتواصل مع المستفيدين. الا أن حجم الأخطاء، المدة المستغرقة، عدد الوثائق المطلوبة في الملف، نوعية الأوراق وتكلفة جواز السفر بحاجة الى تدخلات تطويرية أخرى. كما تم تسجيل وجود فروق جوهرية في رضى المواطنين عن استصدار جوازات سفرهم تعزى لمتغيرات الجنس، المستوى التعليمي، سنة الحصول على جواز السفر وعدد مرات استخدامه.

كما تتفق مع دراسة (عبان ، 2015) ليست هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، وهذا راجع الى نقص الإمكانيات البشرية والمادية والمالية التي من شأنها ان تساهم في تفعيل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية فعدم توفير الأجهزة التقنية ونقص اليد العاملة المؤهبة بالمجال الالكتروني باستخدام الحواسيب والانترنت

من خلال تحليلنا لما توصلت اليه دراستنا الحالية أن الإدارة الإلكترونية منهاجا جديدا ترك اثارا واسعة على المنظمات ومجالات عملها وعلى الإدارة واستراتيجياتها ووظائفها، إذ أن الإدارة الإلكترونية هي المنهج الاحداث في الإدارة التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الاعمال وما توفره من خصائص " أداء الاعمال بسرعة ودقة عالية، وباقل التكاليف من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة الكترونيا، سعيا لتسهيل العمليات المنجزة من طرف الموظف (الزبون الداخلي) ، اذا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية في عدة مجالات لان التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية الرقمية يخفف من الأعباء التي ترمى على عاتق الموظف (الزبون الداخلي) وهذا ما يحقق له الراحة والرفاه النفسي والتكافؤ وتوفير بيئة عمل مناسبة بتحسين متطلبات الحياة العملية والمهنية و البيئية للوظيفة إذ أن عتاد الحاسوب يساهم في تطوير العمل الإداري لدى المؤسسات العمومية على غرار المؤسسات الاقتصادية مهما كانت بيئة العمل والإمكانات

المادية كما يساهم صناع المعرفة في تطوير العمل الإداري لدى المنظمات العمومية بدرجات جد متحسنة من الحسن الى الاحسن، وذلك بأشراك العاملين في وضع الاهداف والسياسات الخاصة بالإدارة الإلكترونية بإقامة ورشات عمل وندوات ودورات تكوينية بغية نشر الوعي وتحسين أداء العاملين والموظفين وزيادة الاهتمام بتطوير قدرات الكوادر البشرية المتخصصة في الاعلام الالي ، وأيضاً ضرورة تحديث البرامج ومتابعة وتطوير البنية التحتية من أجهزة وبرامج وشبكات باستمرار في ظل التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات... الخ ، وهذا لتقديم أفضل المخرجات للمواطن (الزبون الداخلي) و تفعيل مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري وتحقيق رضا الزبون(داخلي/خارجي) الذي يعتبر اللبنة الأساسية في احداث التغيير في المؤسسات العمومية وهذا ما يتطلب مبادئ ومحاور تقوم عليها الإدارة الإلكترونية مثل " فلسفة إدارية جديدة، توجهات الإدارة الإلكترونية، البيات إدارية جديدة وازالة الفجوة التنظيمية، الغاء التقسيم الإداري التقليدي، تبادل البيانات إلكترونياً...)، وهذا ما جاء في كتاب (أحمد فتحي الحيث ، 2015) ، لم يكن مفعلاً بالشكل الصحيح وفق الأسس العلمية لإحداث التغيير الكافي لتحسين و تطوير المنظمة .

2- تفسير و مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : التي نصت على أن

مستوى رضا الموظفين و المواطنين إتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإدارية بمصلحة التنظيم العام مرتفع

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية أن مستوى رضا الموظفين (زبون داخلي) إتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإدارية بمصلحة التنظيم العام لبلدية بسكرة متوسط ، ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور رضا الموظفين (1.85) وبمستوى دلالة $(Sig=0.000)$ يمثل مستوى الموافقة متوسط حول فقرات المحور رضا الموظفين حيث بالرغم من التسهيلات التي وفرتها الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية الا أنه هناك مجموعة من الجوانب السلبية التي أثرت بشكل غير مباشر على صحة الموظفين وذلك من حيث تأثير إستعمال الحاسوب بكثرة ولساعات طويلة على البصر وعلى فقرات العمود الفقري بالإضافة للحد من حركية وتنقل الموظف بين الأقسام مما ينعكس بالسلب على عضلاته السفلية بتشنجات، كما أنه قلل من إعطاء حرية تفكير للموظف وطرح أفكار إبداعية لتطوير عمله حيث أصبح عمله الكتروني روتيني ينحصر بالعمل وفق برنامج محدد لاستخراج الوثائق الإلكترونية، وهذا يتوافق مع دراسة (خماس، 2015) التي توصلت إلى هناك هدر كبير في الوقت والجهد بسبب استخدام النمط التقليدي في عمليات المراسلة اليومية وإدارة شؤون العاملين في

المؤسسة، كما أكدت نتائج الدراسة أن استخدام الإدارة الإلكترونية يقلل من العمليات التكرارية والروتينية اليومية في المؤسسات، مستوى رضا الموظفين اتجاه الإدارة الإلكترونية متوسط وهذا راجع لعدم الخبرة الجيدة اتجاه استخدام البرامج الإلكترونية بسهولة. كما إتفقت مع دراسة (فرهود ، 2016)، حيث توصلت نتائجها إلى أن : مستوى تطبيق مديري مراكز الدراسات الاستراتيجية في بغداد للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.04)، ما يثبت أن هناك وعي لدى مديري المراكز لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال عملهم كقيمة تنافسية تظهر مدى تطورهم وتفاعلهم مع باقي المراكز العالمية كون هذه المراكز مصدر الإشعاع العلمي والمعرفي والذي ينطلق من حرصهم على تبني التكنولوجيا، إلا أن هذه النتائج من وجهة نظر الباحث لا تلبى الطموح وكذلك أن مدراء المراكز في بغداد بشكل عام ينقصهم التعامل مع التكنولوجيا الحديثة بشكل يمكنهم من اللحاق بالركب العالمي المتسارع.

و أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية أن مستوى رضا المواطنين (زبون خارجي) اتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإدارية بمصلحة التنظيم العام مرتفع ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور رضا المواطنين (2.14) وبمستوى دلالة $(Sig=0.000)$ يمثل مستوى الموافقة متوسط حول فقرات محور رضا المواطنين (الزبون الخارجي)، الذي يتوافق مع دراسة (نوفيل و كريبط ، 2017)، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى رضا المواطنين على الخدمات الإلكترونية التي توفرها وزارة الداخلية والجماعات المحلية بين مرتفع ومتوسط ذلك من حيث سهولة الاستخدام وإمكانية الوصول إلى الخدمة في أي وقت وأي مكان، كما أنها تسمح بتقليص تكاليف الحصول على الخدمة ولا تتطلب مهارات عالية لطلبها، إضافة إلى إمكانية استخراج الوثائق الشخصية (شهادة الميلاد، الإقامة،...) والإدارية عبر الإنترنت، إلا أن عينة الدراسة كان رأيها متوسط اتجاه عبارة " خدمات مؤمنة وذات سرية تامة. ومن خلال تحليلنا لهذه النتيجة التي تدل على ان المؤسسات الخدماتية بما فيها البلدية اعتمدت التطور الإداري وإدخال التكنولوجيا في مهام العمل الإداري تحسبا لمواكبة العولمة التكنولوجية أي هناك تغيير جذري أدى الى المساهمة في ادخال الإدارة الرقمية الإلكترونية للمؤسسات والمنظمات الخدماتية مثل " الجامعات والبلديات والمدارس..." على غرار المؤسسات الاقتصادية مثل "البنوك ، والموانئ، و شركات الكهرباء والغاز ، وصندوق الضمان الاجتماعي للأجراء وغير الاجراء ، وصندوق المعاشات(CANAS,CNR) لان قبل 5 سنوات تقريبا كان تطوير العمل الإداري مهما نوعا ما وهذا ما استنتجته الباحثة من خلال تحليلها لنتائج الدراسات السابقة والتراث النظري،

حيث وجدت دراسة كل من (مغمولي ، حديدي، 2014) واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية - من وجهة نظر الإطارات وأعوان التحكم.

في حين توصلت الدراسة الحالية الى وجود مستوى متوسط من التطوير التنظيمي في ابعاده المذكورة سالفا " إداريا وهيكليا وبشريا " وهو ما يتعارض كذلك مع ما توصلت اليه دراسة كل من (طولال . بن علي ، 2015)، بان الإدارة الإلكترونية لها دور في تحقيق رضا الزبون من خلال الخصائص المميزة لها " السرعة والوضوح، تخفيض التكاليف، المرونة، تبسيط الإجراءات، السرية والخصوصية، عدم التقيد بالزمان والمكان "

لكن ما جاء به المنظرون والمفكرون في مجال البحث في الإدارة الإلكترونية والسعي لرضا الزبون (داخلي / خارجي) ان الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها العمل على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من خلال تحقيق اعلى كفاءة إنتاجية ممكنة وهذا ما تضمنته المدرسة الكلاسيكية القائمة على مبدأ الإدارة العملية " فريديريك وتايلور ووظائف الدارة لهنري فايول وماكس و فيبر و من خلال تحليلنا لما استقيناه من الأبحاث السابقة ان رواد المدرسة السلوكية اكدوا على ضرورة الاهتمام بالأفراد في المؤسسة من حيث دفعهم وتحفيزهم والتركيز على علاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم....

اذن نستنتج ان الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي وحتمية منطقية الزامية فهي المدرسة الاحداث في الإدارة تقوم على استخدام التكنولوجيا والشبكات والحواسيب في انجاز جميع اعمالها ومعاملاتها ووظائفها الإدارية في المؤسسات العمومية. بحيث تخضع هذه الأخيرة الى عمليات متكاملة متمثلة في العناصر التالية " التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية سعيا لتحقيق التطوير التنظيمي.

3- تفسير و مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : والتي نصت على أنها

تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفي مصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة

أظهرت نتائج الفرضية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة أنه تساهمت الإدارة الإلكترونية من خلال التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفي بلدية بسكرة، بنسبة ($R^2=76.5\%$) أي أن متغير الإدارة الإلكترونية له تأثيراً إيجابياً على التطوير التنظيمي حسب وجهة نظر موظفي بلدية بسكرة، أي كلما ازدادت مستويات تطبيق الإدارة الإلكترونية يَعْظَمُ زيادته في درجات تحسن التطوير التنظيمي، وهذا يتوافق مع دراسة

(عبد الله بن سعيد، 2008) والتي توصلت نتائجها إلى أن إدارة التطوير الإداري ساهمت في الأرشفة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة، كما ساهمت الإدارة الإلكترونية من خلال العمل بالبريد الإلكتروني في التثقيف حول العمل الإلكتروني واستخدام ما يسمى البوابة الإلكترونية، كما توصلت نتائج الدراسة أن إدارة التطوير الإداري تعمل على توفير المتطلبات التنظيمية (إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، تبسيط إجراءات العمل لتطبيق الإدارة الإلكترونية) في رئاسة الهيئة الملكية للجيل وينبع.

أكدت النتائج الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة أنه تساهم الإدارة الإلكترونية من خلال التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفي بلدية بسكرة، مما يشير إلى أن أبعاد الإدارة الإلكترونية تفسر ما قيمته (53.6%) من التغيرات التي تحدث في التطوير التنظيمي بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة، وهذا يتوافق مع دراسة (سليمان الشلبي، وآخرون ، 2019)، وقد توصلت نتائج الدراسة أنه ساهمت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق سرعة إنجاز الأعمال من قبل العاملين ورفع مستوى وحجم العمل المنجز.

بينت النتائج الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة أنه تساهم الإدارة الإلكترونية من خلال أجهزة الحاسوب ولواحقها؛ الشبكات؛ برمجيات قواعد البيانات في تحقيق التطوير التنظيمي حسب وجهة نظر موظفي بلدية بسكرة؛ كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.652$) مما يشير إلى أن أبعاد الإدارة الإلكترونية تفسر ما قيمته (65.2%) من التغيرات التي تحدث في التطوير التنظيمي ببلدية بسكرة.

وهذا يتوافق مع (منصور، 2019) توصلت الدراسة على أنه توفر الجامعة العدد الكافي من الإداريين المؤهلين لتنفيذ البرامج والخدمات الإلكترونية بدرجة متوسطة، كما بينت نتائج الدراسة أنه تستخدم الجامعة نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية في جميع أعمالها المالية، بالإضافة لأجهزة نظم الإدارة الإلكترونية والبرامج تقدمان خدمة مرضية تلبي حاجات الجامعة بدرجة متوسطة، توفر الجامعة برامج التطوير المهني المستمر للإدارة الإلكترونية فيها بدرجة متوسطة، تستخدم الجامعة الأساليب التكنولوجية المتطورة بدرجة كبيرة، تستخدم لجان التوظيف في الجامعة تكنولوجيا الإنترنت لملء البيانات الخاصة بالتوظيف بدرجة كاملة، تستخدم الجامعة الحاسب الإلكتروني في التحليل الإحصائي للمقارنة بين البيانات المعدة باستخدام نظام المعلومات الإلكترونية بدرجة متوسطة، الإدارة الإلكترونية بالجامعة تحقق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية بدرجة كبيرة.

كما أكدت دراسة (موسي، قريشي، 2011) بان الإدارة الإلكترونية منهاجاً حديثاً يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يتميز هذا المنهج الحديث بمميزات وخصائص تميزه عن غيره من المناهج

موضحة من خلال النتائج المتحصل عليها ان الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الشبكات، صناع المعرفة) التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها ومختلف وظائفها الإدارية ، وكذا استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت، أمن المعلومات، حواجز المكان والزمان وغيرها . وتطبيق الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات" ومنه تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية وكفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال مساهمتها الجادة في رفع إنتاجية العاملين، توفير وقت وجهد العاملين، وتقليل التكاليف...، اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الأجهزة والمعدات يمكنها من الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب وبكل سهولة مع تقنين الدخول إليها،

4- تفسير و مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة : التي تنص على أنه

تلعب الإدارة الإلكترونية دور كبير في تحقيق التطوير التنظيمي في ظل رضا الموظفين (الزبون الداخلي) بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة .

أظهرت النتائج اختبار للفرضية الرئيسية الرابعة : أن الإدارة الإلكترونية لعبت دورا كبيرا في تحقيق التطوير التنظيمي في ظل رضا الموظفين ببلدية بسكرة محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على مصفوفة PROCESS V3.4.1 (2018) Andrew F. Hayes. وعلى النموذج الرابع وهو "نموذج الوسيط البسيط". بعد تفرغ وتثبيت نتائج برنامج الـ SPSS في المصفوفة توصلت نتائج اختبار الفرضية إلى إثبات صحة نص الفرضية على أنه يلعب رضا الموظفين دور كبير في تحقيق التطوير التنظيمي في ظل تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة محل الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، والتي توافقت مع دراسة كل من (تارقي، 2017)، والتي توصلت نتائج دراستها إلى أنه هناك مستوى عالي في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2.55) وهو مستوى عالي، و دراسة (شيلي إلهام ، 2019)، التي توصلت إلى أن للإدارة الإلكترونية أهمية بالغة لما تقدمه من خدمات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل، بحث تستفيد منها المؤسسات في تطوير أداءها وأهم وظائفها، وهذا ما أكدته نتائج دراسة (خرفي ، 2016) ، والتي توصلت إلى أنه يوجد ارتباط بين [أعاد متغير الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي بدرجات متفاوتة، حيث كان أقوى ارتباط بين التطوير التنظيمي والموارد البشري (الموظفين)، كما بينت نتائج الدراسة من خلال تحليل الانحدار المتعدد تؤكد لنا دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي، حيث كان لبعد المورد البشري الأثر البارز في هذا الدور.

حسب رأي الباحثة من خلال مناقشة فرضيات الدراسة الرئيسية الرابعة أن الإدارة الإلكترونية لعبت دورا كبيرا في تحقيق التطوير التنظيمي في ظل رضا الموظفين ببلدية بسكرة محل الدراسة، حيث كلما كان الموظفون راضين عن عملهم اتجه الإدارة الإلكترونية كلما زاد ابداعهم وتحمسهم للعمل ما ينعكس بالإيجاب على التطور التنظيمي بالبلدية محل الدراسة.

5- تفسير و مناقشة نتائج اختبار الفرضية العامة : والتي تنص على أنه :

يوجد دور للإدارة الإلكترونية في تطوير المنظمة الجزائرية - بلدية بسكرة أمودجا - .

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى أن مستوى الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة متوسط، ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي من المحور العام ما بين (2.43) ؛ (1.68) في حدود المجال [1.66-2.66] وبمستوى دلالة (Sig=0.000) يمثل مستوى الموافقة متوسط حول فقرات كل من محور الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي وهذا راجع إلى دور الإدارة الإلكترونية في تسهيل العمليات الإدارية من تخطيط إلكتروني، تنظيم الكتروني، قيادة ورقابة الكترونية، مستوى التطوير التنظيمي ببلدية بسكرة متوسط وهذا ما أكدته نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأولى والثانية ، أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية الثانية أن مستوى رضا الموظفين والمواطنين اتجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإدارية بمصلحة التنظيم العام متوسط، ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل من محور رضا الموظفين (الزبون الداخلي) ومحور المواطنين (الزبون الخارجي) على التوالي: (1.85)؛ (2.14) وبمستوى دلالة (Sig=0.000) يمثل مستوى الموافقة متوسط حول فقرات المحور رضا الموظفين ومحور رضا المواطنين وهذا وما أثبتته نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأولى والثانية . أما نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة دللت على أنها تساهم الإدارة الإلكترونية من خلال التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفي مصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة، بنسبة $(R^2 = 76.5\%)$ أي أن متغير الإدارة الإلكترونية له تأثيرا إيجابيا على التطوير التنظيمي حسب وجهة نظر موظفي بلدية بسكرة، أي كلما ازدادت مستويات تطبيق الإدارة الإلكترونية يَعْقبه زيادة في درجات تحسن التطوير التنظيمي، و أظهرت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة أنه تلعب الإدارة الإلكترونية دور كبير في تحقيق التطوير التنظيمي في ظل رضا الموظفين (زبون الداخلي) بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة ، و من خلال ماسبق نصل إلى نتيجة عامة تتعلق بالحكم على الفرضية العامة على أن الدور موجود لكن ليس بالقدر الكافي ، حيث أن نتائج الدراسة أثبتت أن الدور كان متوسطا في مجمله ويحتاج إلى تعديلات ، وهذا

يتوافق مع دراسة (أوسير، منصور ، 2005) التي توصلت إلى أنه "يتطلب تحقيق فعالية استراتيجية التطوير التنظيمي في المؤسسة وضع مجموعة من المؤشرات التي تستخدمه في التأكد من جودة عملية التطوير التنظيمي منها: السلوك الوظيفي ، الأداء والانتاجية، الاتجاهات الحقيقية نحو العمل والمنظمة مثل مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الصراع الوظيفي والجماعات أو التعاون بين الأفراد". ولهذا لا بد على البلدية وكل الجهات المعنية إعادة النظر و البحث في الأسباب و إجراء تدخلات على مستوى المكاتب والمصالح و الهيئات التي لها الصلة المباشرة في عملية إصدار بطاقات الهوية البيومترية من وقت إيداع ملفات الطلب إلى غاية حصول المواطنين (الزبون الخارجي) على وثائق الهوية ، أي متابعة العملية وفق النموذج التالي: **مدخلات ← عمليات ← مخرجات** ، ولكن بالعمل على إخراجها بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد مع مراعاة أهم عنصر ألا وهو العنصر البشري من الناحية النفسية و السلوكية ، وتحفيز الموظفين و دفعهم للمشاركة والإبداع و الابتكار و إشباع حاجاتهم وفق سلم ماسلو ، وكذا الإهتمام بالتصميم الجيد للعمل من بيئة أرغونومية جيدة وملائمة ، كما أن لطبيعة المنظمة (البلدية) ذات الطابع الخدماتي الغير تنافسي أثر على نتيجة الفرضية ، وإكتفائها بما تقدمه مقارنة بالخدمات التي كانت تقدمها سابقا قبل إدخال الإدارة الإلكترونية.

الإستنتاج العام :

- تبين أن مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية والتطوير التنظيمي بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة متوسط.
- تبين أن مستوى رضا الموظفين والمواطنين اتجاه تطبيق الإدارة الالكترونية في الممارسات الإدارية بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة متوسط .
- تبين أن الإدارة الالكترونية تساهم في تحقيق التطوير التنظيمي بمستوى متوسط من وجهة نظر موظفين مصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة .
- تلعب الإدارة الإلكترونية دور كبير في تحقيق التطوير التنظيمي في ظل رضا الموظفين (زبون داخلي) بمصلحة التنظيم العام ببلدية بسكرة .

خاتمة

خاتمة

تبين من خلال الدراسة الحالية في جوانبها النظرية والتطبيقية أن الإدارة الإلكترونية كمنهج مهم جدا لتطوير المنظمة ، حيث أن التطبيق الصحيح و المدروس وفق طرق علمية يؤثر تأثيرا إيجابيا على سلوكيات وممارسات زبائن المنظمة (الداخليين والخارجيين) لضمان ماتحققه من درجة عالية من الرضا عن العمل و الحصول على الأداء المتميز وكذا الجودة العالية في المخرجات وفق ماتقتضيه عمليات التحسين المستمر الذي يهدف لتحقيق التطوير التنظيمي للمنظمة ، فالإدارة الإلكترونية منهج يؤثر بشكل كبير ومباشر على التطوير للمنظمة وفق معادلة طردية من خلال ماتوفره من جهد ومال ووقت وسرعة وجودة في المخرجات....إلخ.

بالنسبة للدراسة الحالية التي تمحورت حول دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق المنظمة الجزائرية - بلدية بسكرة- ، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و المقترحات وذلك من خلال البيانات التي جمعتها الباحثة إذ بعد عرض النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع فقد توصلت الدراسة إلى أن : هناك دو متوسط للإدارة الإلكترونية في تطوير المنظمة الجزائرية - بلدية بسكرة - أنموذجا .

كما يمكن في ضوء ماسجلته الباحثة من ملاحظات أن تقترح ما يأتي :

- أن تكون هناك دراسات أرغونومية (لأماكن العمل ، وضعيات الجلوس ، للواجهات الواجهات التفاعلية ،)
- أن تكون هناك دراسات بعدية تدرس دور الإدارة الإلكترونية في تطوير المنظمة الجزائرية من خلال مؤشرات الأداء KPI (السرعة ، المرونة ، الجودة ، استخدام الموقع الإلكتروني ، رضا العميل) لأنها تعكس نجاح التغيير و التطوير المنظمي للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، إذ لم يتسنى للباحثة العمل بها نظرا لطبيعة المنظمة (عينة الدراسة) حبذا لو تكون منظمة ذات طابع تنافسي لديه بيئة منافسة .
- الشريحة الإلكترونية الموجودة في بطاقة التعريف الوطنية البيومترية تحمل أكثر من G3 يمكن أن تسجل فيها معلومات شخصية مهمة خاصة بالمواطنن (الزبون الخارجي) مثل (الدفتر العائلي ، العنوان الشخصي ، رقم الهاتف ، رقم هاتف الأشخاص المسؤولين عن كبار السن أو المعوزين ، الحالة الصحية " الأمراض المزمنة " ، السوابق العدلية مع إمكانية سحبها إلكترونيا تلقائيا بعد إنقضاء المدة المحددة ،) ، لكن للأسف البلديات لاتملك جهاز قارئ للشريحة .

- أن يكون هناك شباك إلكتروني في مدخل مصلحة التنظيم ببلدية بسكرة ، حيث يتمكن كل مواطن (زبون خارجي) من إستخراج بطاقة وإنتظار دوره ، لكي يكون العمل اكثر تنظيما .
- أن تكون هناك مصلحة خاصة متنقلة لمنازل كبار السن و المعوزين لتسهيل وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين (الزبون الخارجي) وذويهم .
- تفعيل الرسالة الإلكترونية SMS باللغتين العربية والفرنسية من مركز الطباعة بالأغواط للمواطنين لإعلامهم بمسار بطاقات الهوية البيومترية حتى يستطيع كل مواطن (زبون خارجي) على الأقل فهمها .
- أن يكون هناك دراسة أرغونومية لأماكن العمل لضمان أكبر درجة من الراحة للموظف (الزبون الداخلي) ، حيث لاحظت الباحثة وضعيات جلوس خاطئة للموظفين وهذا يؤدي إلى تسبب في تأخر توزيع الوثائق ، القلق المستمر ، آلام متعددة منها : آلام في العمود الفقري والرقبة ، آلام أسفل الظهرإلخ .

المراجع

قائمة المراجع :

المراجع العربية :

- أبو النصر مدحت . (2012) . التفكير الإبتكاري و الإبداعي طريقك إلى التميز و النجاح . القاهرة - مصر : المجموعة العربية للتدريب و النشر .
- أبو زيد محمد خير سليم . (2005) . أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss . الرياض : دار جرير للنشر والتوزيع .
- احمد فتحي الحيت.(2015). مبادئ الإدارة الإلكترونية . عمان - الأردن : دار الحامد للنشر و التوزيع .
- أحمد محمد غنيم .(2009). الإدارة الإلكترونية "افاق الحاضر و تطلعات المستقبل " . مصر: كلية التجارة ، جامعة المنصورة .
- أسامة خيري . (2014) . التميز التنظيمي . دار الراية للنشر و التوزيع .
- بشير عباس العلق .(2006). الاتصالات التسويقية الإلكترونية " مدخل تحليلي تطبيقي " . عمان : مؤسسة الوراق للنشر .
- بشير عباس، العلق .(2005). الإدارة الرقمية - المجالات و التطبيق .ابو ظبي: مركز الدراسات للبحوث الإستشارية.
- تريسي وليم . (2004) . تصميم نظم التدريب و التطوير . الرياض - السعودية : ترجمة سعد الجبالي "معهد الإدارة العامة " .
- جلال عبد المنعم حافظ و اخرون .(2002). أصول الإدارة مدخل متكامل . القاهرة - مصر : جامعة عين شمس .
- الحاج رائد يوسف . (2008) . إدارة السلوك الإنساني و التنظيمي . عمان: دار غيداء .
- الحسن حسين محمد .(2001). الإدارة الإلكترونية " المفاهيم، الخصائص و المتطلبات " . الاردن: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع .
- حسن راوية . (2004) . السلوك التنظيمي المعاصر . الإسكندرية - مصر : الدار الجامعية .
- حسين محمد الحسن.(2011). الإدارة الإلكترونية المفاهيم الخاصة و المتطلبات. عمان - الأردن : دار الوراق للنشر و التوزيع .
- حسين مصطفى هلالي ، إيمان صالح حسن عبد الفتاح ، ريم الألفي ، غريب جبر غنام، محمد محمد الألفي . (2010) . الإدارة الإلكترونية . القاهرة - مصر : دار السحاب للنشر و التوزيع .

- حمور ميرغني عبد العال . (1998) . التطوير التنظيمي و الخصوصية العربية " المنظمة العربية للعلوم الادارية " . عمان - الاردن :
- حنا نصر الله .(2002). إدارة الموارد البشرية . عمان - الأردن : دار زهران .
- خالد عبد الوهاب الزبيدين . (2013) . القيادة الادارية و تطوير منظمات التعليم العالي . عمان - الأردن : دار الايام للنشر و التوزيع .
- خضير كاظم حمود ، محمود الفريجات ، موسى سلامة اللوزي ، أنعام الشهابي . (2009) . السلوك التنظيمي " مفاهيم معاصرة " . عمان - الأردن : دار إسراء للنشر و التوزيع .
- خيرى مصطفى كنانة .(2009). التجارة الإلكترونية . عمان- الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع .
- داود عبد الرزاق الباز .(2007). الحكومة الإلكترونية . الإسكندرية- مصر : منشأة المعارف .
- دودين أحمد . (2012) . إدارة التغيير و التطوير التنظيمي . عمان - الأردن : دار اليازوري للنشر و التوزيع .
- رسلان علاء الدين . (2013) . التطوير التنظيمي . سوريا : دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع .
- زيد منير عبوي .(2007). الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة. الأردن: دار دجلة للنشر و التوزيع.
- سامح عبد المطلب عامر ، علاء محمد سيد قنديل . (2010) . التطوير التنظيمي . عمان - الأردن : دار الفكر .
- سعد غالب ياسين .(2005). الإدارة الإلكترونية و افاق تطبيقاتها العربية .الرياض : معهد الإدارة العامة .
- سعيد يس عامر . (2010) . الإدارة و تحديات التغيير. مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير .
- سمير مصطفى شعراوي . (2005) . مقدمة في التحليل الحديث للسلاسل الزمنية . جامعة الملك عبد العزيز - جدة : مركز النشر العلمي .
- صلاح الدين عبد الباقي . (2003) . السلوك التنظيمي . الإسكندرية مصر : الدار الجامعية الجديدة .
- الصيرفي محمد . (2007) . التطوير التنظيمي . الإسكندرية - مصر : دار الفكر الجامعي .

- طاهر محسن الغالبي ، أحمد صالح علي . (2010) . التطوير التنظيمي - مدخل تحليلي - عمان : دار وائل للنشر و التوزيع .
- عبد الباقي، صلاح الدين . (2003) . السلوك التنظيمي " مدخل تطبيقي معاصر " . الإسكندرية - مصر : دار الوفاء .
- عبد الفتاح بيومي حجازي . (2003) . مقدمة في الإدارة الإلكترونية العربي "النظام القانوني للتجارة الإلكترونية في دولة الامارات العربية المتحدة" . الإسكندرية- مصر: دار الفكر الجامعي .
- عبد الله بن عبد الغني الطجم . (2009) . التطوير التنظيمي - المفاهيم و النماذج و الاستراتيجيات . طبعة 5 . جدة : دار حافظ للنشر و التوزيع .
- عبد الله عبد الغني الطجم . (2000) . التطوير التنظيمي . الرياض - السعودية : دار حافظ للنشر .
- عبد الله عبد الغني الطجم . (2000) . السلوك التنظيمي .جدة - السعودية : دار حافظ للنشر و التوزيع .
- عبد الوهاب أحمد جاد . (2000) . السلوك التنظيمي " دراسة السلوك لافراد و الجماعات داخل منظمات الاعمال " . مصر : دار الوفاء، المنصورة .
- العديلي ناصر . (1995) . الرضا الوظيفي . الرياض - السعودية : معهد الإدارة العامة .
- عصام عبد الفتاح مطر.(2008) . الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق . الإسكندرية - مصر : دار الجامعة الجديدة .
- علاء عبد الرزاق السالمي .(2013) . الإدارة الإلكترونية . عمان- الأردن : دار المناهج للنشر و التوزيع .
- عمر أحمد أبوهاشم ، أسامة محمد عبد العليم ، هاشم محمد بيومي .(2007) . الإدارة الإلكترونية . عمان - الأردن : دار المناهج للنشر و التوزيع .
- عمر وصفي عقيلي . (2001) . مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة . عمان - الأردن : دار وائل للنشر .
- العميان محمود سلمان . (2010) . السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال . الطبعة 5 . عمان -الأردن : دار وائل للنشر .
- العميان، محمود سلمان . (2004) . السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال . الطبعة 5 . عمان -الأردن : دار وائل للنشر .

- عنتر بن مرزوق ، حفيظي نور الدين ، قرقاد عادل ، بن ناعة طاهر. (2018) .إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية . الأردن: مركز الكتاب الاكاديمي .
- القريوتي محمد . (2000) . السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة " . عمان - الأردن : دار الشروق للنشر و التوزيع .
- كامل محمد المغربي .(2007). الإدارة - أصالة و وظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن الحادي و العشرون - . الأردن : دار الفكر للنشر و التوزيع .
- الكبيسي عامر . (1998) . التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة . الدوحة - قطر : دار الشروق للطباعة و النشر.
- اللوزي موسى . (2003) . التطوير التنظيمي " أساسيات و مفاهيم حديثة " . الطبعة 2 . عمان - الأردن : دار وائل للنشر.
- محفوظ جودة . (2008) . التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS . عمان - الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع .
- محمد الصيرفي .(2009). المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية . الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث .
- محمد القدوة .(2010). الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة .(2010). عمان - الأردن : دار أسامة للنشر و التوزيع .
- محمد حسن الحربي . (1989) . علم المنظمة . جامعة الموصل - العراق : مديرية دار الكتب .
- محمد شاكر عصفور .(2010). أصول التنظيم و الاساليب . الطبعة 5 . عمان - الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع .
- محمد شامل بهاء الدين فهمي . (2005) . الإحصاء بلا معاناة " المفاهيم مع تطبيقات باستخدام برنامج SPSS " . الجزء الأول . المملكة العربية السعودية : إدارة الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة .
- محمد فريد الصحن ، إسماعيل السيد ، إبراهيم سلطان . (2002) . مبادئ الإدارة . الإسكندرية - مصر : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع .
- محمد مهنا العلي . (1984) . الوجيز في الإدارة العامة . جدة - السعودية : الدار السعودية للنشر و التوزيع .

- محمود حسن الوادي ، بلال محمود الوادي .(2011). المعرفة و الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها المعاصرة . عمان- الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع .
- مصطفى أحمد سيد . (2000) . إدارة السلوك التنظيمي " رؤية معاصرة " . الإسكندرية - مصر : الدار الجامعية .
- مصطفى محمد . (2012) . الإدارة العامة . عمان - الأردن : دار البداية للنشر و التوزيع .
- موسى سلامة اللوزي ، خيضر كاظم عبود .(2008). مبادئ ادارة الاعمال . عمان -الأردن : دار اثراء للنشر و التوزيع .
- ميثان المحالي، اسامة عبد المنعم .(2013). التجارة الإلكترونية . عمان -الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع .
- نبا مؤيد عبد المحسن الطائي .(2011). إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية . مصر : دار الكتب القانونية .
- النجار فريد .(2008). الحكومة الإلكترونية . الإسكندرية - مصر: الدار الجامعية .
- نجم عبود نجم .(2004). الإدارة الإلكترونية . الرياض - المملكة العربية السعودية : دار المريخ للنشر .
- نجم عبود نجم .(2008). الإدارة و المعرفة الإلكترونية - الاستراتيجية الوظائف و المجالات . عمان : دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع .
- الهزاني نورة بنت ناصر .(2008). الخدمات الإلكترونية في الاجهزة الحكومية .السلسلة الأولى. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية .

المجلات و المنتديات :

- أحمد بن عيشاوي . (2010) . أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الاعمال . مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر - ، العدد 07 .
- بوزوران سعيدة . (2015) . أهمية التطوير التنظيمي في المؤسسة . مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية . عدد 03 رقم 06 . جامعة لونيبي علي .
- علي حسن بكير . (2006) ، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية : مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للابحاث، الامارات ، العدد 23 .
- العوالمه نائل عبد الحافظ . (2003) ، نوعية الإدارة و الحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي ، : دراسة استطلاعية ، مجلة ال سعود، مج 15 .

- محمد راتول و أحمد مصنوعة . (2011) . متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الاعمال، مداخلة مقدمة بالملتقى الدولي حول " الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات " . جامعة البليدة . يومي 18 و 19 ماي .
- المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية . (2021) . الإدارة الإلكترونية ، 2016 ، متاح على الرابط www.hrdicussion.com : 19-10-2021 على الساعة 18:00 .

الأطروحات و المنكرات :

- إيهاب خميس أحمد المير . (2007) . متطلبات تنمية الموارد البشرية و المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية " دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين " . رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا .
- باري عبد اللطيف . (2013) . دور و مكانة الحكومة الإلكترونية في الانظمة السياسية المقارنة . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- بوزكري الجيلالي . (2016) . الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و افاق . أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 03 ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
- شتاحة عائشة . (2007) . إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة. مذكرة ماجستير غير منشورة ، في إدارة الجزائر .
- عاشور عبد الكريم . (2009) . دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية و الجزائر . مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص الديمقراطية و الرشاد ، جامعة منتوري ، قسنطينة .
- عبان عبد القادر . (2016) . تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر : دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس العاصمة . أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية .
- عماد بوقلاشي . (2011) . الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين أداء الإدارات العمومية رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 .
- الغالبي طاهر . (2010) . إدارة الجودة الشاملة كمدخل لاحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي، رسالة ماجستير -كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة الجزائر .
- فاطمة عبد الفتاح البرعصي . (2015) . التطوير التنظيمي و علاقته بفعالية اتخاذ القرارات الادارية- دراسة ميدانية على عينة بعض مديري الادارات العليا و الوسطى بالمستشفيات و المراكز

الطبية الايوائية العامة في مدينة بنغازي- دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة،
بنغازي، ليبيا .

- فيصل عبد الله بن محمد القاسم . (2015) . التطوير التنظيمي و علاقاته بمستويات الإلتزام
التنظيمي من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة الرياض . رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول
على درجة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض، المملكة العربية
السعودية .
- محمد جمال أكرم عمار . (2009) . مدى امكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث و تشغيل
اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي و دورها في تحسين أداء العاملين . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال
غير منشورة ، الجامعة الاسلامية كلية التجارة قسم ادارة الاعمال غزة فلسطين .
- مطر عصام . (2008) . التطوير التنظيمي و أثره على فعاليات القرارات الادارية في المؤسسات
الاهلية في قطاع غزة . رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية، فلسطين .
- المكّي عواطف . (2011) . المشكلات الإدارية في مكاتب الاشراف التربوي و مواجهتها في
ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان . رسالة ماجستير، جامعة نزوي سلطنة، عمان .

المراجع الاجنبية :

- Barne , K. (2001) . factors and their affect in priciples utilization of a
management information systems , taxas , DAI-A61-08 .
- Burke , warner . (1971) . Management Development and Organization
Development, journal of applied Science , sep-oct .
- Burke,Warner. (1994). Organization Development, A process of learning
and change , Addison –wesley Publishing Company : boston; USA .
- Cummings & Worley. (1997) . Organization Development and change,
south-western Publishing : N,Y,USA .
- Eduin lan . Principaux enjeux de l' administration , revue francaise
d'administration public n 110 , école nationale d'adminitration , paris.
- Edwards , c ., john , A .(2003). the Essence of Is ، 2nd ed ، prentice Hall
of India Privata limited ، new Delhi .

- Hassan,N.,Rawash.(2014). «Electronic management’s contribution to the development of managerial Functions , Academic Research International , Vol.05, Jadara University .
- Jacques , Sauret . (2004) . France . “ efficacité de l’administration et service à l’administraté “ : les Enjeux de l’administration Electronique , Revue francaise d’administration publique , école nationale d’administrative , N 110 .
- Larousse, dictionnaire de francais. (2008) . France . imprimerie Maury a Malesherbes .
- Lenneth , C ., landon and J,P . (2001) . Essential of management information system , prentice Hall , New Jerszy , College Publishing .
- Li , Jinhua and Houjoun , Yany, Towards A framework of Quality Management for Cooperative Higher Education, International Conference of Education Technology and Information System , Qingdao , China , 2013.
- Minesota Organization Development Network , 2000 .
- Oxford advanced learner’s dictionary , 7 th edition , oxford university press .
- Richard Beekhard. (1989) . “Oraganization Development : Strategies and Models” (Reading, Mass:Addition–Wasely) .
- Robbins and others. Management Essential Concept and Practices,Pearson Education : Paris , France .
- Robert , B. (2011) .usa . an analysis of principal’s of technology’s influence in today’s schools , phd dissertation , Huston university .
- Rush, H,M. (1985) . Organizational Development in Practice “in Gordon lippit Eds, “Implementing Organizational Change” san Francisco :jossey bass .

- Saint , W. tertiary . (2018) . Distance education and technology in Sub-saharan Africa , Washinton DC, association for development of education in africa – world black , retrieves dec 23 .
- Schein,E,H. (1970) . organizational Psychology Prentice-hall,Inc : New jersey, USA .
- Stephen,Robbins. (2008) . Management Essential Concept and practices, Nouveaux Horizon : Paris, France.
- Thomas Cummings & Edgar Huse . (1998). Organization Development and Change , (min west publishing Co) .
- W,French and C,Bell . (1973) . “ Organizational Development : behavioral science interventions for organization improvement “, Englewood clif, NJ,:prentice-Hall .

الملاحق

الملحق رقم (02)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Universite Mohamed Khider - Biskra
Faculte des sciences humaines & sociales
Département des sciences sociales



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
الرقم: 241 / ر. ق. ع. ا. ب. ت. ب. ع. / 2021

إلى السيد المحترم: رئيس مصلحة
تنقل الأشخاص - مديرية التنظيم
والشؤون العامة - لولاية: بسكرة.

الموضوع: تقديم تسهيلات "دراسة ميدانية"

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطلاب(ة): زرقين سلمى.

من خلال تمكينه (ها) من الاستفادة من المرافق والبيانات المتوفرة لديكم، قصد إتمام إنجاز أطروحة دكتوراه الطور الثالث.

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم.

في شعبة: علم النفس

الموسوم بـ: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير المنظمة الجزائرية.

ونكم فائق التقدير والاحترام

بسكرة في: 2021/10/06

مساعد رئيس القسم

مساعد رئيس القسم المكلف بالدراسات العليا
بقسم العلوم الاجتماعية

شالة عبد الرحمن

ملاحظة: - نسخة لاستخدامها فيما يسمح به القانون
- على الطالب الالتزام بشروط الوقاية الصحية واحترام إجراءات المؤسسة في ذلك

الملحق رقم (03)
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بسكرة في 15.1.2019

ولاية بسكرة

السيد/ رئيس دائرة بسكرة

دائرة بسكرة

الرقم...../م.ت/2019

الى السيد/ والي ولاية بسكرة
مدير التنظيم والشؤون العامة

عادية

الموضوع ح/ احصاء بطاقات التعريف الوطنية العادية .

المرجع : برقيتكم رقم 10 المؤرخة 2019/04/03 .

ردا على برقيتكم المذكورة بالمرجع اعلاه المتضمنة احصاء بطاقات التعريف الوطنية العادية
يشرفني ان اوافيكم بعدد بطاقات التعريف الوطنية العادية الصادرة الى غاية 2017/09/24 وفق
الجدول الآتي :

السنة	الدائرة	العدد	البلدية	العدد
2009	بسكرة	16622	//	//
2010	بسكرة	15574	//	//
2011	بسكرة	19606	//	//
2012	بسكرة	19843	//	//
2013	بسكرة	21732	//	//
2014	بسكرة	21434	//	//
2015	بسكرة	20616	//	//
2016	//	//	بسكرة	17012
2016	//	//	الحاجب	749
2017	//	//	بسكرة	5123
2017	//	//	الحاجب	569

رئيس الدائرة





الحصيلة جوازات السفر العادية من السنة 2010 إلى غاية 2015

المجموع	2015	2014	2013	2012	2011	2010	الدائرة
18433	350	2553	1900	2230	7200	4200	بسكرة
475	50	0	125	150	100	50	الوطاية
3760	100	250	850	1010	650	900	سيدي عقبة
6225	100	400	675	1500	2000	1550	طولقة
5600	50	150	1250	1500	1450	1200	أولاد جلال
3550	100	150	800	900	850	750	سيدي خالد
1900	0	250	500	250	550	350	أورلال
2550	100	200	700	600	500	450	زربية الوادي
1100	50	100	50	250	300	350	القنطرة
2200	50	200	650	350	650	300	فوغالة
550	0	50	150	50	200	100	مشونش
1270	20	100	400	150	450	150	جمورة
47613	970	4403	8050	8940	14900	10350	المجموع



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

إحصائيات بطاقات التعريف البيومترية

الصادرة خلال شهر أكتوبر + نوفمبر + ديسمبر سنة 2016

ولاية بسكرة
مديرية التنظيم والشؤون العامة
مصلحة تنقل الأشخاص

البلدية	عدد الاطراف	عدد البطاقات	البلدية	عدد البطاقات
بلدية بسكرة	274	16990	بلدية بسكرة	17207
الحاجب	41	217	بسكرة	
طولقة	134	1969	طولقة	3441
بوشقرون	78	593	بوشقرون	
ليشانة	67	630	ليشانة	
برج بن عزوز	48	249	برج بن عزوز	
اولاد جلال	129	2013	اولاد جلال	4404
الدوسن	71	614	الدوسن	
الشعبية	22	84	الشعبية	
سيدي خالد	108	1490	سيدي خالد	
السياس	29	102	السياس	
راس الميناد	25	101	راس الميناد	
سيدي عقبة	98	1157	سيدي عقبة	2017
شمسة	65	444	شمسة	
عين الناقة	41	287	عين الناقة	
الحوش	31	129	الحوش	
الوطاية	35	183	الوطاية	183
اورلال	40	221	اورلال	976
اوماش	39	228	اوماش	
لبوة	44	274	لبوة	
اتحادمة	29	154	اتحادمة	
المليبي	30	99	المليبي	
زريبة الوادي	105	926	زريبة الوادي	1579
مزريعة	40	168	مزريعة	
الفيض	59	397	الفيض	
خ من ناجي	33	88	خ من ناجي	
المنطرة	67	644	المنطرة	788
عين زعطوط	32	144	عين زعطوط	
مشونش	51	337	مشونش	337
فرغالة	63	471	فرغالة	857
الغروس	69	386	الغروس	
جمورة	57	282	جمورة	412
برانس	30	130	برانس	
المجموع	2084	32201	المجموع	32201



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

إحصائيات بطاقات التعرف البيومترية
الصادرة من تاريخ 01 جانفي 2017 إلى غاية 31 ديسمبر 2017

ولاية بسكرة
مديرية التنظيم والتسيير العامة
مصلحة تنقل الأشخاص

عدد البطاقات		عدد الأطراف		البلدية	الدوائر
23454	22669	467	357	بلدية بسكرة	بسكرة
	785		110	الحاجب	
9937	6864	580	249	طولقة	طولقة
	1340		121	بوشقرون	
	853		105	ليشانة	
	880		105	برج بن عزوز	
11868	4100	852	227	أولاد جلال	المقاطعة الإدارية أولاد جلال
	1993		168	الدوسن	
	908		96	الشعبية	
	3566		201	سيدي خالد	
	460		73	السينباس	
	841		87	راس الميعاد	
5045	2725	442	179	سيدي عقبة	سيدي عقبة
	1333		123	شسنة	
	576		85	عين النافة	
	411		55	الحوش	
690	690	74	74	الوطاية	الوطاية
2900	443	396	67	أورلال	أورلال
	603		80	أوماش	
	996		116	ليوة	
	480		66	إححادمة	
	378		67	امليلي	
4290	2292	408	157	زريرة الوادي	زريرة الوادي
	501		79	مزريعة	
	1150		119	القبض	
	347		53	خ من ناجي	
1521	1088	169	107	القنطرة	القنطرة
	433		62	عين زعطرط	
1317	1317	147	147	مشونش	مشونش
1970	951	262	136	فوغالة	فوغالة
	1019		126	الغروس	
1565	1175	211	144	جمورة	جمورة
	390		67	برانس	
64557	64557	4008	4008	المجموع	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية سكرة

مديرية التنظيم والشؤون العامة

مصلحة تنقل الاشخاص

الصادرة من 01 جانفي 2018 إلى غاية 31 ديسمبر 2018



الدوائر	البلدية	عدد بطاقات التعريف
سكرة	مقر الدائرة	800
	بلدية سكرة	28267
	الحاجب	1594
طولقة	طولقة	8037
	بوشقرون	1990
	ليشانة	1439
	برج بن عزوز	1935
المقاطعة الادارية اولاد جلال	اولاد جلال	9212
	الدوسن	3274
	الشعبية	1144
	سيدي خالد	7264
	السيباس	900
	راس الميماد	1337
سيدي عقبة	سيدي عقبة	5030
	شمة	2361
	عين الناقة	1242
	الحوش	768
الوطانة	الوطانة	1997
أورال	اورال	987
	أوماش	1357
	ليوة	2285
	المخادمة	714
	امليلي	919
زريبة الوادي	زريبة الوادي	2969
	مزبرعة	708
	الفيض	1644
	تخس ناجي	444
القططرة	القططرة	2202
	عين زعطوط	566
مشونش	مشونش	1522
فوغالة	فوغالة	1722
	الفروس	2094
جمورة	جمورة	2185
	برانيس	708
المجموع		101617

جدول إحصاء خاص بطاقات التعريف البيومترية المنجزة والموزعة للبلديات

سنة 2019												سنة 2018	
المجموع	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المجموع
105479	9445	8448	11871	6568	7537	6935	4196	6086	9574	11014	15569	8236	101617

جدول إحصاء خاص بجوازات السفر المنجزة والموزعة للبلديات

سنة 2019												سنة 2018	
المجموع	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المجموع
29247	2325	1513	2992	1843	2231	3548	2624	1834	2739	2342	2417	2839	34156

إحصائيات بطاقات التعريف و جوازات السفر البيومترية
الصادرة خلال سنة 2020

الدوائر	البلديات	عدد الأظرفة	المجموع	عدد البطاقات	المجموع	عدد الأظرفة	عدد جوازات السفر	المجموع		
بسكرة	دائرة بسكرة	8	541	48	13316	121	488	3264		
	بسكرة	426		249		2652				
	الحاجب	107		63		124				
طولقة	طولقة	320	764	2947	4947	148	490	892		
	بوشقرون	141		700		141				
	ليشانة	146		582		131				
	برج بن عزوز	157		718		130				
المقاطعة الإدارية أولاد جلال	أولاد جلال	326	1232	3729	9163	174	647	1678		
	الدوسن	220		1152		258				
	الشعبية	113		473		55				
	سيدي خالد	315		2674		614				
	البيساس	115		466		36				
	راس الميعاد	143		669		68				
	سيدي عقبة	269		2074		345				
	شئمة	216		1007		172				
عين الناقة	128	531	66							
الحوش	98	382	52							
الوطاية	الوطاية	146	146	683	683	51	91	91		
أورلال	أورلال	139		526		2734	46		261	74
	أوماش	130		532			49			82
	ليوة	172		878			81			145
	امخادمة	120		444			52			73
	مليبي	103		354			33			45
زربية الوادي	زربية الوادي	224	497	1113	2183	116	302	532		
	مزيرعة	71		265		39	65			
	الفيض	149		638		78	138			
	خنقة سيدي ناجي	53		167		21	27			
القنطرة	القنطرة	132	196	557	748	70	140	185		
	عين زعطوط	64		191		32	45			
مشونش	مشونش	136	136	606	606	62	108	108		
فوغالة	فوغالة	123	296	578	1307	61	126	324		
	الغروس	173		729		80	198			
جمورة	جمورة	159	247	729	967	58	105	157		
	البرانيس	88		238		27	52			
	المجموع	5430	5430	40648	40648	2554	8285	8285		

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



ولاية بسكرة
مديرية التنظيم و الشؤون العامة
مصلحة تنقل الأشخاص

إحصائيات بطاقات التعريف و جوازات السفر البيومترية
الصادرة خلال سنة 2021

الولاية	البلديات	عدد الأظرفة	المجموع	عدد البطاقات	المجموع	عدد الأظرفة	المجموع	عدد جوازات السفر	المجموع
بسكرة	دائرة بسكرة	87	648	772	23843	153	553	295	3218
	بسكرة	437		22152		336		2834	
	الحاجب	124		919		64		89	

الملحق رقم (04): بطاقة التعريف الوطنية العادية

Model Description

Model Name	MOD_1
Series Name	1 العادية. التعريف بطاقة
Transformation	None
Non-Seasonal Differencing	0
Seasonal Differencing	0
Length of Seasonal Period	No periodicity
Maximum Number of Lags	96
Process Assumed for Calculating the Standard Errors of the Autocorrelations	Independence(white noise) ^a
Display and Plot	All lags

Applying the model specifications from MOD_1

a. Not applicable for calculating the standard errors of the partial autocorrelations.

Case Processing Summary

العادية. التعريف بطاقة		
Series Length		96
Number of Missing Values	User-Missing	0
	System-Missing	0
Number of Valid Values		96
Number of Computable First Lags		95

Autocorrelations

Series: العادية. التعريف. بطاقة

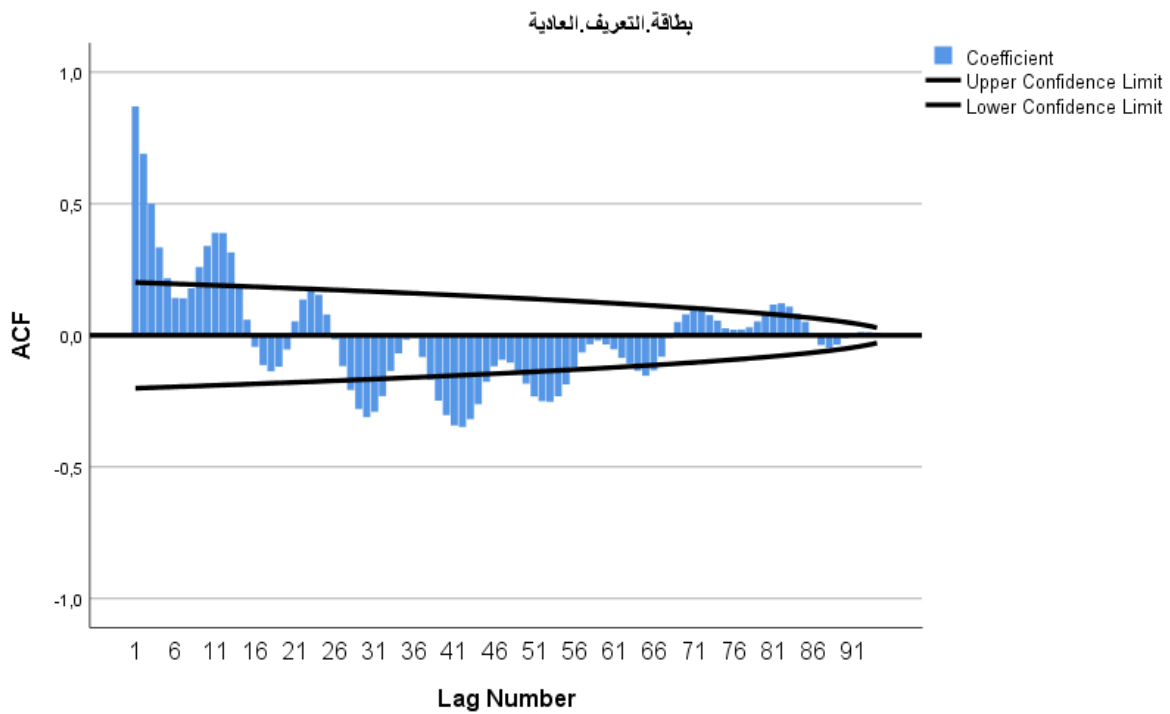
Lag	Autocorrelation	Std. Error ^a	Box-Ljung Statistic		
			Value	Df	Sig. ^b
1	,870	,100	74,967	1	,000
2	,690	,100	122,576	2	,000
3	,500	,099	147,821	3	,000
4	,334	,099	159,245	4	,000
5	,217	,098	164,105	5	,000
6	,142	,098	166,221	6	,000
7	,141	,097	168,327	7	,000
8	,179	,097	171,738	8	,000
9	,260	,096	179,043	9	,000
10	,339	,096	191,642	10	,000
11	,389	,095	208,421	11	,000
12	,389	,094	225,334	12	,000
13	,315	,094	236,591	13	,000
14	,196	,093	240,988	14	,000
15	,060	,093	241,400	15	,000
16	-,044	,092	241,624	16	,000
17	-,113	,092	243,138	17	,000
18	-,136	,091	245,381	18	,000
19	-,119	,090	247,121	19	,000
20	-,054	,090	247,478	20	,000
21	,053	,089	247,833	21	,000
22	,136	,089	250,176	22	,000
23	,177	,088	254,192	23	,000
24	,155	,087	257,313	24	,000
25	,079	,087	258,144	25	,000
26	-,015	,086	258,176	26	,000
27	-,117	,086	260,032	27	,000
28	-,207	,085	265,983	28	,000
29	-,280	,084	277,001	29	,000
30	-,311	,084	290,749	30	,000
31	-,290	,083	302,959	31	,000
32	-,231	,082	310,775	32	,000
33	-,135	,082	313,494	33	,000
34	-,069	,081	314,209	34	,000
35	-,016	,081	314,250	35	,000
36	-,010	,080	314,267	36	,000
37	-,082	,079	315,346	37	,000
38	-,169	,079	319,965	38	,000

39	-,248	,078	330,134	39	,000
40	-,303	,077	345,556	40	,000
41	-,342	,076	365,614	41	,000
42	-,348	,076	386,747	42	,000
43	-,319	,075	404,763	43	,000
44	-,262	,074	417,166	44	,000
45	-,177	,074	422,925	45	,000
46	-,118	,073	425,530	46	,000
47	-,093	,072	427,183	47	,000
48	-,104	,071	429,295	48	,000
49	-,132	,071	432,803	49	,000
50	-,184	,070	439,694	50	,000
51	-,232	,069	450,947	51	,000
52	-,250	,068	464,343	52	,000
53	-,253	,068	478,315	53	,000
54	-,232	,067	490,337	54	,000
55	-,187	,066	498,323	55	,000
56	-,122	,065	501,828	56	,000
57	-,065	,064	502,841	57	,000
58	-,034	,064	503,129	58	,000
59	-,020	,063	503,229	59	,000
60	-,035	,062	503,552	60	,000
61	-,053	,061	504,315	61	,000
62	-,086	,060	506,364	62	,000
63	-,107	,059	509,652	63	,000
64	-,134	,058	514,961	64	,000
65	-,154	,057	522,139	65	,000
66	-,133	,056	527,700	66	,000
67	-,081	,056	529,823	67	,000
68	-,010	,055	529,858	68	,000
69	,051	,054	530,755	69	,000
70	,080	,053	533,047	70	,000
71	,095	,052	536,448	71	,000
72	,097	,051	540,156	72	,000
73	,077	,049	542,599	73	,000
74	,056	,048	543,944	74	,000
75	,027	,047	544,267	75	,000
76	,021	,046	544,485	76	,000
77	,022	,045	544,720	77	,000
78	,030	,044	545,203	78	,000
79	,053	,043	546,778	79	,000
80	,085	,041	550,992	80	,000

81	,117	,040	559,523	81	,000
82	,122	,039	569,520	82	,000
83	,109	,037	578,161	83	,000
84	,083	,036	583,615	84	,000
85	,052	,034	585,911	85	,000
86	,005	,033	585,931	86	,000
87	-,037	,031	587,373	87	,000
88	-,046	,029	589,903	88	,000
89	-,035	,027	591,576	89	,000
90	-,011	,025	591,768	90	,000
91	,003	,023	591,781	91	,000
92	,013	,021	592,171	92	,000
93	,012	,018	592,643	93	,000
94	,015	,052	592,643	92	,000
95	,018	,054	592,643	91	,000
96	,010	,015	593,122	94	,000

a. The underlying process assumed is independence (white noise).

b. Based on the asymptotic chi-square approximation.



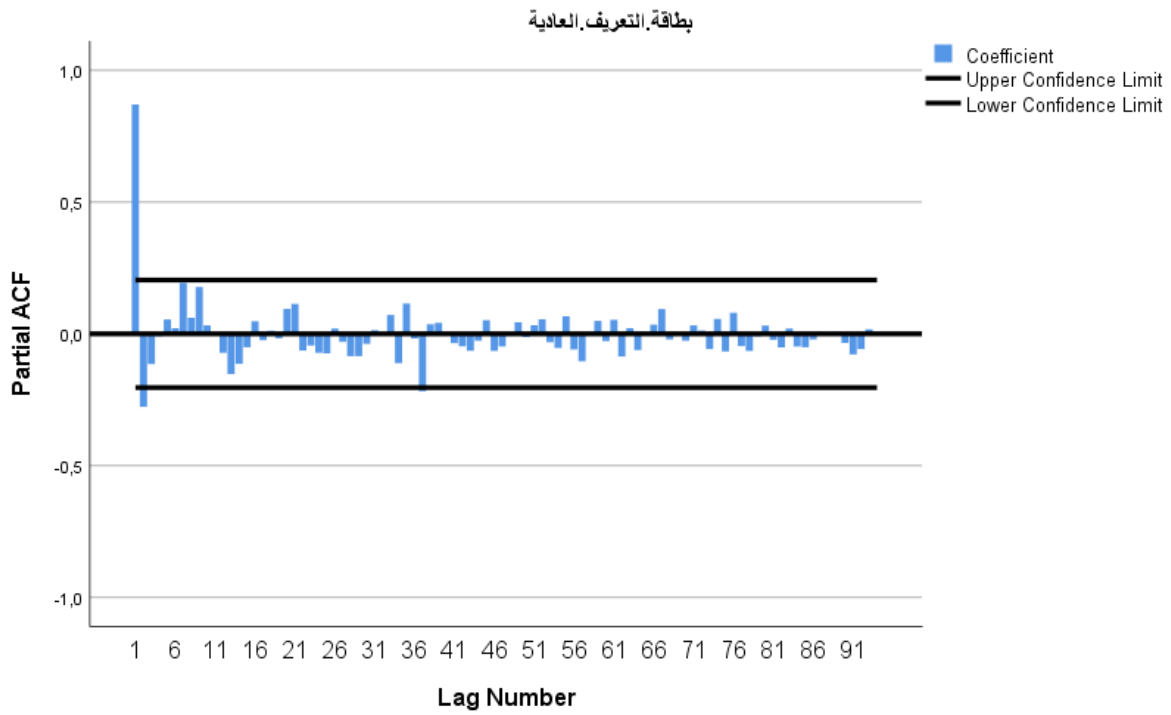
Partial Autocorrelations

Series: العادية, التعريف بطاقة

Lag	Partial Autocorrelation	Std. Error
1	,870	,102
2	-,277	,102
3	-,115	,102
4	-,009	,102
5	,054	,102
6	,021	,102
7	,194	,102
8	,061	,102
9	,178	,102
10	,032	,102
11	,002	,102
12	-,072	,102
13	-,153	,102
14	-,114	,102
15	-,051	,102
16	,048	,102
17	-,024	,102
18	,011	,102
19	-,017	,102
20	,095	,102
21	,114	,102
22	-,064	,102
23	-,045	,102
24	-,072	,102
25	-,074	,102
26	,020	,102
27	-,031	,102
28	-,085	,102
29	-,085	,102
30	-,038	,102
31	,014	,102
32	,003	,102
33	,071	,102
34	-,111	,102
35	,115	,102
36	-,018	,102

37	-.218	.102
38	.036	.102
39	.042	.102
40	-.006	.102
41	-.035	.102
42	-.047	.102
43	-.064	.102
44	-.026	.102
45	.052	.102
46	.065	.102
47	-.048	.102
48	-.007	.102
49	.044	.102
50	-.012	.102
51	.033	.102
52	.055	.102
53	-.032	.102
54	-.054	.102
55	.067	.102
56	-.059	.102
57	-.104	.102
58	-.005	.102
59	.049	.102
60	-.028	.102
61	.053	.102
62	-.086	.102
63	.022	.102
64	-.062	.102
65	-.005	.102
66	.035	.102
67	.094	.102
68	-.021	.102
69	-.001	.102
70	-.027	.102
71	.032	.102
72	.012	.102
73	-.058	.102
74	.056	.102
75	-.067	.102
76	.080	.102
77	-.047	.102
78	-.065	.102

79	-,009	,102
80	,031	,102
81	-,023	,102
82	-,052	,102
83	,020	,102
84	-,048	,102
85	-,051	,102
86	-,021	,102
87	,007	,102
88	-,001	,102
89	,005	,102
90	-,035	,102
91	-,078	,102
92	-,058	,102
93	,017	,102
94	,017	,102
95	,017	,102
96	-,004	,102



الملحق رقم (05): جواز السفر العادي

Model Description

Model Name	MOD_1
Series Name	1 العادي.السفر.جواز
Transformation	None
Non-Seasonal Differencing	0
Seasonal Differencing	0
Length of Seasonal Period	No periodicity
Maximum Number of Lags	72
Process Assumed for Calculating the Standard Errors of the Autocorrelations	Independence(white noise) ^a
Display and Plot	All lags

Applying the model specifications from MOD_1

a. Not applicable for calculating the standard errors of the partial autocorrelations.

Case Processing Summary

		العادي.السفر.جواز
Series Length		72
Number of Missing Values	User-Missing	0
	System-Missing	0
Number of Valid Values		72
Number of Computable First Lags		71

Autocorrelations

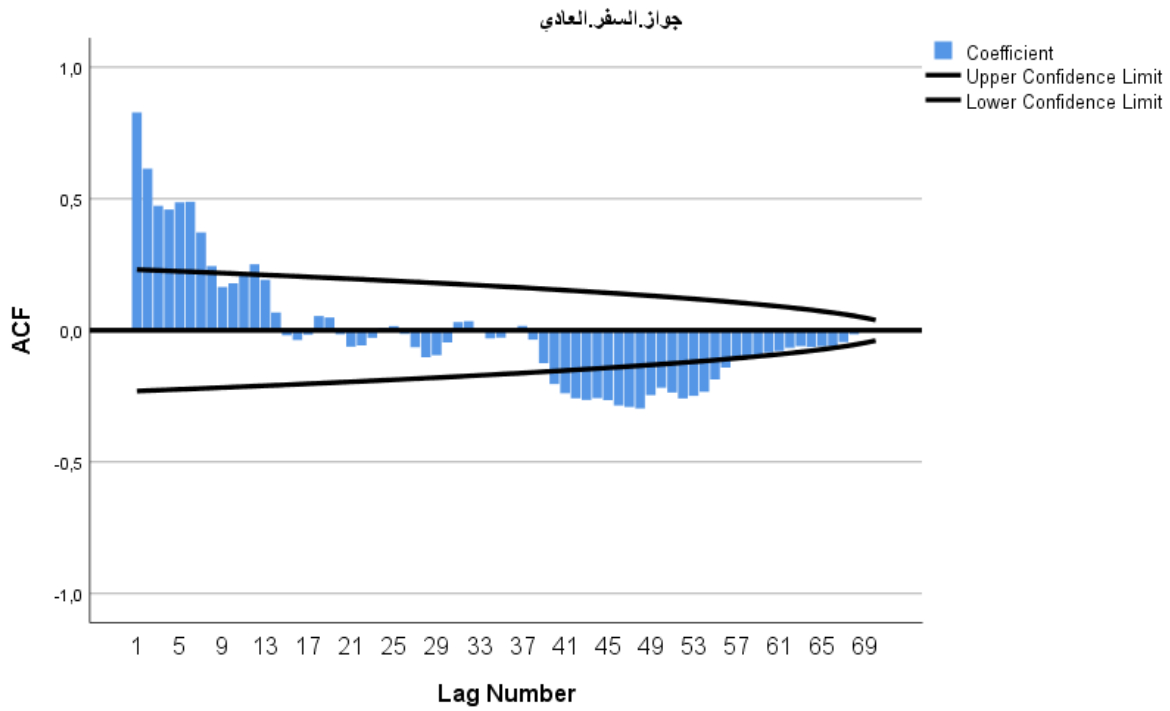
Series: العادي.السفر.جواز

Lag	Autocorrelation	Std. Error ^a	Box-Ljung Statistic		
			Value	Df	Sig. ^b
1	,828	,115	51,475	1	,000
2	,614	,115	80,195	2	,000
3	,473	,114	97,487	3	,000
4	,459	,113	114,014	4	,000
5	,486	,112	132,811	5	,000
6	,488	,111	152,063	6	,000
7	,372	,110	163,390	7	,000
8	,244	,110	168,343	8	,000
9	,165	,109	170,637	9	,000
10	,179	,108	173,387	10	,000
11	,218	,107	177,539	11	,000
12	,251	,106	183,140	12	,000
13	,192	,105	186,480	13	,000
14	,068	,104	186,901	14	,000
15	-,019	,103	186,936	15	,000
16	-,037	,103	187,064	16	,000
17	-,017	,102	187,090	17	,000
18	,054	,101	187,379	18	,000
19	,049	,100	187,617	19	,000
20	-,015	,099	187,640	20	,000
21	-,062	,098	188,046	21	,000
22	-,057	,097	188,395	22	,000
23	-,028	,096	188,483	23	,000
24	,008	,095	188,489	24	,000
25	,017	,094	188,521	25	,000
26	-,014	,093	188,543	26	,000
27	-,064	,092	189,029	27	,000
28	-,102	,091	190,297	28	,000
29	-,095	,090	191,403	29	,000
30	-,046	,089	191,673	30	,000
31	,031	,088	191,799	31	,000
32	,035	,087	191,960	32	,000
33	,000	,086	191,960	33	,000
34	-,030	,084	192,089	34	,000
35	-,028	,083	192,200	35	,000
36	-,005	,082	192,205	36	,000
37	,017	,081	192,250	37	,000
38	-,036	,080	192,447	38	,000

39	-,125	,079	194,970	39	,000
40	-,204	,077	201,928	40	,000
41	-,239	,076	211,773	41	,000
42	-,258	,075	223,630	42	,000
43	-,264	,074	236,473	43	,000
44	-,257	,072	249,057	44	,000
45	-,266	,071	262,973	45	,000
46	-,286	,070	279,681	46	,000
47	-,291	,068	297,751	47	,000
48	-,296	,067	317,267	48	,000
49	-,246	,066	331,305	49	,000
50	-,218	,064	342,844	50	,000
51	-,236	,063	357,020	51	,000
52	-,259	,061	374,873	52	,000
53	-,249	,060	392,302	53	,000
54	-,234	,058	408,448	54	,000
55	-,187	,056	419,351	55	,000
56	-,141	,055	426,001	56	,000
57	-,110	,053	430,299	57	,000
58	-,102	,051	434,281	58	,000
59	-,093	,049	437,855	59	,000
60	-,084	,047	440,969	60	,000
61	-,079	,045	443,956	61	,000
62	-,067	,043	446,321	62	,000
63	-,060	,041	448,475	63	,000
64	-,064	,039	451,163	64	,000
65	-,061	,036	453,996	65	,000
66	-,060	,034	457,205	66	,000
67	-,045	,031	459,352	67	,000
68	-,015	,027	459,660	68	,000
69	,002	,024	459,669	69	,000
70	,003	,023	459,669	69	,000
71	,001	,022	459,669	70	,000
72	,002	,019	459,675	70	,000

a. The underlying process assumed is independence (white noise).

b. Based on the asymptotic chi-square approximation.



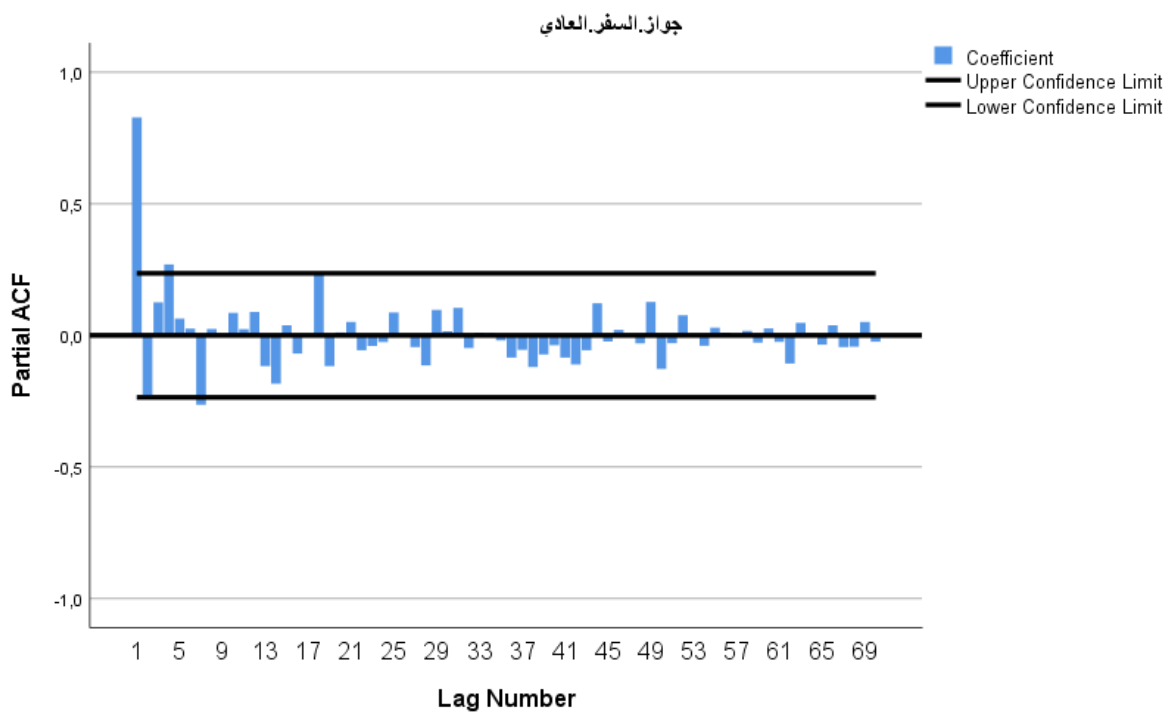
Partial Autocorrelations

Series: جواز السفر العادي

Lag	Partial Autocorrelation	Std. Error
1	,828	,118
2	-,228	,118
3	,126	,118
4	,269	,118
5	,063	,118
6	,026	,118
7	-,264	,118
8	,024	,118
9	-,003	,118
10	,085	,118
11	,023	,118
12	,089	,118
13	-,117	,118
14	-,184	,118
15	,038	,118
16	-,069	,118
17	-,005	,118
18	,230	,118
19	-,117	,118

20	,011	,118
21	,051	,118
22	-,056	,118
23	-,040	,118
24	-,026	,118
25	,087	,118
26	-,005	,118
27	-,044	,118
28	,114	,118
29	,096	,118
30	,016	,118
31	,104	,118
32	-,048	,118
33	,010	,118
34	,008	,118
35	-,020	,118
36	-,085	,118
37	-,055	,118
38	-,120	,118
39	-,073	,118
40	-,037	,118
41	-,085	,118
42	-,111	,118
43	-,057	,118
44	,122	,118
45	-,024	,118
46	,021	,118
47	-,006	,118
48	-,030	,118
49	,127	,118
50	-,127	,118
51	-,030	,118
52	,076	,118
53	-,007	,118
54	-,040	,118
55	,029	,118
56	,010	,118
57	-,005	,118
58	,017	,118
59	-,028	,118
60	,026	,118
61	-,025	,118

62	-,107	,118
63	,048	,118
64	,007	,118
65	-,035	,118
66	,038	,118
67	-,045	,118
68	-,043	,118
69	,051	,118
70	,055	,118
71	,025	,118
72	-,024	,118



الملحق رقم (06): بطاقة التعريف الوطنية البيومترية

Model Description

Model Name	MOD_1
Series Name	1 البيومترية. التعريف بطاقة
Transformation	None
Non-Seasonal Differencing	0
Seasonal Differencing	0
Length of Seasonal Period	No periodicity
Maximum Number of Lags	71
Process Assumed for Calculating the Standard Errors of the Autocorrelations	Independence(white noise) ^a
Display and Plot	All lags

Applying the model specifications from MOD_1

a. Not applicable for calculating the standard errors of the partial autocorrelations.

Case Processing Summary

التعريف بطاقة

البيومترية

Series Length	72
Number of Missing Values	0
User-Missing	0
System-Missing	0
Number of Valid Values	72
Number of Computable First Lags	71

Autocorrelations

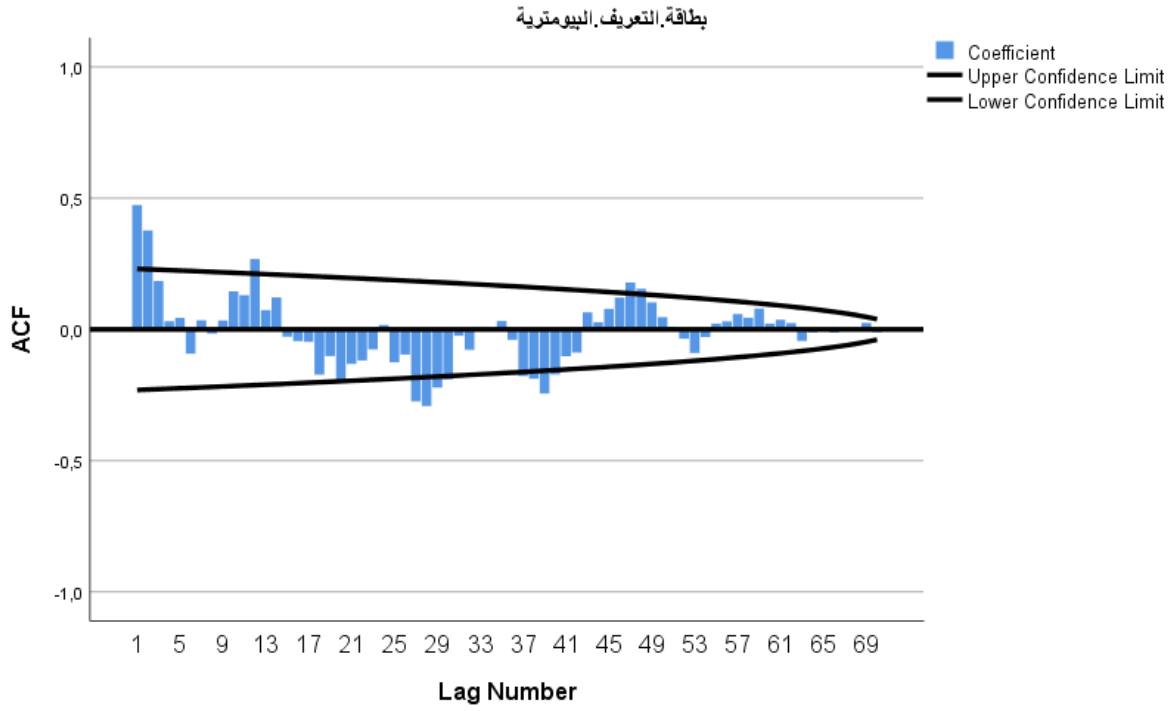
Series: البيومترية.التعريف.بطاقة

Lag	Autocorrelation	Std. Error ^a	Box-Ljung Statistic		
			Value	df	Sig. ^b
1	,474	,115	16,842	1	,000
2	,377	,115	27,646	2	,000
3	,185	,114	30,279	3	,000
4	,031	,113	30,357	4	,000
5	,044	,112	30,513	5	,000
6	-,092	,111	31,198	6	,000
7	,035	,110	31,297	7	,000
8	-,016	,110	31,318	8	,000
9	,034	,109	31,414	9	,000
10	,145	,108	33,220	10	,000
11	,130	,107	34,699	11	,000
12	,268	,106	41,074	12	,000
13	,073	,105	41,561	13	,000
14	,122	,104	42,929	14	,000
15	-,028	,103	43,001	15	,000
16	-,044	,103	43,189	16	,000
17	-,048	,102	43,408	17	,000
18	-,172	,101	46,342	18	,000
19	-,101	,100	47,377	19	,000
20	-,196	,099	51,327	20	,000
21	-,131	,098	53,130	21	,000
22	-,118	,097	54,625	22	,000
23	-,076	,096	55,253	23	,000
24	,017	,095	55,285	24	,000
25	-,125	,094	57,066	25	,000
26	-,096	,093	58,124	26	,000
27	-,274	,092	67,020	27	,000
28	-,292	,091	77,320	28	,000
29	-,221	,090	83,394	29	,000
30	-,191	,089	88,017	30	,000
31	-,025	,088	88,096	31	,000
32	-,077	,087	88,892	32	,000
33	,005	,086	88,896	33	,000
34	-,006	,084	88,900	34	,000
35	,032	,083	89,045	35	,000
36	-,040	,082	89,276	36	,000
37	-,177	,081	94,067	37	,000
38	-,188	,080	99,618	38	,000
39	-,244	,079	109,234	39	,000

40	-,172	,077	114,141	40	,000
41	-,102	,076	115,926	41	,000
42	-,088	,075	117,311	42	,000
43	,065	,074	118,087	43	,000
44	,028	,072	118,234	44	,000
45	,078	,071	119,443	45	,000
46	,122	,070	122,470	46	,000
47	,179	,068	129,306	47	,000
48	,155	,067	134,633	48	,000
49	,103	,066	137,072	49	,000
50	,046	,064	137,594	50	,000
51	,008	,063	137,611	51	,000
52	-,035	,061	137,946	52	,000
53	-,090	,060	140,200	53	,000
54	-,029	,058	140,449	54	,000
55	,022	,056	140,607	55	,000
56	,030	,055	140,911	56	,000
57	,059	,053	142,146	57	,000
58	,045	,051	142,901	58	,000
59	,079	,049	145,489	59	,000
60	,022	,047	145,705	60	,000
61	,037	,045	146,358	61	,000
62	,024	,043	146,671	62	,000
63	-,044	,041	147,815	63	,000
64	-,012	,039	147,906	64	,000
65	,001	,036	147,906	65	,000
66	-,013	,034	148,048	66	,000
67	-,002	,031	148,051	67	,000
68	-,004	,027	148,074	68	,000
69	,025	,024	149,153	69	,000
70	-,011	,019	149,453	70	,000
71	-,032	,022	149,453	71	,000

a. The underlying process assumed is independence (white noise).

b. Based on the asymptotic chi-square approximation.



Partial Autocorrelations

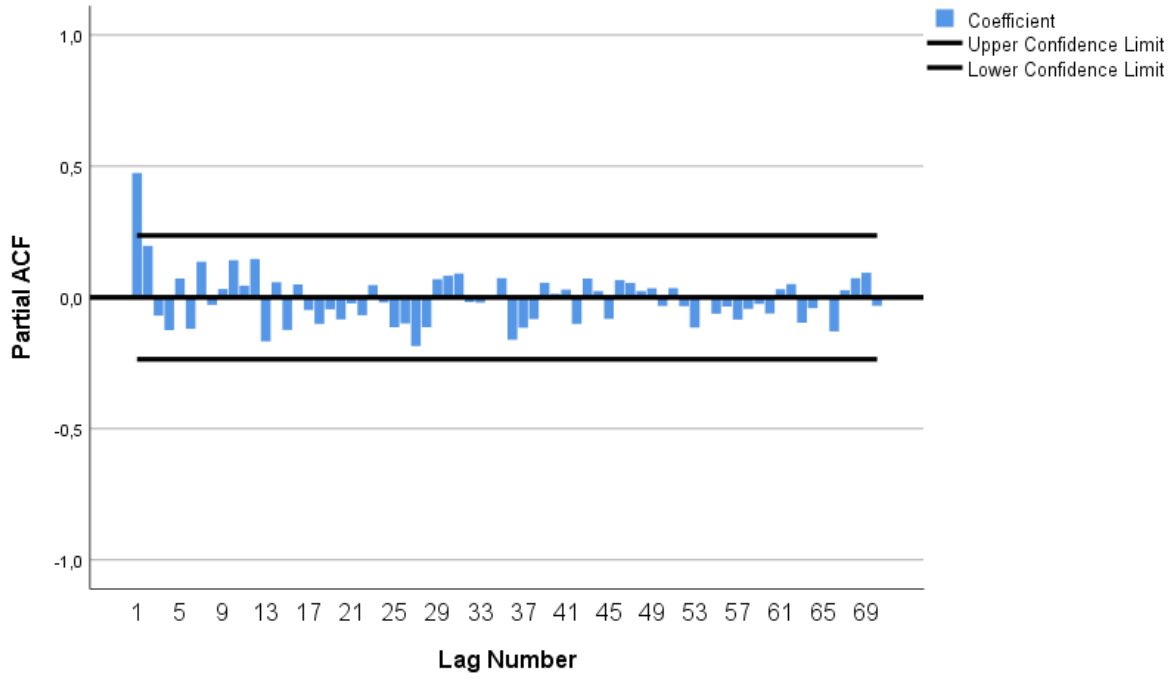
Series: بطاقة التعريف البيومترية

Lag	Partial Autocorrelation	Std. Error
1	,474	,118
2	,196	,118
3	-,069	,118
4	-,124	,118
5	,072	,118
6	-,120	,118
7	,136	,118
8	-,029	,118
9	,032	,118
10	,142	,118
11	,045	,118
12	,146	,118
13	-,168	,118
14	,058	,118
15	-,124	,118

16	,050	,118
17	-,048	,118
18	-,101	,118
19	-,045	,118
20	-,084	,118
21	-,023	,118
22	-,067	,118
23	,047	,118
24	-,020	,118
25	-,114	,118
26	-,099	,118
27	-,185	,118
28	-,114	,118
29	,069	,118
30	,083	,118
31	,091	,118
32	-,018	,118
33	-,020	,118
34	-,005	,118
35	,074	,118
36	-,162	,118
37	-,116	,118
38	-,083	,118
39	,056	,118
40	,014	,118
41	,030	,118
42	-,101	,118
43	,072	,118
44	,024	,118
45	-,082	,118
46	,066	,118
47	,055	,118
48	,024	,118
49	,035	,118
50	-,032	,118
51	,035	,118
52	-,033	,118
53	-,115	,118
54	,004	,118
55	-,062	,118
56	-,035	,118
57	-,084	,118

58	-,044	,118
59	-,025	,118
60	-,062	,118
61	,031	,118
62	,051	,118
63	-,096	,118
64	-,041	,118
65	-,005	,118
66	-,129	,118
67	,028	,118
68	,073	,118
69	,094	,118
70	-,032	,118

بطاقة التعريف اليومترية



الملحق رقم (07): جواز السفر البيومتري

Model Description

Model Name	MOD_1
Series Name	1 البيومتري. السفر. جواز
Transformation	None
Non-Seasonal Differencing	0
Seasonal Differencing	0
Length of Seasonal Period	No periodicity
Maximum Number of Lags	120
Process Assumed for Calculating the Standard Errors of the Autocorrelations	Independence(white noise) ^a
Display and Plot	All lags

Applying the model specifications from MOD_1

a. Not applicable for calculating the standard errors of the partial autocorrelations.

Case Processing Summary

البيومتري. السفر. جواز

Series Length	120
Number of Missing Values	0
User-Missing	0
System-Missing	0
Number of Valid Values	120
Number of Computable First Lags	119

Autocorrelations

Series: البيومتري. السفر. جواز

Lag	Autocorrelation	Std. Error ^a	Box-Ljung Statistic		
			Value	df	Sig. ^b
1	,666	,090	54,493	1	,000
2	,437	,090	78,210	2	,000
3	,424	,089	100,691	3	,000
4	,362	,089	117,208	4	,000
5	,456	,089	143,737	5	,000
6	,495	,088	175,223	6	,000
7	,383	,088	194,276	7	,000
8	,310	,087	206,800	8	,000
9	,242	,087	214,529	9	,000

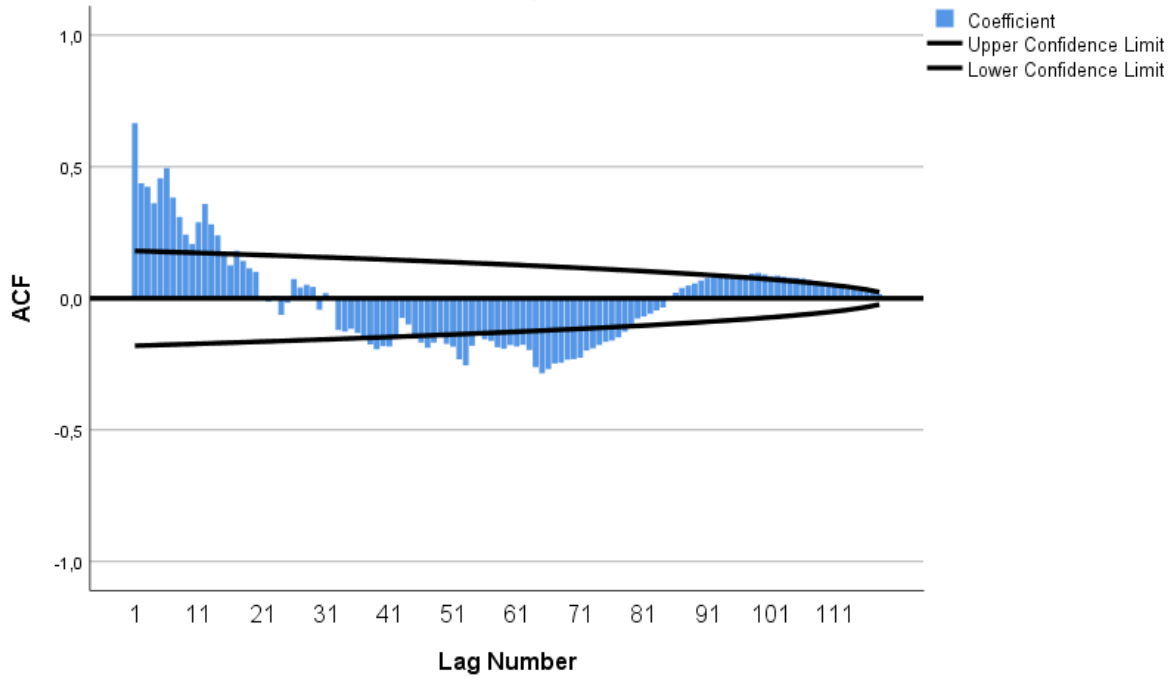
10	,206	,087	220,201	10	,000
11	,289	,086	231,444	11	,000
12	,359	,086	248,915	12	,000
13	,282	,085	259,769	13	,000
14	,239	,085	267,688	14	,000
15	,171	,085	271,774	15	,000
16	,125	,084	273,975	16	,000
17	,181	,084	278,615	17	,000
18	,142	,083	281,523	18	,000
19	,114	,083	283,403	19	,000
20	,101	,083	284,893	20	,000
21	-,005	,082	284,897	21	,000
22	-,013	,082	284,923	22	,000
23	,008	,081	284,933	23	,000
24	-,063	,081	285,539	24	,000
25	-,016	,081	285,580	25	,000
26	,073	,080	286,421	26	,000
27	,041	,080	286,685	27	,000
28	,051	,079	287,106	28	,000
29	,043	,079	287,409	29	,000
30	-,043	,078	287,711	30	,000
31	,020	,078	287,776	31	,000
32	,000	,078	287,776	32	,000
33	-,121	,077	290,221	33	,000
34	-,126	,077	292,917	34	,000
35	-,116	,076	295,224	35	,000
36	-,131	,076	298,233	36	,000
37	-,145	,075	301,936	37	,000
38	-,175	,075	307,414	38	,000
39	-,193	,074	314,162	39	,000
40	-,181	,074	320,176	40	,000
41	-,183	,073	326,371	41	,000
42	-,154	,073	330,814	42	,000
43	-,075	,073	331,875	43	,000
44	-,099	,072	333,775	44	,000
45	-,154	,072	338,384	45	,000
46	-,168	,071	343,962	46	,000
47	-,188	,071	351,030	47	,000
48	-,168	,070	356,796	48	,000
49	-,144	,070	361,069	49	,000
50	-,173	,069	367,347	50	,000
51	-,184	,069	374,494	51	,000

52	-,231	,068	386,023	52	,000
53	-,255	,068	400,180	53	,000
54	-,180	,067	407,370	54	,000
55	-,134	,067	411,428	55	,000
56	-,156	,066	416,967	56	,000
57	-,162	,066	423,051	57	,000
58	-,186	,065	431,201	58	,000
59	-,191	,065	439,979	59	,000
60	-,177	,064	447,640	60	,000
61	-,183	,063	455,967	61	,000
62	-,177	,063	463,848	62	,000
63	-,196	,062	473,726	63	,000
64	-,261	,062	491,590	64	,000
65	-,285	,061	513,213	65	,000
66	-,269	,061	532,771	66	,000
67	-,248	,060	549,694	67	,000
68	-,245	,060	566,542	68	,000
69	-,233	,059	582,142	69	,000
70	-,231	,058	597,704	70	,000
71	-,226	,058	612,902	71	,000
72	-,198	,057	624,883	72	,000
73	-,190	,057	636,158	73	,000
74	-,177	,056	646,142	74	,000
75	-,165	,055	655,030	75	,000
76	-,160	,055	663,578	76	,000
77	-,148	,054	671,069	77	,000
78	-,127	,054	676,656	78	,000
79	-,100	,053	680,204	79	,000
80	-,077	,052	682,383	80	,000
81	-,069	,052	684,184	81	,000
82	-,059	,051	685,525	82	,000
83	-,046	,050	686,371	83	,000
84	-,035	,050	686,856	84	,000
85	-,002	,049	686,858	85	,000
86	,022	,048	687,058	86	,000
87	,040	,047	687,751	87	,000
88	,049	,047	688,831	88	,000
89	,056	,046	690,326	89	,000
90	,068	,045	692,592	90	,000
91	,077	,045	695,588	91	,000
92	,080	,044	698,921	92	,000
93	,080	,043	702,422	93	,000

94	,081	,042	706,152	94	,000
95	,082	,041	710,135	95	,000
96	,081	,040	714,182	96	,000
97	,088	,040	719,085	97	,000
98	,094	,039	724,988	98	,000
99	,097	,038	731,513	99	,000
100	,091	,037	737,566	100	,000
101	,085	,036	743,078	101	,000
102	,086	,035	749,102	102	,000
103	,083	,034	755,014	103	,000
104	,079	,033	760,695	104	,000
105	,078	,032	766,558	105	,000
106	,075	,031	772,482	106	,000
107	,069	,030	777,904	107	,000
108	,064	,029	782,860	108	,000
109	,058	,027	787,339	109	,000
110	,053	,026	791,376	110	,000
111	,048	,025	795,178	111	,000
112	,042	,023	798,343	112	,000
113	,035	,022	800,944	113	,000
114	,034	,020	803,691	114	,000
115	,029	,018	806,135	115	,000
116	,025	,017	808,432	116	,000
117	,022	,014	810,807	117	,000
118	,032	,014	810,807	118	,000
119	,026	,014	810,807	119	,000
120	,017	,012	812,832	120	,000

- a. The underlying process assumed is independence (white noise).
b. Based on the asymptotic chi-square approximation.

جواز السفر اليومي



Partial Autocorrelations

Series: البيوميترى. السفر. جواز

Lag	Partial Autocorrelation	Std. Error
1	,666	,091
2	-,010	,091
3	,245	,091
4	-,021	,091
5	,357	,091
6	,044	,091
7	-,017	,091
8	-,048	,091
9	-,055	,091
10	-,025	,091
11	,115	,091
12	,119	,091
13	-,081	,091
14	,066	,091
15	-,109	,091
16	,014	,091
17	-,031	,091
18	-,111	,091
19	,021	,091
20	-,046	,091
21	-,084	,091
22	,017	,091
23	-,046	,091
24	-,131	,091
25	,123	,091
26	,148	,091
27	,038	,091
28	,071	,091
29	-,013	,091
30	-,075	,091
31	,065	,091
32	-,179	,091
33	-,160	,091
34	-,105	,091
35	,093	,091
36	,018	,091
37	-,105	,091
38	-,023	,091
39	-,035	,091

40	-,013	,091
41	-,014	,091
42	,064	,091
43	,092	,091
44	,035	,091
45	-,036	,091
46	-,029	,091
47	-,016	,091
48	-,116	,091
49	,041	,091
50	,035	,091
51	,039	,091
52	-,081	,091
53	-,018	,091
54	-,043	,091
55	-,027	,091
56	-,073	,091
57	-,078	,091
58	-,029	,091
59	,073	,091
60	-,030	,091
61	-,036	,091
62	-,045	,091
63	-,079	,091
64	-,038	,091
65	,001	,091
66	-,001	,091
67	,020	,091
68	-,003	,091
69	,025	,091
70	-,044	,091
71	-,076	,091
72	-,020	,091
73	,002	,091
74	-,003	,091
75	,034	,091
76	,057	,091
77	,014	,091
78	,023	,091
79	,030	,091
80	,054	,091
81	,004	,091

82	-,009	,091
83	,056	,091
84	,011	,091
85	-,018	,091
86	-,090	,091
87	,003	,091
88	-,011	,091
89	,050	,091
90	-,014	,091
91	,036	,091
92	,019	,091
93	-,003	,091
94	-,031	,091
95	-,026	,091
96	-,004	,091
97	-,014	,091
98	-,044	,091
99	,020	,091
100	-,008	,091
101	-,045	,091
102	-,031	,091
103	-,015	,091
104	-,027	,091
105	-,049	,091
106	-,007	,091
107	-,013	,091
108	-,015	,091
109	-,030	,091
110	-,036	,091
111	-,017	,091
112	-,016	,091
113	,021	,091
114	,000	,091
115	,021	,091
116	-,032	,091
117	,030	,091
118	,032	,091
119	,022	,091
120	-,018	,091

ملحق رقم : 08 قائمة الأساتذة المحكمين

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الشعبة	التخصص
أ- د- جوادي يوسف	بروفيسور	علم النفس	علم النفس العمل والتنظيم
أ - د - رابحي إسماعيل	بروفيسور	علم النفس	علم النفس
أ - د - مالكي حنان	بروفيسور	علم إجتماع	علم إجتماع التربية
أ - د - خطاب مراد	بروفيسور	علوم إقتصادية	إقتصاد صناعي
د - ساعد شفيق	محاضر أ	علم النفس	علم النفس المرضي الإجتماعي



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسةكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



استبيان

موظف (ة) البلدية

بهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة موضوع دور الإدارة الالكترونية في تطوير المنظمة الجزائرية "بلدية بسةكرة أنموذجا"، وذلك في إطار التحضير لشهادة دكتوراه LMD تخصص علم النفس عمل وتنظيم، تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة.

لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة، ونحيطكم علما أن البيانات ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة الإجابة تكون بوضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة.

										سهلت الرقمنة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ودعمها عن طريق توفيراً لمعلومات اللازمة بدقة وسرعة عالية.	15
الرقابة الإلكترونية											
										خفف استخدام أجهزة الحاسوب من الجهد الإداري المبذول في الرقابة.	16
										تستخدم إدارة البلدية نظام إلكتروني لمتابعة سجل الحضور والانصراف للعاملين .	17
										ساعدت شبكات الاتصال في متابعة الأعمال على اكتشاف الأخطاء و الانحرافات وقت حدوثها و المسارعة في تصحيحها.	18
										ساهمت الإدارة الإلكترونية في سرعة تصحيح الأخطاء و الانحرافات التي تقع .	19
										أدت الرقمنة الإدارية إلى رفع مستوى الرقابة على مختلف الجوانب (دخول وخروج الموظفين، تضييع وقت العمل).	20
أجهزة الحاسوب ولواحقها											
										توفر البلدية حواسيب حديثة لمختلف الإدارات والمكاتب.	21
										توفر البلدية العدد الكافي من الطابعات في مختلف الإدارات والمكاتب.	22
										توفر البلدية العدد الكافي من الكاميرات الرقمية.	23
										توفر البلدية العدد الكافي من المسحات الضوئية.	24
										توفر البلدية أجهزة الصيانة ومعدات العتاد.	25
الشبكات											
										يوجد في البلدية شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين.	26
										تتوفر البلدية على خادم (SERVEUR) لتخزين الاحتفاظ بجميع الملفات والبيانات الخاصة بها و معالجتها.	27
										هناك رابط إلكتروني بين البلدية ومختلف ولايات الوطن.	28
										البلدية لديها خط هاتف (DSL) ذو سرعة عالية.	29
										يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل والاتصال الإداري.	30

										يا كافيا.	1
										برمجيات وقواعد البيانات	
										ية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية.	2
										لدى البلدية أنظمة الحماية الآلية متطورة لحماية بياناتها.	33
										لدى البلدية أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية الإلكترونية.	34
										ألغت الإدارة الأرشيف الورقي بعد استبداله بالأرشيف الإلكتروني.	35
										لدى البلدية قواعد البيانات تساعد على إيصال الوثائق لعدة جهات في وقت قصير.	36

ملحق رقم : 10

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

استبيان

موظف (ة) البلدية

بهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة موضوع دور الإدارة الالكترونية في تطوير المنظمة الجزائرية "بلدية بسكرة أنموذجا"، وذلك في إطار التحضير لشهادة دكتوراه LMD تخصص علم النفس عمل وتنظيم، تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة.

لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة، ونحيطكم علما أن البيانات ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة الإجابة تكون بوضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة.

المحور الثاني: التطوير التنظيمي

العبارات	درجة الموافقة
----------	---------------



مرتفع	متوسط	منخفض	
			تسعى البلدية إلى تقديم أفضل خدمة للمواطنين من خلال انتهاج الإدارة الإلكترونية في تسييرها
			تطمح البلدية إلى القضاء على العمل الورقي في المستقبل
			تعتمد البلدية على الحاسوب في إصدار الوثائق الإدارية
			تضع البلدية نظام البصمة الإلكترونية لمراقبة دخول وخروج موظفيها
البعد الثاني: أساليب وإجراءات العمل			
			تفتح البلدية شبكات للاستخراج الوثائق للمواطنين خارج الولاية
			تعتمد البلدية على اجتماعاتها على العرض بالشاشة "dada chou"
			قللت البلدية الإجراءات الورقية التقليدية
			ساهمت عملية التطوير التنظيمي في تبسيط الإجراءات
			عملت جهود التطوير التنظيمي على التخفيف من روتينية أداء الأعمال
البعد الثالث: تنمية الموارد البشرية			
			تخصص البلدية دورات تكوينية للموارد البشرية عن كيفية استخدام البرامج الحديثة
			تقسيم البلدية مواردها البشرية حسب مستويات الإدارة
			تخصص البلدية جزء من ميزانيتها من أجل تطوير وتدريب موظفيها على التكنولوجيا الحديثة
			توفر البلدية المعلومات والبيانات بسهولة وفي متناول العاملين مما يزيد من كفاءة الموظف بالبلدية
			تضع البلدية نظام الحوافز عادل لموظفيها
			عملت البلدية على تنمية قدرة العاملين على التحليل واختيار البدائل المناسبة
			ساهمت جهود البلدية في تعميم الفرص التدريبية لجميع الأفراد
البعد الرابع:			
			تضع البلدية هيكل تنظيمي يواكب التغير التنظيمي
			تنشر البلدية نشاطاتها على منصات التواصل الاجتماعي

ملحق رقم 11

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

استبيان

موظف (ة) بلدية بسكرة

بهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة موضوع دور الإدارة الالكترونية في تطوير المنظمة الجزائرية " بلدية بسكرة نموذجا"، وذلك في إطار التحضير لشهادة دكتوراه LMD تخصص علم النفس عمل وتنظيم، تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة.

لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة، وتستخدم لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة الإجابة تكون بوضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة.

درجة الموافقة			العبارات
مرتفع	متوسط	منخفض	
			تؤثر إضاءة الحاسوب على بصري
			تؤثر كثرة الجلوس أمام الحاسوب على عمودي الفقري
			لدي رغبة وقدرة لأداء العمل أكثر
			يعرقل توزيع المكاتب والأجهزة على حركتي
			أبني علاقات اجتماعية مع زملائي خارج العمل.
			أحظى بكثير من الاهتمام والتقدير من طرف زملائي
			أشعر بالرضا عن عملي وأفضل العمل في المؤسسة
			تناسب الحوافز المادية والمعنوية مع مستوى الأداء
			أشعر بحرية في عملي وأشعر بالاستقلالية في تأديته
			يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع القدرة المعيشية.

ملحق رقم (12): إستبيان إلكتروني خاص برضا المواطنين

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير المنظمة الجزائرية " بلدية بسكرة نموذجا

من فضلكم يمكن ابداء وجهة نظركم اتجاه دور الادارة الالكترونية في تطوير المنظمة الجزائرية ببلدية بسكرة من خلال بطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر البيومتري

*Obligatoire

* المواطن راضي عن الخدمات المقدمة من طرف البلدية متبعة الإدارة الإلكترونية

منخفض

متوسط

مرتفع

* الخدمات المقدمة من طرف البلدية تتم بشكل شفاف

منخفض

متوسط

مرتفع

* تحسين الخدمة من قبل البلدية ساهم بتكريس مبدأ تقريب الإدارة من المواطن

منخفض

متوسط

مرتفع

* جواز السفر البيومتري يتماشى مع مواكبة التطورات العالمية

منخفض

متوسط

مرتفع

* تحمل بطاقة التعريف البيومترية مجموعة من البيانات الشخصية للمواطن مما يقلل عليه الوثائق الورقية

منخفض

متوسط

مرتفع

* ساهمت الإدارة الإلكترونية في إلغاء الوساطة الإدارية بين العاملين والمواطنين

منخفض

متوسط

مرتفع

* التسجيل عبر المنصة الإلكترونية قلل من الانتظار في البلدية

منخفض

متوسط

مرتفع

* تسمح لك الإدارة الإلكترونية الاستفادة من الخدمة في أي مكان من الوطن

منخفض

متوسط

مرتفع

* السرعة في استخراج بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وجواز السفر البيومتري

منخفض

متوسط

مرتفع

* قلة الأخطاء في الوثائق المستخرجة

منخفض

متوسط

مرتفع

* التسريع من وتيرة معالجة الأخطاء والشكاوى

منخفض

متوسط

مرتفع

* توفر الخدمة المستمرة للمواطنين

منخفض

متوسط

مرتفع

* تمكن جميع المواطنين من الحصول على المعاملات الإدارية

منخفض

متوسط

مرتفع

ملحق رقم (13): نتائج إختبار ألفا كرونباخ لمحور الإدارة الإلكترونية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	31	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.609	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.907	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.829	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.920	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.954	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.954	5

،801	6
------	---

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
،896	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
،954	36

ملحق رقم (14): نتائج إختبار ألفا كرونباخ لمحور التطوير التنظيمي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	31	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.600	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.775	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.725	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.742	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.712	20

ملحق رقم (15): نتائج إختبار ألفا كرونباخ رضا الموظفين + رضا المواطنين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
7.39	10

ملحق رقم (16): نتائج إختبار الاتساق البنائي لمحاور وأبعاد إستبيان الإدارة الإلكترونية وإستبيان التطوير التنظيمي

Correlations

		XXX1	XXX2	XXX3	XXX4	XXX5	XXX6	XXX7	XXXX1
XXX1	Corrélation de Pearson	1	.318	.508**	.121	.378*	.419*	.303	.509**
	Sig. (bilatérale)		.081	.004	.518	.036	.019	.097	.003
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
XXX2	Corrélation de Pearson	.318	1	.563**	.480**	.574**	.451*	.752**	.773**
	Sig. (bilatérale)	.081		.001	.006	.001	.011	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
XXX3	Corrélation de Pearson	.508**	.563**	1	.698**	.514**	.414*	.535**	.748**
	Sig. (bilatérale)	.004	.001		.000	.003	.021	.002	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
XXX4	Corrélation de Pearson	.121	.480**	.698**	1	.631**	.602**	.603**	.781**
	Sig. (bilatérale)	.518	.006	.000		.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
XXX5	Corrélation de Pearson	.378*	.574**	.514**	.631**	1	.600**	.683**	.849**
	Sig. (bilatérale)	.036	.001	.003	.000		.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
XXX6	Corrélation de Pearson	.419*	.451*	.414*	.602**	.600**	1	.764**	.801**
	Sig. (bilatérale)	.019	.011	.021	.000	.000		.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
XXX7	Corrélation de Pearson	.303	.752**	.535**	.603**	.683**	.764**	1	.885**
	Sig. (bilatérale)	.097	.000	.002	.000	.000	.000		.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
XXX X1	Corrélation de Pearson	.509**	.773**	.748**	.781**	.849**	.801**	.885**	1
	Sig. (bilatérale)	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Correlations

XXXX1	TTTT	TOTAL
-------	------	-------

XXXX1	Corrélation de Pearson	1	-,209	,891**
	Sig. (bilatérale)		,259	,000
	N	31	31	31
TTTT	Corrélation de Pearson	,876**	1	,876**
	Sig. (bilatérale)	,876		,000
	N	31	31	31
TOTAL	Corrélation de Pearson	,891**	,876**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	31	31	31

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		TTT1	TTT2	TTT3	TTT4	TTTT
TTT1	Corrélation de Pearson	1	,079	,318	-,182	,474**
	Sig. (bilatérale)		,671	,082	,327	,007
	N	31	31	31	31	31
TTT2	Corrélation de Pearson	,079	1	,452*	,272	,672**
	Sig. (bilatérale)	,671		,011	,139	,000
	N	31	31	31	31	31
TTT3	Corrélation de Pearson	,318	,452*	1	,344	,832**
	Sig. (bilatérale)	,082	,011		,058	,000
	N	31	31	31	31	31
TTT4	Corrélation de Pearson	-,182	,272	,344	1	,582**
	Sig. (bilatérale)	,327	,139	,058		,001
	N	31	31	31	31	31
TTTT	Corrélation de Pearson	,474**	,672**	,832**	,582**	1
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	,000	,001	
	N	31	31	31	31	31

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملحق رقم (17): نتائج الإتجاه العام لمحور الإدارة الإلكترونية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
XXX1	31	2,7419	,40725
XXX2	31	2,6645	,58512
XXX3	31	2,7677	,43542
XXX4	31	2,6323	,60904
XXX5	31	2,2710	,85096
XXX6	31	2,1183	,60122
XXX7	31	2,3290	,71096
XXXX1	31	2,5035	,47051
N valide (liste)	31		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X1	31	2,8387	,52261
X2	31	2,8710	,49946
X3	31	2,6452	,75491
X4	31	2,5806	,80723
X5	31	2,7742	,61696
XXX1	31	2,7419	,40725
X6	31	2,5484	,85005
X7	31	2,6129	,76059
X8	31	2,5806	,71992
X9	31	2,8710	,42755
X10	31	2,7097	,58842
XXX2	31	2,6645	,58512
X11	31	2,8065	,47745
X12	31	2,9032	,30054
X13	31	2,5806	,80723
X14	31	2,7419	,57548
X15	31	2,8065	,54279
XXX3	31	2,7677	,43542
X16	31	2,8387	,37388
X17	31	2,3548	,95038
X18	31	2,7419	,57548
X19	31	2,7097	,64258
X20	31	2,5161	,81121
XXX4	31	2,6323	,60904
X21	31	2,4839	,85131
X22	31	2,3548	,91464
X23	31	2,0000	1,00000

X24	31	2.2258	،95602
X25	31	2.2903	،90161
XXX5	31	2.2710	،85096
X26	31	2.1613	،93441
X27	31	2.7742	،49730
X28	31	2.4194	،92283
X29	31	1.4516	،80989
X30	31	1.6452	،87744
X31	31	2.2581	،96498
XXX6	31	2.1183	،60122
X32	31	2.5806	،71992
X33	31	2.2903	،97275
X34	31	2.4839	،85131
X35	31	2.1935	،94585
X36	31	2.0968	،70023
XXX7	31	2.3290	،71096
XXXX1	31	2.5035	،47051
N valide (liste)	31		

ملحق رقم (18): نتائج الإلتجاه العام لمحور التطوير التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
TTT1	31	1,6774	,34901
TTT2	31	1,7419	,30380
TTT3	31	1,3763	,35996
TTT4	31	1,7957	,37196
TTTT	31	1,6478	,22134
N valide (liste)	31		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
T1	31	1,6774	,59928
T2	31	1,8710	,56225
T3	31	2,1935	,70329
T4	31	1,2258	,42502
T5	31	1,4194	,50161
TTT1	31	1,6774	,34901
T6	31	1,8710	,67042
T7	31	1,2903	,46141
T8	31	1,6129	,49514
T9	31	1,8710	,71842
T10	31	1,7419	,51431
T11	31	2,0645	,77182
TTT2	31	1,7419	,30380
T12	31	1,2903	,64258
T13	31	1,0968	,30054
T14	31	1,5484	,50588
T15	31	1,3871	,49514
T16	31	1,5161	,72438
T17	31	1,4194	,56416
TTT3	31	1,3763	,35996
T18	31	1,6452	,60819
T19	31	1,9355	,35921
T20	31	1,8065	,70329
TTT4	31	1,7957	,37196
TTTT	31	1,6478	,22134
N valide (liste)	31		

ملحق رقم (19): نتائج تحليل عبارات رضا الموظفين (زبون داخلي)

Descriptive Statistics رضا الموظفين

	N	Mean	Std. Deviation
C1	31	2,2903	,69251
C2	31	2,5161	,72438
C3	31	1,8065	,54279
C4	31	1,8065	,40161
C5	31	2,1935	,79244
C6	31	1,9032	,94357
C7	31	2,0645	,77182
C8	31	1,0968	,30054
C9	31	1,8710	,67042
C10	31	1,0000	,00000
الموظف.رضا	31	1,8548	,28265
Valid N (listwise)	31		

ملحق رقم (20): نتائج تحليل عبارات رضا المواطنين (زبون خارجي)

Descriptive Statistics رضا المواطن

	N	Mean	Std. Deviation
M1	379	1.8259	.63933

M2	379	1.7757	.63399
M3	379	2.0317	.74468
M4	379	2.4380	.65726
M5	379	2.3193	.75658
M6	379	2.0739	.78668
M7	379	2.3193	.75307
M8	379	2.3984	.72892
M9	379	2.1979	.72037
M10	379	2.2427	.76923
M11	379	2.0237	.79147
M12	379	2.1003	.71675
M13	379	2.1135	.72761
MMM1	379	2.1431	.53449
Valid N (listwise)	379		

ملحق رقم (21): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

Statistiques descriptives				
N	Skewness		Kurtosis	
Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard

XXXX1	31	-،612	،421	-1،021	،821
TTTT	31	-،228	،421	-،297	،821
الموظف،رضا	31	-،253	،421	-1،114	،821
N valide (liste)	31				

ملحق رقم (22): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
XXXXX1	31	2,5035	,47051	,08451

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
XXXXX1	-5,875	30	,000	-,49647	-,6690	-,3239

ملحق رقم (23): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
--	---	---------	------------	-------------------------

TTTT	31	1.6478	.22134	.03975
------	----	--------	--------	--------

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
TTTT	-34.013	30	.000	-1.35215	-1.4333	-1.2710

ملحق رقم (24) : نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الموظف.رضا	31	1.8548	.28265	.05077

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الموظف.رضا	-22.558	30	.000	-1.14516	-1.2488	-1.0415

الملحق رقم (25) : نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MMM1	383	2,1456	,53472	,02732

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
MMM1	-31,270	382	,000	-,85439	-,9081	-,8007

ملحق رقم (26) : نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,760 ^a	,765	,718	,32609

a. Predictors: (Constant), XXXX1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,070	1	,070	11,256	,000 ^b
	Residual	,971	29	,051		
	Total	1,041	30			

a. Dependent Variable: TTTT

b. Predictors: (Constant), XXXX1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,970	,246		2,993	,000
	XXXX1	,616	,099	,760	,171	,000

a. Dependent Variable: TTTT

ملحق رقم (27) : نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى الرئيسية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,706 ^a	,536	,509	,30291

a. Predictors: (Constant), XXX4, XXX1, XXX2, XXX3

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	,383	7	,096	32,323	,001 ^b
	Residual	,659	23	,041		
	Total	1,041	30			

a. Dependent Variable: TTTT

b. Predictors: (Constant), XXX4, XXX1, XXX2, XXX3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,388	,310		3,715	,000		
	XXX1	1,129	,129	,654	3,000	,000	,614	1,629
	XXX2	1,068	,086	,593	3,783	,005	,654	1,528
	XXX3	1,204	,164	,747	3,242	,002	,305	3,277
	XXX4	1,143	,103	,615	3,381	,006	,438	2,284

a. Dependent Variable: TTTT

ملحق رقم (28): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية الرئيسية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.745 ^a	.652	.606	.23998

a. Predictors: (Constant), XXX7, XXX5, XXX6

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.062	7	.021	31.526	.000 ^b
Residual	.979	23	.058		
Total	1.041	30			

a. Dependent Variable: TTTT

b. Predictors: (Constant), XXX7, XXX5, XXX6

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics		
					B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	1.794	.192		2.323	.000		
XXX5	1.047	.087	.183	3.540	.000	.484	2.067
XXX6	1.026	.122	.072	3.213	.004	.480	2.084
XXX7	1.117	.125	.384	3.942	.000	.333	3.002

a. Dependent Variable: TTTT

ملحق رقم (29) : نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

Matrice:

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.4.1 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4

Y : Y

X : x

M : M

Sample

Size: 31

OUTCOME VARIABLE:

M

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6046	.3656	.0949	62.2278	1.0000	108.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.12543	.2239	4.2653	.0000	3.8288	2.8431
x	.5713	.0596	4.8885	.0000	.3698	.3224

OUTCOME VARIABLE:

Y

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
---	------	-----	---	-----	-----	---

.7614 .5797 .0853 73.7828 2.0000 107.0000 .0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.7216	.1333	2.4251	.0173	.2465	1.3614
x	.2374	.0710	3.3453	.0011	.0967	.3780
M	.6253	.0366	6.5691	.0000	.8502	.8450

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Y

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6095	.3715	.1264	63.8474	1.0000	108.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.2606	.2725	8.2946	.0000	1.7204	2.8008
x	.5497	.0688	7.9905	.0000	.4133	.6860

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
.5497	.0688	7.9905	.0000	.4133	.6860	1.2312	.6095

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
.2453	.0612	4.6987	.0025	.1876	.6522	.6618	.2632

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
M	.4512	.0575	.2036	.4308

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
M	.6995	.1052	.4945	.9141

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
M	.3463	.0540	.2389	.4525

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----