



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة :

دور الإدارة الإلكترونية في

تطوير العمل الإداري

جامعة محمد خيضر بسكرة - أنموذجا -

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل

إشراف الدكتورة:

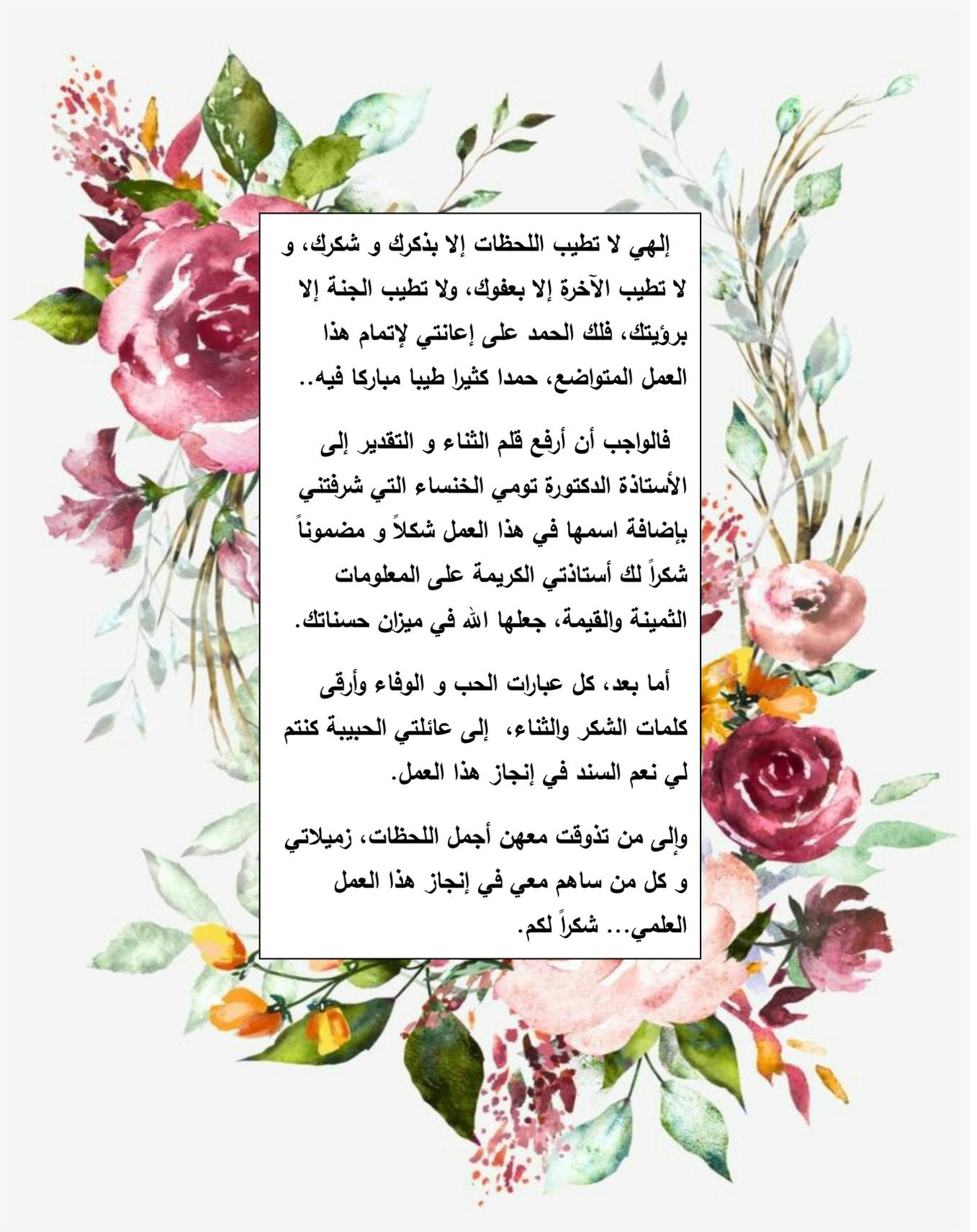
إعداد الطالبة:

تومي الخنساء

الوافي صليحة

السنة الجامعية 2019 / 2020





إلهي لا تطيب اللحظات إلا بذكرك و شكرك، و  
لا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا  
برؤيتك، فلك الحمد على إعانتني لإتمام هذا  
العمل المتواضع، حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه..

فالواجب أن أرفع قلم الثناء و التقدير إلى  
الأستاذة الدكتورة تومي الخنساء التي شرفنتني  
بإضافة اسمها في هذا العمل شكلاً و مضموناً  
شكراً لك أستاذتي الكريمة على المعلومات  
الثمينة والقيمة، جعلها الله في ميزان حسناتك.

أما بعد، كل عبارات الحب و الوفاء وأرقى  
كلمات الشكر والثناء، إلى عائلتي الحبيبة كنتم  
لي نعم السند في إنجاز هذا العمل.

وإلى من تذوقت معهن أجمل اللحظات، زميلاتي  
و كل من ساهم معي في إنجاز هذا العمل  
العلمي... شكراً لكم.

# فهارس

## فهرس المحتويات

الإهداء.....	
شكر وعرفان.....	
فهرس المحتويات.....	
فهرس الجداول.....	
فهرس الأشكال.....	
مقدمة.....	أ-ب

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولا/ إشكالية الدراسة.....	08
ثانيا/ أسباب اختيار الموضوع.....	09
ثالثا/ أهمية الدراسة.....	09
رابعا/ أهداف الدراسة.....	10
خامسا/ المفاهيم الإجرائية للدراسة.....	11
أولا : الإدارة الالكترونية.....	11
ثانية : تطوير العمل الإداري.....	11
سادسا/ منهج الدراسة.....	11
سابعا/ المقاربة النظرية.....	12
ثامنا/ الدراسات السابقة.....	13
مراجع الفصل الأول.....	21

## الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية.

- أولاً/ مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها..... 23
- 1- مفهوم الانترنت و التكنولوجيا ..... 23
- 2- مفهوم الإدارة ..... 24
- 3- مفهوم الإدارة الإلكترونية..... 25
- 4- أهمية الإدارة الإلكترونية..... 26
- ثانياً/ أهداف الإدارة الإلكترونية..... 27
- ثالثاً/ سمات الإدارة الإلكترونية..... 27
- رابعاً/ عناصر الإدارة الإلكترونية..... 28
- خامساً/ وظائف الإدارة الإلكترونية..... 29
- سادساً/ أبعاد الإدارة الإلكترونية..... 31
- سابعاً/ خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية والمتطلبات الواجب مراعاتها..... 32
- 1- خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية ..... 32
- 2- المتطلبات الواجب مراعاتها في تطبيق الإدارة الإلكترونية ..... 33
- ثامناً/ الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية وأسباب التحول والعوامل التي ساعدت على نجاح الإدارة الإلكترونية..... 35
- 1- الفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية ..... 35
- 2- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية ..... 36
- 3- العوامل التي ساعدت على نجاح الإدارة الإلكترونية ..... 37
- تاسعاً/ معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والحلول المقترحة لها..... 38
- 1- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ..... 38
- 2- الحلول المقترحة لها ..... 39
- مراجع الفصل الثاني ..... 40

## الفصل الثالث: تطوير العمل الإداري.

- 44.....أولاً/ مفهوم تطوير العمل الإداري والمفاهيم المشابهة له.....
- 45.....1- مفهوم تطوير العمل الإداري.....
- 46.....2- المفاهيم المرتبطة او المشابهة لتطوير العمل الإداري.....
- 47.....ثانياً/ أهداف و أهمية تطوير العمل الإداري .....
- 47.....1- أهداف تطوير العمل الإداري .....
- 47.....2- أهمية تطوير العمل الإداري .....
- 48.....ثالثاً/ خصائص تطوير العمل الإداري .....
- 49.....رابعاً/ وظائف تطوير العمل الإداري والعناصر المساعدة له.....
- 49.....1- وظائف تطوير العمل الإداري .....
- 50.....2- العناصر المساعدة في تطوير العمل الإداري.....
- 50.....خامساً/ النظريات المفسرة للعمل الإداري.....
- 51.....1- المدرسة الكلاسيكية.....
- 51.....2- مدرسة العلاقات الإنسانية.....
- 52.....3- المدرسة الحديثة في التنظيم.....
- 53.....سادساً/ أهمية المعلومات التكنولوجية في تطوير العمليات الإدارية .....
- 54.....سابعاً/ العمليات الإدارية لتطوير العمل الإداري.....
- 56.....ثامناً/ مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري.....
- 57.....تاسعاً/ معوقات تطوير العمل الإداري و الحلول المقترحة له.....
- 57.....1- معوقات تطوير العمل الإداري .....
- 58.....2- الحلول المقترحة لتطوير العمل الإداري.....
- 60.....مراجع الفصل الثالث .....

## الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية.

أولا/ منهج الدراسة.....	64
ثانيا/ مجالات الدراسة.....	64
ثالثا/ العينة.....	67
رابعا/ أدوات الدراسة.....	67
خامسا/ الأساليب الإحصائية المعتمدة.....	70
سادسا/ تفرغ وتحليل البيانات.....	71
- أولا : تحليل بيانات المحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية .....	71
- ثانيا : تحليل بيانات المحور الثاني مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة .....	75
- ثالثا : تحليل بيانات المحور الثالث تساهم الإدارة الإلكترونية من فعالية وكفاءة تطوير العمل الإداري .....	80
- رابعا : تحليل بيانات المحور الرابع مساهمة الغدارة الإلكترونية في تطوير استراتيجيات العمليات الإدارية داخل المؤسسة.....	89
سابعا/ النتائج المتوصل إليها.....	93
- أولا : النتائج الفرعية .....	93
- ثانيا : النتائج العامة حسب تساؤلات الدراسة.....	94
مراجع الفصل الرابع.....	97
الخاتمة	
توصيات الدراسة.....	98
قائمة المصادر والمراجع.....	99
الملاحق.....	106

فهرس الجداول

01	يوضح توزيع العينة حسب الجنس.....	75
02	يوضح توزيع العينة حسب السن.....	75
03	يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.....	76
04	يوضح توزيع العينة حسب الديبلوم.....	76
05	يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة في العمل.....	76
06	يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية.....	77
07	يوضح توزيع العينة حسب مساهمة التطورات التكنولوجية في تنمية مهارات وخبرات أداء العاملين.....	78
08	يوضح توزيع العينة حسب إعداد دورات تدريبية للكادر البشري للعمل في الإدارة الإلكترونية.....	80
09	يوضح توزيع العينة حسب استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني.....	80
10	يوضح توزيع العينة حسب دخول الإداريين إلى عملهم إلكترونياً وهم خارج مكان العمل.....	81
11	يوضح توزيع العينة حسب مساهمة الإدارة الإلكترونية في التقليل من الجهد والوقت والتقليل من فرص الأخطاء أثناء القيام بالمهام.....	82
12	يوضح توزيع العينة حسب مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحديد مسؤوليات و مهام واضحة للعاملين لتنفيذ الوظائف المنوطة لهم.....	83
13	يوضح توزيع العينة حسب مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق كفاءة وتطوير أساليب العمل الإداري.....	84
14	يوضح توزيع العينة أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحقيق كفاءة وتطوير أساليب العمل.....	85
15	يوضح توزيع العينة حسب زيادة كفاءة العنصر البشري في مجال العمل الإلكتروني تؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة العمل الإداري.....	86

- 16 يوضح توزيع العينة حسب ارتباط المؤسسة بمواقع إدارية لتطوير العمل..... 86
- 17 يوضح توزيع العينة حسب اعتماد المؤسسة بتجارب المؤسسات الأخرى والاستفادة منها لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية لتطوير عمل الإدارة..... 87
- 18 يوضح توزيع العينة حسب صعوبة فهم نظام الإدارة الإلكترونية لتحسين الأداء و زيادة فعالية العمل..... 88
- 19 يوضح توزيع العينة حسب قيام المؤسسة بالتجديد والتطوير لأجهزة البرمجيات الإدارية..... 88
- 20 يوضح توزيع العينة أن المؤسسة تقوم بالتجديد والتطوير لأجهزة البرمجيات الإدارية..... 89
- 21 يوضح توزيع العينة حسب المعوقات التي تواجه تطوير العمل الإداري في ظل تحديات الإدارة الإلكترونية..... 90
- 22 توزيع العينة حسب أهم المعوقات التي تواجه تطوير العمل الإداري في ظل تحديات الإدارة الإلكترونية..... 91
- 23 يوضح توزيع العينة حسب مساهمة المؤسسة في مواجهة العراقيل..... 92
- 24 يوضح توزيع العينة حسب مساهمة الإدارة الإلكترونية في سرعة اتخاذ القرارات لتنفيذ العمليات الإدارية..... 93
- 25 يوضح توزيع العينة حسب تطوير أساليب العمل في المؤسسة يؤدي إلى حل المشكلات و زيادة التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة..... 94
- 26 يوضح توزيع العينة حسب بنية المؤسسة التحتية لشبكات الاتصال لمتابعة تطور تكنولوجيا المعلومات..... 94
- 27 يوضح توزيع العينة حسب وجود نظام احتياطي للاستراتيجيات الإدارية عند حدوث خلل في نظام العمل..... 95
- 28 يوضح توزيع العينة حسب المؤسسة لها رؤية إستراتيجية لاستخدام تكنولوجيا الاتصالات للعمليات الإدارية..... 96
- 29 يوضح توزيع العينة حسب مساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على العراقيل والتأخير في إنجاز وتنفيذ العمليات الإدارية..... 96

## فهرس الأشكال

- 01 يمثل توزيع العينة حسب الجنس.....75
- 02 يوضح توزيع العينة حسب السن.....76
- 03 يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي .....76
- 04 يمثل توزيع العينة حسب الديبلوم.....77
- 05 يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة في العمل.....77
- 06 يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية.....78
- 07 يبين توزيع العينة حسب مساهمة التطورات التكنولوجية في تنمية مهارات وخبرات أداء العاملين..79
- 08 يوضح توزيع العينة حسب إعداد دورات تدريبية للكادر البشري للعمل في الإدارة الإلكترونية.....80
- 09 يمثل توزيع العينة حسب استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني.....80
- 10 يمثل توزيع العينة حسب دخول الإداريين إلى عملهم إلكترونياً وهم خارج مكان العمل .....81
- 11 يوضح توزيع العينة حسب مساهمة الإدارة الإلكترونية في التقليل من الجهد والوقت والتقليل من فرص الأخطاء أثناء القيام بالمهام.....82
- 12 يبين توزيع العينة حسب مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحديد مسؤوليات و مهام واضحة للعاملين لتنفيذ الوظائف المنوطة لهم.....83
- 13 يبين توزيع العينة حسب مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق كفاءة وتطوير أساليب العمل الإداري.....84
- 14 يمثل توزيع العينة أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحقيق كفاءة وتطوير أساليب العمل.....85
- 15 يوضح توزيع العينة حسب زيادة كفاءة العنصر البشري في مجال العمل الإلكتروني تؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة العمل الإداري.....86
- 16 يمثل توزيع العينة حسب ارتباط المؤسسة بمواقع إدارية لتطوير العمل.....87
- 17 يوضح توزيع العينة حسب اعتماد المؤسسة بتجارب المؤسسات الأخرى والاستفادة منها لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية لتطوير عمل الإدارة.....87

- 18 يمثل توزيع العينة حسب صعوبة فهم نظام الإدارة الإلكترونية لتحسين الأداء و زيادة فعالية العمل.....88
- 19 يوضح توزيع العينة حسب قيام المؤسسة بالتجديد والتطوير لأجهزة البرمجيات الإدارية.....88
- 20 يوضح توزيع العينة أن المؤسسة تقوم بالتجديد والتطوير لأجهزة البرمجيات الإدارية.....89
- 21 يبين توزيع العينة حسب المعوقات التي تواجه تطوير العمل الإداري في ظل تحديات الإدارة الإلكترونية.....90
- 22 يبين توزيع العينة حسب أهم المعوقات التي تواجه تطوير العمل الإداري في ظل تحديات الإدارة الإلكترونية.....91
- 23 يمثل توزيع العينة حسب مساهمة المؤسسة في مواجهة العراقيل. ....92
- 24 يوضح توزيع العينة حسب مساهمة الإدارة الإلكترونية في سرعة اتخاذ القرارات لتنفيذ العمليات الإدارية.....93
- 25 يبين توزيع العينة حسب تطوير أساليب العمل في المؤسسة يؤدي إلى حل المشكلات و زيادة التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة.....94
- 26 يوضح توزيع العينة حسب بنية المؤسسة التحتية لشبكات الاتصال لمتابعة تطور تكنولوجيا المعلومات.....94
- 27 يبين توزيع العينة حسب وجود نظام احتياطي للاستراتيجيات الإدارية عند حدوث خلل في نظام العمل.....95
- 28 يوضح توزيع العينة حسب المؤسسة لها رؤية إستراتيجية لاستخدام تكنولوجيا الاتصالات للعمليات الإدارية.....96
- 29 يمثل توزيع العينة حسب مساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على العراقيل والتأخير في إنجاز وتنفيذ العمليات الإدارية.....97

# مقدمة

شهد القرن العشرين تطورات تقنية هائلة في شتى مجالات الحياة المختلفة وخاصة مجال الإدارة والمؤسسات ما جعل المؤسسات تدخل مرحلة متطورة ضمن آفاق عصر المعلومات نتيجة الانفجار التكنولوجي والتغير المستمر للاكتشافات العلمية، لأن التكنولوجيا أصبحت ضرورة ملحة تتسابق عليها المؤسسات وأيضاً سمة من سمات العصر الحالي؛ الأمر الذي جعل المؤسسات تقف أمام تحديات كبيرة ومساهماتها الفعالة في التطوير والتحسين المستمر في العمل. الذي أصبح المعيار الأساسي الذي تُقاس به درجة تطور الأمم وهذا يرجع إلى إتباع الأساليب العلمية والتكنولوجية ودعم القدرات الإدارية، وفي سبيل تطوير العمل الإداري واستخدام الأساليب التكنولوجية أدت السبل إلى خلق الإدارة الإلكترونية.

تعد هذه الأخيرة آخر ما توصل إليه الفكر الإنساني في مجال الإدارة، كما جاءت كأسلوب تطوري للإدارة الكلاسيكية التي كانت تعتمد على الأساليب التقليدية والمعاملات الورقية والإجراءات الروتينية عكس ما تعتمد عليه الإدارة الحديثة الآن الوسائل التكنولوجية والاستغلال الأمثل للجهد والوقت من أجل تحقيق المطالب المستهدفة بكفاءة وفعالية، ما جعل عملها يتحول من ورقي إلى إلكتروني. هذه التطورات والآليات المستخدمة والوسائل التقنية أحدثت تغييراً في الإدارة وفي سياسة عمل المؤسسة هذا التغيير راجع للمتغيرات المتلاحقة في تطوير دور المؤسسة من الإدارة التقليدية إلى إدارة عصر الإلكترونيات و رقمنة المعلومات واستعمال الأساليب التكنولوجية، وتطوير المنظومة التي تدير عليها المؤسسة واستبدالها بأحدث التقنيات من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى جُل المؤسسات الوصول إليها بكفاءة وفعالية وضمان سيرورة ونشاط عمل المؤسسة.

سنقوم بدراسة هذا المعنون أو الموسوم بالإدارة الإلكترونية والعمل الإداري داخل المؤسسة جامعة محمد خيضر بسكرة أنموذجاً. والدور الذي تلعبه الإدارة الحديثة في تطوير العمل من خلال تطوير أداء العاملين واستخدامهم للتكنولوجيا، الاستغلال الأمثل للأفراد ذو خبرة وكفاءة في مجال التكنولوجيا لتطوير العمل الإداري وتطوير أساليب العمليات الإدارية من العمل التقليدي إلى العمل الشبكي الإلكتروني، ومساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لتحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة.

وتناولنا هذا، من خلال الخطة التالية التي قُسمت إلى أربع فصول؛ حيث تطرق الفصل الأول للإطار العام للدراسة متضمناً الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة والأهداف المرجوا تحقيقها، المفاهيم الإجرائية للدراسة والمنهج المستخدم، المقاربة النظرية، والدراسات السابقة.

بينما تناول الفصل الثاني الإدارة الإلكترونية مفهومها اللغوي والاصطلاحي وأهميتها، الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، سماتها وعناصرها، وظائف الإدارة الإلكترونية وأبعادها، خطوات تنفيذها والمتطلبات

الواجب مراعاتها، الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة وأسباب التحول والعوامل التي ساعدت على نجاح الإدارة الإلكترونية، أهم المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية واقتراح حلول لها.

تضمن الفصل الثالث تطوير العمل الإداري مفهومه والمفاهيم المشابهة له، أهدافه وأهميته، خصائص تطوير العمل الإداري، وظائفه والعناصر المساعدة له، النظريات المفسرة للعمل الإداري، أهمية المعلومات التكنولوجية في تطوير العمليات الإدارية، العمليات الإدارية لتطوير العمل الإداري، ومساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، المعوقات التي تواجه تطوير العمل الإداري والحلول المقترحة لها.

أما الفصل الرابع تناول الجانب الميداني متضمناً الإجراءات الميدانية للدراسة، بداية بمنهج الدراسة ومجالاتها الثلاثة (بُعدي المكان والزمان، والبُعد البشري)، الأدوات الأساسية لجمع البيانات في العينة اعتمدنا على الملاحظة والقابلة واستمارة الاستبيان، لتحليلها وتفسيرها للوصول إلى أهم النتائج وإبراز مدى تحقيقها لأهداف الدراسة.

لنتوصل في الأخير جملة من التوصيات والاقتراحات وخاتمة الدراسة، ولا يفوتنا هنا أن نشير إلى ما واجهنا من عراقيل في دراستنا تمثلت في الجانب الميداني بسبب جائحة فيروس كورونا وعدم القيام بالإجراءات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة والبحث فيها بتعمق لجمع البيانات التي تخص موضوع بحثنا.

# الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

أولاً/ إشكالية الدراسة

ثانياً/ أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً/ أهمية الدراسة

رابعاً/ أهداف الدراسة

خامساً/ المفاهيم الإجرائية للدراسة

سادساً/ منهج الدراسة

سابعاً/ المقاربة النظرية

ثامناً/ الدراسات السابقة

## أولا/ إشكالية الدراسة:

أخذت المؤسسات تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري وذلك نظرا للتطور السريع في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة، حيث أصبحنا نعيش في قرية صغيرة من عالم الرقمنة وشبكة المعلومات الإلكترونية؛ وهذا التطور أدى إلى عدة تحولات على مختلف المستويات الإدارية خاصة والتنظيمية عامة. ما جعل المؤسسات تسعى للحصول على التكنولوجيا الحديثة وتعمل دوماً على تطوير أنظمتها لتبقى تواكب عصر التكنولوجيا، حيث أدت السبل إلى خلق ما يسمى بالإدارة الإلكترونية والدور الذي أحرزته في جميع المجالات وخاصة في المجال الإداري مجال التنظيم والتسيير والتخطيط وعلى مختلف المستويات الإدارية، كان للإدارة الإلكترونية الدور الأهم والفعال لتطوير عمال المؤسسة والذي جعلها أكثر تأثيراً وقدرة على إنجاز أعمالها والقيام بمهامها. وذلك عن طريق استخدام الوسائل التقنية وتطبيق الآليات المتطورة التي مثلت نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات القرن الحادي والعشرين إلى تغيير وتطوير منظومة عمل الإدارة وسياسة تنظيم المؤسسات. التي أدت من خلالها إلى تطوير العمل الإداري، وتحسين أداء العاملين في المؤسسة، تطوير القدرات الإدارية واستعمال الأساليب التكنولوجية لمواكبة عصر المعلومات والاتصالات الحديثة والرقمنة المعلوماتية لتحسين وتطوير من فعالية وكفاءة العمل الإدارات. وخلق نموذج جديد تسيير عليه المنظومة الإدارية لتسهيل عملياتها وسرعة خدماتها وتطوير إستراتيجياتها عن طريق الشبكات الإلكترونية والرموز التكنولوجية. لتنتقل من الإدارة التقليدية إدارة المكان والزمان والأعمال الورقية إلى الإدارة الحديثة إدارة رقمية لازمان ولا مكان لها لتنفيذ مهامها وتسهيل خدماتها الإدارية لتحقيق الإدارة الإلكترونية وتوسيع مجالات العمل الإداري.

تأسيساً على ما سبق، يبرز إشكال موضوعنا الأساسي المتجاذب بين المفاهيم الأساسية الإدارة الإلكترونية، العمل الإداري والمؤسسة وهو كالاتي:

### . كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري داخل المؤسسة؟

وتنبثق من هذا التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟.
2. كيف تحسن الإدارة الإلكترونية من فعالية وكفاءة تطوير العمل الإداري؟.
3. كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير استراتيجيات العمليات الإدارية داخل المؤسسة؟.

## ثانيا/ أسباب اختيار الموضوع:

يعد اختيار موضوع الإدارة الإلكترونية والعمل الإداري في المؤسسة لم يأتي عشوائيا أو بمحض الصدفة ومهما كانت طبيعة العمل البحثي بوجود أسباب واعتبارات لهذا الموضوع وأهم هذه الدوافع هي:

### الذاتية :

. يعد موضوع الدراسة في مجال عمل الإدارات وتخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

. الرغبة في دراسة أهمية التكنولوجيا و دورها في تطوير المؤسسات الإدارية.

. إضاءة جانب من جوانب الحياة السوسولوجية وإثراء البحث العلمي والمعرفة العلمية.

### الموضوعية:

. معرفة دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري داخل المؤسسات الإدارية.

. التقدم المستمر للإدارة الالكترونية داخل المؤسسة ومواكبة التطور والتطوير في مجال التنظيم

والإدارة.

## ثالثا/ أهمية الدراسة:

أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع،حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية تمثل نوعا من الاستجابة القوية للتكنولوجيا والفضاء الرقمي والمعرفة وثورة الانترنت داخل المجال الإداري.

موضوع الإدارة الإلكترونية من القضايا المعترف بها في عصرنا الحالي، إذ تعتبر مقياسا لتطوير المؤسسات ومدى فعاليتها ومساهمتها داخل المجال الإداري، ومن ثم أصبح الاهتمام المتزايد بالإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير عمل الإدارات والوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها.

الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العمل الإداري موضوع يستحق البحث والتعمق وأهميتها بالنسبة للمؤسسات ودورها الفعال في مجال التنظيم والعمل،وذلك عن طريق التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات،والذي عجل بتطور كبير في جميع المجالات التنظيمية والإدارية، والذي

قام بتغيير وتطوير الإدارة من الإدارة التقليدية إدارة الأوراق إلى إدارة عصر الإلكترونيات و رقمنة المعلومات.

الإدارة الإلكترونية من تحديات هذا العصر على المستوى الفردي والإداري والتنظيمي داخل المؤسسات، لأن موضوع الإدارة الإلكترونية يتعلق بتطوير العمل الإداري، باعتبار هذا الأخير تطوير العمل الإداري أداة لتقدم وتطور المؤسسات الإدارية وضمان سيرورتها.

موضوع تطوير العمل الإداري موضوع حيوي استقطب اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في هذا التخصص داخل المجال الإداري.

## رابعاً/ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى مساهمة التطورات التكنولوجية في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة من خلال اكتساب المعارف والمهارات، تطوير الأداء الإداري والقدرات الإدارية، اكتساب ثقافة، والتفنن في الأداء، والتقبل كل ما هو جديد ومفيد، زيادة الوعي واتساع الفكر لدى العاملين.

2. تُطور الإدارة الإلكترونية من فعالية وكفاءة تطوير العمل الإداري من خلال تحقيق متطلبات الإدارة، تغيير العمل الإداري وتحسينه وتطوير استراتيجياته، تطوير الهياكل التنظيمية، وزيادة الفاعلية الإدارية ودعم كفاءة التنظيم.

3. الكشف عن مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير استراتيجيات العمليات الإدارية داخل المؤسسة من خلال: السرعة في أداء المهام، والتخطيط الإلكتروني والتنظيم المحكم، القيادة والرقابة الإدارية، لآزمان ولا مكان محدود للإدارات الإلكترونية في تنفيذ عملياتها في أي وقت وفي أي مكان نقوم بتنفيذ المهام.

## خامسا/ المفاهيم الإجرائية للدراسة:

### أولاً: الإدارة الإلكترونية

و تعني الانتقال من الإدارة التقليدية الكلاسيكية إلى إدارة عصر التكنولوجيا ، وهذا امتداداً للتطور التكنولوجي الحاصل في الإدارة؛ والى تحويل كافة الأعمال و الخدمات الإدارية إلى أعمال وخدمات تكنولوجية باستخدام الإنترنت وتقنيات المعلومات والاتصالات، وهذا كله يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية وما يضمنه من نجاح تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية وزيادة كفاءة وفعالية تطوير العمل الإداري داخل المؤسسة.

### ثانياً: تطوير العمل الإداري

هو عملية مقصودة مخطط لها تحدث داخل الهيكل التنظيمي لمؤسسة ما، كما هو إستراتيجية تطويرية تهدف إلى تغيير برامج وأنظمة سياسة الإدارة، من أجل تطوير العمليات الإدارية وذلك عن طريق استخدام أحدث تقنيات التكنولوجيا بأساليب إلكترونية لتطوير المؤسسة في ظل التغييرات والتطورات الحاصلة.

### سادساً/ منهج الدراسة:

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي: الذي يعني أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي منظم وجمع البيانات عن الظواهر و تحليلها و وصف الظروف والممارسات المختلفة واستخراج الاستنتاجات، من أجل الوصول إلى أغراض محددة والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها لوضعية معينة اجتماعية أو مشكلة. (سلاطينة بلقاسم، حسان الجيلاني: 2014، ص141).

هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية تتسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة؛ ويهدف إلى تحديد سمات وصفات وخصائص ومقومات ظاهرة معينة تحديداً كمياً ونوعياً. (غالية أبو الشامات: ص1، نقلا عن

[www.jude.edu.uploads.com](http://www.jude.edu.uploads.com)).

وعليه تأسيساً لما سبق المنهج الوصفي باعتباره أسلوب أو طريقة علمية لدراسة ظاهرة ما، والكشف عن كل جوانبها والتوصل إلى حقائق ونتائج علمية يمكن تعميمها، فإنه هو المنهج المناسب لدراسة

موضوعنا، بغية الوصول إلى نتائج واستنتاجات حول الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العمل الإداري وإعطاء حلول كإقتراحات لمعوقات تطوير العمل الإداري، وحلول للتطبيق الفعال والناجح للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري وتطوير كفاءة وفعالية العمليات الإدارية، والاستخدام الناجح والفعال للتكنولوجيا الرقمية وتطوير المؤسسات والهيكل التنظيمية.

## سابعا/ المقاربة النظرية:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المدخل الوظيفي الذي يعتبر أحد المداخل الأساسية لدراسة التنظيم الإداري ووظائفه المختلفة، و لما له أهمية كبيرة في تحديد الأدوار والوظائف داخل المؤسسة .

قبل الولوج إلى المسلمات التي تركز عليها البنائية الوظيفية ،أنها تعني هذه النظرية مجموعة من البناءات الجزئية المتكاملة هيكليا وماديا ومتكاملة من حيث وظائف وأدوار محددة، يقوم بها كل قسم من أقسام التنظيم بحيث أن أي خلل في ذلك يؤدي إلى ضياع أهداف المنظمة. (ناصر قاسيمي:2011، ص 120 ).

تعتمد هذه المقاربة النظرية على مبدئين أساسيين و هما :

أن المجتمع مثل الجسم البشري كلية متكاملة .

وأن كل عضو من أعضاء هذا الجسم لا يمكن فهمه إلا في إطار كلية. (مصطفى بو جلال: 2015، ص 101).

ومن أهم المسلمات التي تركز عليها هذه المقاربة البنائية الوظيفية هي:

أنها تتمثل في علاقة كل دور أو وظيفة بالهيكل التنظيمي العام وتساند كل هذه الأدوار والوظائف مع بعضها البعض وترابطها بنائيا و وظيفيا، مما يجعلها تزيد من كفاءة وفعالية الأدوار وتحقيق أهداف المنظمة أو الكيان العام، ثم توصلت هذه المسلمات أنها نظرت كل هذه الأجزاء والوظائف والأدوار التي تقوم بها كلا من الإدارة والعمل الإداري تحقق نوعا من الاستقرار والاستمرارية في العمل وتمثل النسق الذي يشكل حالة من التوازن مع البيئة المحيطة أو الخارجية. (مصطفى بو جلال: 2015، ص101).

ويعتبر هذا النسق وحدة اجتماعية و وظيفية للحياة الاجتماعية والذي يعني أن المؤسسة أو المنظمة وحدة اجتماعية تقوم بوظائفها وتشكل حالة من التوازن العام في المناخ التنظيمي الذي يسود داخل

المؤسسة والانسجام مع المحيط الخارجي، كما تعتبر هذه الوظائف الإدارية التي تقوم على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق من أهم الوظائف الإدارية لتطوير العمل الإداري، وإدخال برامج تحديثية. لأن التنظيم الاجتماعي قائم على أساس أنه الجزء من الثقافة والتحديات التكنولوجية التي نعيشها في عصرنا الحالي. (مصطفى بو جلال: 2015، ص 101).

اعتمدنا على هذا المدخل من أجل تسليط الضوء على العمل الإداري والذي يُعتبر نسقا أو بناء تنظيمي بمختلف عملياته و وظائفه المتعددة، التي تعتبر الأجزاء التي لا يمكن فهمها إلا من خلال الكل، وقدرة التنظيم على تملك ميكانيزمات أو آليات تساعد على تطوير العمل و وضع برامج للعمليات التحديثية والتي تكون ضمن دراستنا وهو الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة أو ما يسمى بالإدارة الإلكترونية وتطوير العمليات الإدارية في ظل التحديات الراهنة التي تعيشها المؤسسات.

## ثامنا/ الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة بمثابة الإطار العلمي والنظري الذي ينطلق منه الباحث ليكمل بحوث قد تم البحث والخوض فيها أو البدء في أعمال تكون قريبة بشكل أو بآخر من الأعمال الفارطة، فهي الدعامة الأساسية للموضوع الذي هو قيد الدراسة بجانبه سواءً العملياتي أو النظري؛ وتشمل الدراسات السابقة كل الدراسات المتصلة بالموضوع سواءً متشابهة أو متطابقة مع موضوع البحث. من هنا كانت جُل الدراسات المتعلقة بعنوان دراستنا الحالية متشابهة معها، فهناك دراسات متعلقة بمتغير الإدارة الإلكترونية ودراسات متعلقة بالعمل الإداري ولا توجد دراسات متطابقة بشكل فعلي مع عنوان الدراسة المعنون ب: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري.

### الدراسة الأولى:

دراسة "عبان عبد القادر": تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر (دراسة سيوسولوجية بلدية الكاليتوس، العاصمة) أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية: 2015-2016م.

تعد هذه الدراسة من الدراسات المشابهة لموضوع دراستنا التي عالجت موضوع تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، والإدارة الإلكترونية كما نعرف مثل باقي الإدارات إلا أن عملها رقمي أكثر

منه ورقي، والذي يتشابه مع موضوعنا الراهن في متغير الإدارة الإلكترونية وتطوير عمل الإدارات ، حيث ساعدت الإدارة الإلكترونية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة عصرنة المعلومات واستعمال وسائل الاتصال واتساع شبكة المعلومات والتكنولوجيا، لأنها توفر خدماتها للعملاء وقتما يشاؤون وأينما يريدون، وعمل الإدارة الإلكترونية لا زمان ولا مكان محدود لتأدية المهام وتنفيذ الأوامر، إلا أن عملها تواجهه تحديات العصر ، من خلال مشكلة الدراسة طرح التساؤل التالي:

. ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

وانبثقت عن هذا السؤال تساؤلات فرعية و هي:

- هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟
- ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟
- هل هناك علاقة إرتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية و درجة مساهمتها في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

وتتطوي هذه الدراسة على فرضية رئيسية لإشكالية البحث وتتجلى في:

- هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر، والتي تمحورت في ثلاثة فرضيات وهي:
- هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر.
- هناك علاقة إرتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية و درجة مساهمتها في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

المفاهيم المستخدمة: الإدارة الإلكترونية، البلدية، عصرنة الإدارة التقليدية.

المنهج المستخدم: الأسلوب الكيفي (المنهج الوصفي) و الأسلوب الكمي (المنهج الإحصائي).

النتائج المتوصل إليها:

أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حيث تساهم في عصرنة الإدارة التقليدية ومنها:

- التحديات البشرية: عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا.
- التحديات التنظيمية: نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية.
- التحديات الاجتماعية: انخفاض وعي المواطنين للتكنولوجيا الحديثة.

- التحديات التقنية: عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي يساعد على بناء بنية معلوماتية للإدارة الإلكترونية ، هذا ما جعل الإدارات الجزائرية لازالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي.

## الدراسة الثانية:

دراسة "عشور عبد الكريم": دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية و الرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية: 2009-2010م.

عالجت هذه الدراسة موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في ترشيد الخدمة العمومية للإدارات المتقدمة من خلال نماذج الولايات المتحدة الأمريكية للإدارات الإلكترونية و واقع التجربة الجزائرية للإدارة الإلكترونية، تقاطعت هذه الدراسة مع موضوعي في دراسة الدور الذي تبرزه الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمة المؤسسات، وطرح تساؤل الدراسة كالتالي:

- إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية، من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية؟

وانبثقت عن هذا السؤال الجوهرى عدة تساؤلات فرعية وهي كالتالي:

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية؟
- ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على نموذج الخدمة العمومية؟
- ما هي توجهات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية، وكيف تساهم ذلك في ترشيد الخدمة العامة؟
- ما هو مستوى التطور الخدمي بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الخدمة العامة بالجزائر، وهل وصلت حقيقة إلى مفهوم ترشيد الخدمة العمومية؟

وانبثقت عن هذه التساؤلات الفرعية عدة فرضيات و هي:

- التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية(الورقية) في ترشيد الخدمة العمومية.

- تحسين مستوى الاستجابة، والفعالية والنزاهة في الخدمة العمومية، مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية.
- نجاح الخدمة العامة الإلكترونية في النموذج الأمريكي، يعود إلى توفر المتطلبات الإدارية والسياسية، ووضوح الرؤية الإستراتيجية للإدارة العامة الإلكترونية.
- عرفت الخدمات العامة الإلكترونية في الجزائر تحديات كبيرة عرقلت ترشيد الخدمة العمومية، بسبب ضعف مؤشرات الجاهزية الإلكترونية.

المفاهيم المستخدمة: الإدارة الإلكترونية، الخدمة العمومية.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي، منهج تحليل المضمون و منهج دراسة الحالة.

النتائج المتوصل إليها:

- تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية، وهذا من خلال آلياتها المتمثلة في المعدات التقنية والتكنولوجية.
- الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد، و التحول إلى روابط الافتراضية، بما يحسن من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية.
- نجحت تجربة الخدمة العامة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية انطلاقاً من التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال و ارتفاع نسبة مستخدمي الانترنت، ونمو مجتمع المعلومات.
- عرف نموذج الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية تطورات مرحلية دفعت نحو الارتقاء بخدمة الأفراد و الوصول إلى ترشيد الخدمة العمومية والتي كانت نتيجة لوضوح الرؤية الفلسفية لمبادرة الإدارة الإلكترونية.
- على الرغم من توافر معظم المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، يبقى النموذج الأمريكي يعاني من مشاكل التحول للإدارة الإلكترونية وفي مقدمتها مخاطر الأمن الإلكتروني.
- يسجل فقدان الجزائر إلى بيئة الكترونية مناسبة لإستراتيجياتها سنة 2013م، وهو ما يدعو إلى ضرورة النظر فيما خُطط وفيما سينفذ، ومخططات وبرامج التحول الإلكتروني في الجزائر يغلب عليها طابع التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى وهو ما لا يخدم مسار الخدمة العامة الإلكترونية خاصة أمام الافتقار في عملية المتابعة والتنسيق في أداء المهام.
- يعترض الخدمة الإلكترونية في الجزائر مشكل الأمية الإلكترونية التي تكاد تمس جل فئات المجتمع إضافة إلى ضعف حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي شكل تهديداً لواقع الجاهزية الإلكترونية وأضعف مردود المحتوى الرقمي، مما يطرح ضرورة الاهتمام بمشكل

- الأمية التقنية ودعم برامج التعليم الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مختلف المستويات، بهدف خلق مجتمع معلومات قادر على التواصل والتفاعل مع التقنية الحديثة.
- تحتاج الجزائر إلى ترسانة قانونية لتأمين معاملاتها الإلكترونية، ولحماية المتعاملين عبر الشبكات الإلكترونية.
- تتميز بعض الخدمات الإلكترونية من خلال التجربة الجزائرية بدرجة من الرداءة بسبب عدم تطابقها مع خصائص الإدارة الإلكترونية.
- عرفت الجزائر مبادرات أولية في تطبيق الإدارة الإلكترونية العمومية تحتاج إلى تجاوز عوائق الجاهزية والاستعانة بالتقارير الدورية الخاصة بالعمليات التقييمية لمراحل تنفيذ التحول مع ضرورة إشراك العاملين في تنفيذ برامج التحول.
- الإدارة الإلكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية بما يحقق النزاهة، المحاسبة والمساءلة، الرقابة و سرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين، ويرفع من مستوى وضوح الخدمة العمومية، ويقربها من المواطن غير أن التباين والاختلاف يبقى بين كل نموذج وآخر، تبعاً لبيئة وخصوصية التجربة أو النموذج المطبق.

### الدراسة الثالثة:

دراسة " بدرية بنت فهد سبيل الحربي": معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم (من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة والحلول المقترحة لها)، مطلب مكمّل لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، وزارة التعليم المملكة العربية السعودية، السنة الجامعية: 1436هـ . 2015م.

عالجت هذه الدراسة موضوع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، والكشف عن المعوقات

التنظيمية والبشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي تتشابه مع موضوع دراستي في متغير الإدارة الإلكترونية، والتي تتضمن في محتواها معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن خلال هذا الطرح لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة؟

ومن خلال طرح التساؤل الرئيسي تفرعت منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المعوقات التقنية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم، من وجهة نظر القيادات الإدارية و الأكاديمية بالجامعة؟.
- ما المعوقات التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة؟
- ما المعوقات البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات في تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر مجتمع الدراسة تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي والخبرة؟

المفاهيم المستخدمة: الإدارة الإلكترونية، المعوقات، القيادات الإدارية، القيادات الأكاديمية.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي المسحي الذي يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية الراهنة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- درجة المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم كانت بدرجة متوسطة.
- درجة المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم كانت ما بين العالية والمتوسطة.
- درجة المعوقات التقنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم كانت بدرجة متوسطة.

الدراسة الرابعة:

دراسة" ريم بنت عمر بن منصور الشريف": دور إدارة التطوير في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، مملكة العربية السعودية، السنة الجامعية: 1434هـ 2013م.

عالجت هذه الدراسة موضوع التطوير الإداري والجوانب الرئيسية للتطوير الإداري المتعلقة بدعامات الإدارة وتوظيف نظم المعلومات والتي تتقاطع مع موضوع دراستي في متغير تطوير الإداري وعمل الإدارات، وطرح تساؤل الإشكال كما يلي:

التعرف على مستوى إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، ومن خلال طرح الإشكال انبثق عنه تساؤلات فرعية واندرجت كالتالي:

- ما هو الدور الذي تسعى لتحقيقه إدارة التطوير بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة؟
- ما هو تأثير التطوير على أداء العاملين؟
- ما هو دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري؟

- ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير وطرق التغلب عليها؟
- ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة؟

المنهج المستخدم : المنهج الوصفي و المنهج التحليلي

المفاهيم المستخدمة : الأداء ، الإدارة ، التطوير ، التطوير الإداري ، تقييم أداء العاملين.

النتائج المتوصل إليها :

- أن للتطوير الإداري أثرا كبيرا على أداء العاملين في كل إدارة.
  - قيام الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري .
- وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير.

- تقديم إدارة التطوير الإداري العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة .
- عدم توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري للعاملين.

ختاماً للدراسات السابقة من بينها المحلية والدولية، فيها ما يتشابه مع موضوع دراستنا في

المتغير الأول الإدارة الإلكترونية، وفيها ما يتشابه مع متغير تطوير العمل الإداري، ومن خلال النتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة هي:

أن الدراسة الأولى عالجت موضوع تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، استفدت من هذه الدراسة كونها من تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، تمثلت جوانب الاختلاف بينها وبين دراستي الحالية استخدام المنهج الإحصائي من خلال دراسته لفرضية هل هناك علاقة إرتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية و درجة مساهمتها في عصرنه الإدارة التقليدية في الجزائر؟. و تمحورت جوانب الاتفاق في استخدام المنهج الوصفي

لمساهمة الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر . كما أوضحت في نتائجها المعوقات التي تواجه تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر ؛ وما تطرقت إليه في موضوع دراستي العوامل التي ساعدت على تطبيق ونجاح الإدارة الإلكترونية واقتراح حلول لمعوقاتها .

و الدراسة الثانية التي تناولت موضوع دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية والأخذ بنموذجين الأمريكي والجزائري ، التي تتشابه مع الموضوع المدروس دور الإدارة الإلكترونية؛ تمحورت جوانب الاختلاف مع دراستي في استخدام منهج تحليل المضمون ومنهج دراسة الحالة لدراسات وأبحاث دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في النموذج الأمريكي، وتتفق في استخدام المنهج الوصفي التحليلي دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر . كما أوضحت النتائج المتوصل إليها عدم الفهم الجيد والدقيق والتطابق بين النظري والتطبيقي للإدارة الإلكترونية في الجزائر، وهذا ما يعيقنا إلى تطبيقها والأخذ بها كنموذج فعال ، لأن ما نطمح إليه من تحقيق أهداف تنظيمية وتكنولوجية من تطبيق الإدارة الإلكترونية يشوبه بعض العراقيل والصعوبات في الواقع التي سأطرق إليها في دراستي كإقتراح حلول والبحث عن العوامل التي تساعد على نجاح الإدارة الإلكترونية من تحقيق الكفاءة والفعالية لتطوير العمل الإداري داخل المؤسسة.

الدراسة الثالثة التي كانت تتمحور موضوع معوقات الإدارة الإلكترونية والحلول المقترحة لها، هذا ما جعلها تتفق مع موضوع دراستي في استخدام المنهج الوصفي لدراسة الظواهر الطبيعية والاجتماعية ؛ تمثلت نتائجها على أهم المعوقات التي تواجهها الإدارات والمؤسسات عامة على تطبيق الإدارة الإلكترونية ما استندت منها في البحث لدراستي كل ما يعيق تطبيق الإدارة الحديثة و إعطاء حلول كإقتراحات لمواجهة مثل هذه المعوقات التي تعاني منها جل المؤسسات لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

أما الدراسة الرابعة التي عالجت موضوع دور إدارة التطوير في تحسين الأداء الوظيفي ما يشابه مع موضوع دراستنا في تطوير العمل الإداري وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي ، توصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج التي تطرقت إليها في موضوع دراستي، كما استندت من هذه النتائج لفرضيات المتغير التابع تطوير العمل الإداري وذلك من خلال تطوير أداء العاملين وتطوير الإدارة في العديد من الأنشطة والوظائف؛ تقاطعت دراستي مع هذه الدراسة بناءً على ما تطرقت إليه من المعوقات التي تواجه تطوير العمل الإداري.

## مراجع الفصل الأول

أولا/ القواميس و المعاجم:

1. ناصر قاسيمي (2011): دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع ، بن عكنون ، الجزائر.

ثانيا/ الكتب:

1. سلاطنية بلقاسم ، حسان الجبلاني (2004): منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر.

2. سلاطنية بلقاسم، حسان الجبلاني (2014): مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر ،بسكرة.

3. مصطفى بو جلال (2015): علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر ، بن عكنون، الجزائر.

ثالثا/ المواقع الإلكترونية:

1. غالية أبو الشامات: مبادئ البحث العلمي، جامعة الجزيرة الخاصة، نقلا عن الموقع:

<https://www.jude.edu.uploads.com.pdf>، تاريخ الزيارة: 2020.08.20، على

الساعة: 17:18.

# الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية

أولاً/ مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها.

ثانياً/ أهداف الإدارة الإلكترونية.

ثالثاً/ سمات الإدارة الإلكترونية.

رابعاً/ عناصر الإدارة الإلكترونية.

خامساً/ وظائف الإدارة الإلكترونية.

سادساً/ أبعاد الإدارة الإلكترونية.

سابعاً/ خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية والمتطلبات الواجب مراعاتها.

ثامناً/ الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية وأسباب التحول والعوامل التي

ساعدت على نجاح الإدارة الإلكترونية.

تاسعاً/ معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والحلول المقترحة لها.

## أولا/ مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها

قبل الولوج في مفهوم الإدارة الإلكترونية من الضروري أن نتعرج على مفهوم الإنترنت والتكنولوجيا كونهما الميكانيزم الأساسي والعنصر المهم في بروز الإدارة الإلكترونية، ومن أهم هذه المفاهيم هي:

### 1. مفهوم الإنترنت والتكنولوجيا:

#### 1.1: مفهوم الإنترنت:

**1.1.1 لغة:** كلمة إنترنت لم تكن معروفة في اللغة الإنجليزية قبل مسماها ،بل نشأت نتيجة لإدخال كلمة ( Inter ) التي تشير إلى العلاقة العينية بين شيئين أو أكثر وكلمة (Net) التي تعني الشبكة لتعكس حقيقة أن الإنترنت هي شبكة واسعة تربط بين عديد من الشبكات المحدودة. (فؤاد شعبان، عبيدة صبطي: 2012، ص 173) .

**2.1.1 اصطلاحا:** عبارة عن استخدام تكنولوجيا الإنترنت على مستوى المؤسسة ،هذه التكنولوجيا تتمثل في البرمجيات منخفضة التكاليف. (محمود القدوة: 2010، ص 277)

كما تعرف شبكة من أجهزة الكمبيوترات مرتبطة ببعضها ومنتشرة في العالم وتستخدم أنظمة الاتصالات مثل خطوط الهاتف وشبكات الاتصالات بالأقمار الصناعية في الربط بين هذه الأجهزة . (عيسى مومني: 2008، ص 66).

نستنتج أن الإنترنت هي شبكة تكنولوجية واسعة يتم استخدامها على مستوى المؤسسات عامة والإدارات خاصة، وتتمثل في استخدام وسائل الاتصال وبرمجة المعلومات على مختلف الأجهزة الإلكترونية.

#### 2.1 مفهوم التكنولوجيا:

**1.2.1 لغة:** كلمة تكنولوجيا مصطلح مركب إغريقي الأصل، ويتألف من كلمتين (Techno) وتعني مجموع الحرف والفنون الإنسانية (مهارة الحرفة )، و(Logos) ويعني المنطق الذي يثير الجدل، وقد استعملت لأول مرة في إنجلترا في القرن السابع عشر، وكانت تعني دراسة الفنون النافعة. (فداء صفاء محمد علي: 2004، ص 1) .

**2.2.1 اصطلاحا:** جملة المعارف العلمية والمهارات والخبرات وأدوات العمل المتراكمة التي تكون موضوع تحديث وتغيير مستمر وذلك بغرض زيادة مستوى التحكم والفعالية. (ناصر قاسيمي: 2011، ص 44).

نستنتج أن التكنولوجيا هي مجموعة المعارف والمعلومات الحديثة، التي تساعد على التغيير المستمر وخاصة على مستوى الإدارة والعمل الإداري من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية والتسيير المحكم للعمليات الإدارية.

## 2. مفهوم الإدارة :

**1.2 لغة:** دور الشيء: جعله يدور، دار الشيء: تعاطاه، تولى السهر على حسن عمله أدار مؤسسة، الأمر أو الرأي: أحاط به، إدارة شركة أو مدرسة أو مؤسسة: جهاز يسير أمورها ويشرف على أعمالها. (جبران مسعود الرائد: 2003، ص45).

**2.2 اصطلاحاً:** يعتبر مفهوم الإدارة من المفاهيم التي اختلفت فيها وجهات النظر وتعددت فيها التخصصات، لهذا لم يتفق الخبراء والباحثين على تعريف واضح و شامل، من بين هذه التعريفات هي:

يعرفها قاموس الموارد البشرية بأنها: مجموعة المهام ذات طبيعة إدارية توزع على الأفراد العاملين ويتم مكافئتهم. (بلفاسم سلاطنية، أسماء بن تركي وآخرون: 2013، ص 11).

و تعرف أيضاً: الإدارة هي المؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية وتسد لها صناعة وتنفيذ ومتابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن مجلس الإدارة أو متابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن الجهات المركزية. (ناصر قاسيمي: 2011، ص 10).

بالإضافة إلى ذلك: هي ذلك النشاط الخاص الذي يقوم بإتباع سياسة محددة تعتمد على كل من وضوح الأهداف التنظيمية والقيادة العقلانية وتنمية الموارد والطاقات، وذلك من أجل تطوير وكفاءة المؤسسات لقيامها بدور فعال في تنمية المجتمعات التي تعمل بيها. (السعيد مبروك إبراهيم: 2012، ص 18).

هي ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية. (ثابت عبد الرحمان إدريس: 2005، ص161).

أوضحت هذه التعاريف أن الإدارة هي هيكل تنظيمي محدد تتمتع بطبيعة إدارية ولها سياسة محددة، تقوم بعدة مهام من تخطيط وتنظيم، تنفيذ و قيادة، رقابة؛ لتطوير كفاءة وفعالية العمليات الإدارية.

فن وإنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية. (عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي: 2008، ص13).

كما تعتبر أنها: مجموعة من المتضامرين بين جهود أفراد المنشأة في سبيل الوصول إلى أهدافها.  
(محمد صاحب سلطان: 2011، ص 29).

استنتاجا لما سبق الإدارة هي مجموع تضامرين جهود المؤسسة واستغلال الموارد البشرية وتنميتها والموارد المادية وتطورها للوصول إلى الأهداف المطلوبة للمؤسسة، كما تساعد على الاستمرارية والتقدم.  
**الموسوعة الإعلامية** فتعرف الإدارة بأنها: تلك العملية التي تختص بتوجيه الجهود المشتركة المنظمة لتحقيق بعض الأهداف فهي بمثابة مدخل لمعالجة المواقف والمشكلات الإدارية بأسلوب علمي يستخدم وسائل، لتعريف والتحليل والقياس والتجربة والبرهان. (بلقاسم سلاطينية، أسماء بن تركي وآخرون: 2013، ص، ص 12.11).

تأسيسا على ما سبق نستنتج مفهوم الإدارة: أنها عملية اجتماعية أولاً، ومؤسسة تنظيمية ثانياً، تتبع سياسة محددة ضمن إطار عمل محدد في استثمار الموارد المتاحة منها البشرية والمادية (الهيكل و المعدات)، والتكنولوجية، من خلال العمليات الإدارية (تخطيط، توجيه، تنفيذ، رقابة، قيادة...)، للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها واستمراريتها وتساعد على المنافسة والتطور والتقدم .

### 3. مفهوم الإدارة الإلكترونية:

**13 لغة:** تعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة "العمل الإلكتروني" أو "الإدارة بلا أوراق"؛ وتعمل الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة، وبعبارة أخرى إن تطبيقها مقتصر على حدود المنظمة فقط.  
(محمود القدوة: 2010، ص 23) .

**2.3 اصطلاحاً:** الإدارة الإلكترونية هي استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات. (عشور عبد الكريم: 2010-2009، ص 25) .

الإدارة الإلكترونية تشمل جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا أنها تتميز بقدرتها على خلق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف، وتعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال نحو الأفضل .  
(أفنان عبد العلي الأسدي: 2009، ص 115).

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية. (السعيد مبروك إبراهيم: 2012، ص 315) .

و يتضح أن الإدارة الإلكترونية تعتمد أساسا على استخدام خليط من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القيام بجميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما، وذلك بهدف تحسين أدائها وتعزيز مركزها التنافسي. (موسي عبد الناصر، محمد قريشي: 2011، ص 89).

كما هي عبارة عن استخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة. (نائل عبد الحافظ العوالمة: 2003، ص 26).

وعليه، تعددت التعاريف واختلفت الرؤى حول مفهوم الإدارة الإلكترونية غير أنها تجمع على مجموع وظائف الإدارة والعمليات الإدارية ، وذلك من خلال استعمال الوسائل التكنولوجية واتساع شبكة المعلومات، وخلق نظم رقمية حديثة، تساعد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة من أجل تحسين وتطوير العمل الإداري والوقوف على تحديات عصر التكنولوجيا والمعلومات وتحقيق الأهداف المنشودة والمستمرة التي تسعى إليها المؤسسة.

#### 4. أهمية الإدارة الإلكترونية :

لقد أسهمت الإدارة الإلكترونية بصورة إيجابية في تنظيم الوقت، بواسطة البرامج المعدة لتحقيق الغرض والغاية الموجودة من أجلها، وتكمن أهميتها فيما يلي :

- الإدارة الإلكترونية هي نتيجة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي جعل المؤسسات تستخدم التكنولوجيا في معاملاتها الداخلية والخارجية. (بدرية بنت فهد سبيل الحربي: 2015.1436، ص 30).
- الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات التنظيمية المختلفة وتسهيل إجراء الاتصال بين المصالح المختلفة داخل المؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى .
- تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة .
- سرعة الوصول إلى الوثائق والمعلومات بوجود نظام متكامل في أي وقت وأي مكان.
- المساعدة في اتخاذ القرار وتقديم المعلومات بشكل مستمر .
- تطوير مهارات الأفراد العاملين وزيادة كفاءتهم وباستخدام برامج تدريبية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (عيدوني كافية، بن حجوبة حميد: 2017، ص 224).

## ثانيا/ أهداف الإدارة الإلكترونية:

- يعتبر السعي إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية وسيلة لرفع كفاءة وفاعلية الجهاز الإداري، وأن أهداف الإدارة الإلكترونية هي التي تحقق فوائد ومكتسبات على المستوى التنظيمي والإداري وهي:
- (ماجد بن عبد الله الحسن: 2011، ص: 5857).
- \_ تسهيل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات الإدارية في أي وقت وتحسين مستوى أدائها.
  - \_ سهولة انسياب المعلومات الإدارية والتخلص من مركزية المعلومات والتقليل من التعقيدات الإدارية .
  - \_ فرصة لتغيير المحيط الذي تعمل فيه الأجهزة الإدارية وزيادة مبادرات الإبداع والابتكار وفتح قنوات جديدة غير معتادة لتقديم الخدمات.
  - \_ أن يساهم العمل الإلكتروني في زيادة وتعزيز القدرة التنافسية لإدارات المؤسسات بمختلف أنواعها ، وما يتبع ذلك من دفع للعملية الإدارية من حيث الكم والنوع .
  - \_ تكامل أجزاء التنظيم وتوحيده كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات.
  - \_ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
  - \_ توظيفها من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين.
  - \_ التعليم المستمر وبناء المعرفة.

## ثالثا/ سمات الإدارة الإلكترونية:

1. تناسب الإدارة الإلكترونية ظروف ومتطلبات القرن الحادي والعشرين ، والذي يتسم بإلغاء المسافات والعمل على تطوير كفاءة وفعالية المؤسسات ، وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية لمواجهة المنافسة، والقدرة على البقاء والاستمرار والاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وتتميز الإدارة الإلكترونية بسمات أساسية تمكنها من تحقيق هذه المتطلبات، ومن هذه السمات ما يلي :
- (محمود عبد الفتاح رضوان: 2013 ، ص: 2019).

2. عدم وجود علاقة مباشرة بين الأطراف المتعاملة .

- 3 تنفيذ كافة العمليات الإدارية والتنظيمية إلكترونياً.
- 4 انتشار الوثائق الإلكترونية وإحلالها محل الوثائق الورقية .
- 5 التفاعل المتكامل وتوسيع حدود التعامل .
- 6 الاعتماد المكثف على تكنولوجيا المعلومات والمعرفة و الاتصالات باعتبارها الأساس لتنفيذ العمليات
7. زيادة القدرة على الابتكار والتجديد لمواكبة التغيرات .
- 8 الاستفادة من النظم غير التقليدية في دعم وتطوير العمليات الإدارية.
- 9 استخدام الأنظمة الإلكترونية مثل: أنظمة الخدمات المتكاملة والاتصال عن بعد والشراء الإلكتروني والمتابعة الفورية وغيرها.

## رابعاً/ عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربع عناصر و هي:

**عتاد الحاسوب:** يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته، وجميع ما يساعد على اكتمال الأعمال التي يتطلب تنفيذها عبر الإدارة الإلكترونية .

**البرمجيات:** وهي تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل: برامج البريد الإلكتروني وقواعد البيانات والبرامج المحاسبية ونظم إدارة الشبكة ومترجمات لغة البرمجة وغيرها، فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية من جهة إلى جهة أخرى تختلف من حيث العناصر المطلوب تعبئتها، فإن هذه البرمجيات تكون على الواجهة الأساسية في تفعيل الخدمات وتلقي إجابة من قبل الإدارة الإلكترونية. (بدرية بنت فهد سبيل الحربي: 1436. 2015، ص 30).

**شبكة الاتصالات :** هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت، الإكسترنات ، وهي تمثل القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية .

**صناع المعرفة :** ويقع في قلب المكونات ، ويتكون من القيادات الرقيمة والمديرين والمحليلين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة. (بدرية بنت فهد سبيل الحربي: 2015.1436، ص 31).

## خامسا/ وظائف الإدارة الإلكترونية:

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

**1. التخطيط الإلكتروني:** يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:

**1.1** أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل .

**2.1** أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.

**3.1** أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان و زمان.

**4.1** تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية.

**2. التنظيم الإلكتروني:** في ظل التحول الإلكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة ويتم ذلك من خلال:

**1.2** إجراء تعديلات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية فيتم تحويلها من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي وذلك على اعتبار أن الهياكل التنظيمية الأفقية تؤدي إلى وجود تدفق أفضل للمعلومات ورفع كفاءة وفعالية عمليات الاتصال بالمنظمة .

**2.2** إعادة تجميع الوظائف و توزيع الاختصاصات، و استحداث بعض الوظائف الأخرى وإضافتها إلى الخريطة التنظيمية الحالية التي تعمل وفقا للنظام الإلكتروني.

**3.2** و في ضوء هذا التنظيم الإلكتروني فإن الأنماط التنظيمية الجديدة المستخدمة تتسم بالسرعة والتغيير، كما أنها قادرة على التكيف مع كافة العوامل والمتغيرات الخاصة بالبيئة التنظيمية.

(ماجد بن عبد الله الحسن: 2011، ص63)

**3. الرقابة الإلكترونية:** إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة، مما يعطي إمكانيات تقليص الفجوة الزمنية بين عملية الاكتشاف وعملية التصحيح.

**13** كما أنها عملية مستمرة ومتجددة. (عبان عبد القادر: 2015-2016، ص 82).

**23** تساعد على إنهاء الخدمات إلكترونيا عبر الشبكة المعلوماتية، وذلك بوضع معلومات كاملة عن الإجراءات الإدارية ومتطلباتها مما يسهل عملية المتابعة. (ماجد بن عبد الله الحسن: 2011، ص 68).

**4 . القيادة الإلكترونية:** أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي تنقسم لأنواع الثلاثة التالية :

**14 القيادة التقنية العملية:** حيث تركز في نشاطها على استخدام تكنولوجيا الإنترنت وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة، كما تمكن القائد الإلكتروني من امتلاك القدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات، كما تتسم بسرعة الحركة والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال ، واتخاذ القرارات . (عبان عبد القادر: 2015-2016، ص 83).

**24 القيادة البشرية الناعمة:** تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزراد المعرفي والمؤهلات العالية، وتتسم هذه القيادة على إدارة المنافسة، والتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات، والابتكار و المنافسة قائمة على الجودة الشاملة. (ماجد بن عبد الله الحسن: 2011، ص 66)

**34 القيادة الذاتية:** تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الإنترنت وشبكات الاتصال ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة الكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة، وتتصف هذه القيادة بالخصائص التالية: (عبان عبد القادر: 2015-2016، ص 83).

**134:** الإستقامة التي تدعو إلى المنظمة والرغبة في العمل حسب قيمها ومعتقداتها.

**234:** الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.

**334:** المهارة والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة. (ماجد بن عبد الله الحسن: 2011، ص 67).

**5 . اتخاذ القرار الإلكتروني:** تؤثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية بشكل إيجابي على وظيفة اتخاذ القرار، حيث تتيح وتزيد القدرة على تحسين صياغة واتخاذ القرارات، نتيجة القدرة على جمع المعلومات وتحليلها وتحسين عملية اتخاذ القرار الإلكتروني في عدة جوانب وهي:

**15:** زيادة القدرة على تشخيص المشاكل نتيجة القدرة على تحصيل المعلومات.

**25:** زيادة القدرة على محاكاة الواقع أو النمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الإلكترونية.

**35:** القدرة على تفعيل ودعم القرارات باللجوء إلى نظم معلوماتية موجهة لذلك كنظم دعم ومساندة القرارات ونظم الخبرة (ماجد بن عبد الله الحسن: 2011، ص 70).

## سادسا/ أبعاد الإدارة الإلكترونية:

تتمثل أبعاد الإدارة الإلكترونية بما يلي :

**إدارة بلا ورق:** حيث يتم الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الإلكترونية. (ماجد بن عبد الله الحسن: 2011 ، ص 71).

**إدارة بلا مكان:** والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات واستخدام الاتصال الإلكتروني والهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد وغيرها من وسائل الاتصالات الحديثة. (محمود عبد الفتاح رضوان: 2013 ص 21)

**إدارة بالزمن المفتوح:** حيث العمل 24 ساعة متواصلة دون الارتباط بالليل أو النهار.

**إدارة بلا تنظيمات جامدة:** فالعمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة. (ماجد بن عبد الله الحسن: 2011، ص 71).

وتنفيذ هذه الأبعاد يحتاج إلى: (السعيد مبروك إبراهيم: 2012 ص 328).

1. الأجهزة والمعدات.
2. البرمجيات بمختلف أنواعها.
3. الاتصالات.
4. نظم المعلومات.
5. الكوادر البشرية.
6. التوعية بالحاسب الآلي.

## سابعا/ خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية والمتطلبات الواجب مراعاتها:

### 1. خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية:

هناك العديد من الأمور عند تطبيق الإدارة الإلكترونية، لذا يجب القيام بالخطوات التالية:

(السعيد مبروك إبراهيم: 2012، ص، ص 330، 331).

1.1 إعداد الدراسة الأولية: إنشاء فريق عمل للوصول إلى القرارات التالية:

• وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير .

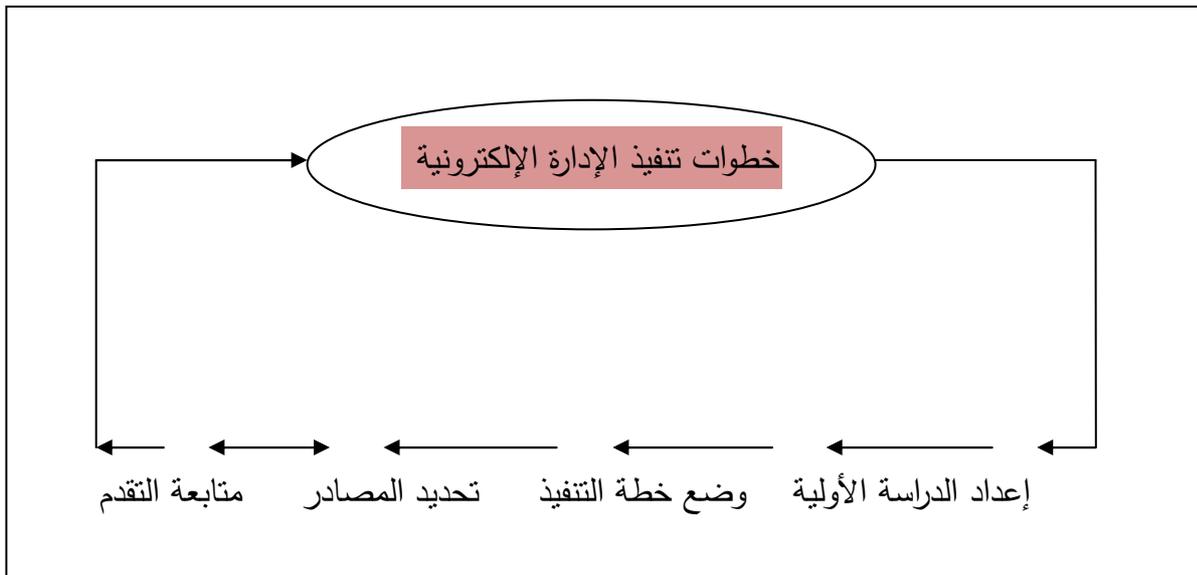
• انسجام مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.

**2.1 وضع خطة التنفيذ:** عند إقرار توصية الفريق لتطبيق الإدارة الإلكترونية، يجب إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مراحل التنفيذ.

**3.1 تحديد المصادر:** ومن هذه المصادر (الكوادر البشرية، الأجهزة والمعدات، والبرمجيات المطلوبة)، أي تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

**4.1 متابعة التقدم التقني:** هناك مسؤولية عند استخدام الإدارة الإلكترونية وهو العمل على الحصول على آخر الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها.

**المخطط رقم (01): يوضح خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية.**



**المصدر: إعداد الطالبة.**

هناك العديد من الخطوات عند تنفيذ وتطبيق برنامج الإدارة الإلكترونية بداية بإعداد دراسة أولية حول برامج الإدارة الإلكترونية من وجود بنية تحتية للمعلومات وتحتاج للتحسين والتطوير، للوصول إلى أغراض الإدارة الإلكترونية، ثم تأتي مرحلة وضع خطة التنفيذ حيث أنه توجد بيئة مستوعبة لتطبيق برامج الإدارة الحديثة ونشر ثقافة التكنولوجيا والمعلومات من خلال إعداد إستراتيجية متكاملة لكل مراحل التنفيذ ومراقبتها، وصولاً إلى مرحلة تحديد المصادر من خلال استغلال القوى البشرية والمادية في سبيل تحقيق الإدارة الإلكترونية والوصول إلى الأهداف المنشودة، ثم تليها آخر مرحلة من مراحل التنفيذ وهي متابعة التقدم

واستخدام أحدث الابتكارات لمواكبة التطور والثورة التكنولوجية لتطوير عمل الإدارة بكل كفاءة وفعالية واستمرارية المؤسسة.

## 2. المتطلبات الواجب مراعاتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر أهمها: (عبان عبد القادر: 2015، 2016، ص، ص 73، 74-75).

**1.2 المتطلبات الإدارية:** تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:

**1.1.2 وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس:** والتي يمكن أن تشمل إدارة لها وظائف التخطيط و المتابعة والتنفيذ.

**2.1.2 توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحويل التي تستدعي على شبكة واسعة ومستوعبة للكُم الهائل من الاتصالات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.

**3.1.2 تطوير التنظيم الإداري و الخدمات وفق تحول تدريجي:** بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية ومختلف الوظائف الإدارية.

**4.1.2 متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة:** وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.

**5.1.2 وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:** قبل التطبيق هو تحديد الإطار القانوني الذي يقرب بالتحويل الإلكتروني، وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، وبعد التطبيق وضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية .

**6.1.2 متطلب الإصلاح الإداري:** في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الإلكترونية، يتوجب تطبيق مبدأ الإصلاح الإداري، والذي يشمل التخصيص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية، وخبراء لتأمين المعلومات وحماية البرامج والتعاملات والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية، وجوهريّة

في المفاهيم الإدارية والفنية والحاجة إلى قيادات وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين إنجاز الخدمة الوظيفية

**2.2 المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية:** إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الاستعانة بوسائل الإعلام، ودعم اللقاءات والندوات بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات الإدارية مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا ومعلومات والاتصال.

**3.2 المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وأي مؤسسة أو منظمة، وذلك من خلال: (عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيس، ناصر سعيد علي محسن: 2018، ص، ص 130-131).

- تدريب القيادات والعاملين على مهارات تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية.
- توفير قاعات تدريب للموظفين متكاملة بها جميع الاحتياجات التدريبية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات والعاملين اللازمة لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية.
- تعزيز الجانب الرقابي على القائمين ببرامج تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- الاستعانة بخبراء في هذا المجال لإعداد البرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- نشر ثقافة أهمية الإدارة الإلكترونية بين العاملين والمؤسسات.
- تنمية القيم والأخلاق المهنية لدى العاملين على البرامج التطبيقية للإدارة الإلكترونية.

**4.2 المتطلبات التقنية:** يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الإلكترونية حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً مع ضمان سربيتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية صحتها ومصداقيتها، أن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا معلومات واتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن. (عبان عبد القادر: 2015-2016، ص75).

**5.2 المتطلبات الأمنية:** توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد. (كلثم محمد الكبيسي: 2008، ص، ص 37-38).

## ثامنا/ الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية وأسباب التحول والعوامل التي ساعدت على نجاح الإدارة الإلكترونية:

1. الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية: (ماجد بن عبد الله الحسن:2011، ص76).

- ✓ الإدارة الإلكترونية الرقمية هي إدارة التعامل مع الزمن اللامحدود، بينما الإدارة التقليدية هي إدارة التعامل في إطار حدود زمنية محددة مسبقا.
- ✓ الولاء في الإدارة الإلكترونية الرقمية يكون من حصة شبكة الاتصال، بينما في الإدارة التقليدية يعتمد على الأفراد والمعلومات .
- ✓ يكمن سر نجاح الإدارة الإلكترونية في قدرتها على العمل والتفاعل في بيئة تتسم بشفافية المعلومات والتنافسية بين العاملين، بينما تعتمد الإدارة التقليدية في نجاحها على حجب المعلومات لاعتبارات السرية.

وهناك جوانب للمقارنة بين المفهومين وهي (ساري عوض الحسنات:2011. 1432، ص31).

### جدول رقم(01): يوضح جوانب المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة التكنولوجية.

الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية	جوانب المقارنة
الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية	شبكات الاتصال الإلكتروني	طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف
ورقية	إلكترونية	نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات
تعتمد على الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف	استخدام التكنولوجيا تحقيق الأهداف	مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية
تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجوا من أجل تحقيق الهدف	إرسال الرسالة إلى عدد لانهائي في الوقت ذاته والوصول إلى الهدف وتحقيقه بسرعة	طبيعة العلاقة والتفاعل بين أطراف التعامل

سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية	الوصول إلى البيانات
---	---	---------------------

هناك عدة جوانب للفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الحديثة تمثلت معظمها في طبيعة الوسائل المستخدمة، كانت تعتمد الإدارة التقليدية على المعاملات الورقية والاتصالات المباشرة في حين تعتمد الإدارة الحديثة الإدارة الحديثة على الاتصالات التكنولوجية والمعاملات الورقية، كذلك جوانب المكان والزمان لإنجاز المهام والوظائف الإدارية كان للعمل التقليدي مكان و زمان محدودان لتنفيذ المهام في حين تطور العمل من خلال استخدام التكنولوجيا، وجوانب العلاقة بين المتعاملين كانت الإدارة التقليدية تستغرق وقتا طويلا لكي يتم التفاعل بخلاف ذلك اعتمدت الإدارة الحديثة على الاتصالات التكنولوجية وسرعة التفاعل للوصول إلى الهدف وتحقيقه بسرعة.

## 2. أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى الإدارة ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية : (محمود القدوة:2010، ص، ص202-203)

- ✚ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال .
- ✚ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة .
- ✚ التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي و الاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات .
- ✚ ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس .
- ✚ حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل .

## 3. العوامل التي ساعدت على نجاح الإدارة الإلكترونية:

هناك عدة عوامل ساعدت في الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من

أهمها: (محمود القدوة:2010، ص، ص110-109).

- وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين في المؤسسة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وتطوير .
- التطوير المستمر لإجراءات العمل .
- التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه.
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال .
- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية
- الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء .
- التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل المؤسسة .

## تاسعا/ معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والحلول المقترحة لها:

### 1. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

اتجه بعض الباحثين إلى تصنيف معوقات الإدارة الإلكترونية في جوانب متعددة تتلخص فيما

يلي : (ساري عوض الحسنات:2011.1432، ص، ص555453).

#### 1.1 معوقات تنظيمية:

- انعدام التخطيط والتنسيق لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- ضعف اقتناع الإدارة بدواعي التحول ومتطلباته .
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة حتى تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات .
- قلة المعرفة الحاسوبية .
- ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع على الإدارات الإلكترونية .
- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .
- الافتقار إلى وجود جهة مركزية لتبني مشروعات الإدارة الإلكترونية على مستوى الدولة مما يؤدي إلى ضعف توافق الأنظمة

## 2.1 معوقات تقنية:

- ندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل المؤسسة الواحدة.
- ضعف البنية التحتية ونقص جاهزيتها لاستقبال مثل هذه التقنية.
- قلة الخبرات الفنية المؤهلة .
- خوف المتعاملين من أثر سلبيات التقنية الحديثة

## 3.1 معوقات بشرية:

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى التنظيمي والاجتماعي داخل المؤسسة.
- قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في المؤسسة.
- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي.
- قلة تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية  
تقنية المعلومات

## 4.1 معوقات مالية: وتتمثل فيما يلي.

- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج .
- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.

## 2. الحلول المقترحة للإدارة الإلكترونية:

هناك إمكانية لنجاح تطبيق هذا المشروع ويعتمد نجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية بمختلف أنواعها على مدى ملائمتها للواقع، وفرص تطويرها في الإدارة، ومن هذه الإمكانيات والاقتراحات ووضع الحلول المناسبة التي تيسر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ومنها:

- توضيح خطط الإدارة الإلكترونية وأهدافها للموظفين للإسهام في سرعة تطبيقها.
- إعادة هندسة العمليات الإدارية لكي تلائم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تطوير إستراتيجية تنمية المعلومات وتوفيرها على الموقع الإلكتروني.

- تطوير برامج حماية أمن البيانات والمعلومات وسريتها. (عيدوني كافية، بن حجوبة حميد: 2017، ص، ص233-234).
- العمل على نشر التقنية الإدارية الإلكترونية، وتوفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
- تشجيع العاملين وتهيئتهم على التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- نشر ثقافة العمل الإلكترونية ونشر المزايا والفوائد الناتجة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة مشاركة مختلف المستويات الإدارية في التخطيط، و وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بسياسة تطبيق واستخدام الإدارة الإلكترونية. (زرزار العياشي: 2013، ص40)

## مراجع الفصل الثاني

### أولا/ القواميس و المعاجم:

1. جبران مسعود الرائد (2003): معجم ألفبائي في اللغة و الإعلام ، دار العلم للملايين للتأليف والترجمة والنشر، بيروت، لبنان.
2. عيسى مومني (2008): المنار قاموس لغوي عربي - عربي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الحجار، عنابة.
3. ناصر قاسيمي (2011): دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، بن عكنون، الجزائر.

### ثانيا/ الكتب:

1. السعيد مبروك إبراهيم (2012): إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
2. بلقاسم سلاطنية، أسماء بن تركي، نجات قرشي، سهام بن رحمون (2013): الفعالية الإدارية في المؤسسة (مدخل سوسيولوجي)، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
3. ثابت عبد الرحمان إدريس (2005): نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
4. فؤاد شعبان، عبدة صبطي (2012): تاريخ وسائل الاتصال وتكنولوجياته الحديثة، مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر.
5. عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي (2008): الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
6. ماجد بن عبد الله الحسن (2011): الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي (ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية)، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للتوزيع، القاهرة، مصر.
7. محمد صاحب سلطان (2011): إدارة المؤسسات الإعلامية (أنماط وأساليب القيادة)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

8. محمود القدوة (2010): الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

9. محمود عبد الفتاح رضوان (2013): الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

### ثالثاً/ المجالات و الدوريات:

1. أفنان عبد العلي الأسدي (2009): الإدارة الإلكترونية بين النظرية و متطلبات التطبيق في بيئة منظمات الأعمال العراقية، العدد الخامس عشر.

2. زرزار العياشي (2013): أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد15، العدد1، جامعة 20 أوت1995، سكيكدة، الجزائر.

3. عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيس، ناصر سعيد علي محسن(2018): متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية (من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإداريين)، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد الثامن(08)، كلية الإدارة الحديثة للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.

4. عيدوني كافية، بن حجوبة حميد (2017): الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها(واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، جامعة عباس لغرور، خنشلة.

5. موسي عبد الناصر، محمد قريشي(2011): مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي(دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة. الجزائر)، مجلة الباحث، العدد(09)، جامعة محمد خيضر بسكرة.

6. فداء صفاء محمد علي (2007): التطور التكنولوجي في الصناعة، المركز العراقي الدولي للعلوم والصناعة، الندوة العالمية الثامنة لتاريخ العلوم عند العرب، الجلسة الأولى.

7. نائل عبد الحافظ العوالم(2003): توعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي(دراسة استطلاعية)، مجلة الملك سعود، العدد 15.

## رابعاً/ الرسائل الأكاديمية:

1. بدرية بنت فهد سبيل الحربي (2015): معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة والحلول المقترحة لها، مطاب مكمّل لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.
2. ساري عوض الحسنات (2011): معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية، قسم الدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية، القاهرة.
3. عبان عبد القادر (2016.2015): تحديات الإدارة الإلكترونية(دراسة حالة سوسيلوجية بلدية الكاليتوس،العاصمة)، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
4. عشور عبد الكريم (2010.2009): دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة.
5. كلثم محمد الكبيسي(2008): متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية، جامعة قطر.

## الفصل الثالث:

### تطوير العمل الإداري.

أولاً/ مفهوم تطوير العمل الإداري والمفاهيم المشابهة له.

ثانياً/ أهداف وأهمية تطوير العمل الإداري.

ثالثاً/ خصائص تطوير العمل الإداري.

رابعاً/ وظائف تطوير العمل الإداري والعناصر المساعدة له.

خامساً/ النظريات المفسرة للعمل الإداري.

سادساً/ أهمية المعلومات التكنولوجية في تطوير العمليات الإدارية.

سابعاً/ العمليات الإدارية لتطوير العمل الإداري.

ثامناً/ مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري.

تاسعاً/ معوقات تطوير العمل الإداري والحلول المقترحة له.

## أولاً/ مفهوم تطوير العمل الإداري والمفاهيم المشابهة له.

### 1. مفهوم تطوير العمل الإداري.

#### 1.1: مفهوم التطوير:

**1.1.1 لغة:** يعني التجديد والتحديث والتعديل، يقال جدّ، يجدُّ فهو جديد، واستجده أي صيرهُ جديداً فتجددَ، ويقصد به الاجتهاد في الأمر وتحسينه. (دراعو فطيمة: 2015-2016، ص 24).

**2.1.1 اصطلاحاً:** هو إحداث تغييرات إيجابية في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية، للحصول على الاستفادة المثلى و تحقيق الأهداف المنشودة من الإمكانيات المتاحة للمؤسسة. (ريم بنت عمر بن منصور الشريف: 2013، ص 13).

كما يعرف أيضاً هو سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى، والهادفة إلى تحسين قدرات المؤسسة، و إدخال التجديد و مواكبة التطورات وتمكينها من حل المشاكل و مواجهة التحديات. (عامر الكبيسي: 2006، ص 45).

- تأسيساً على ما سبق التطوير هو إحداث تغيير بهدف إرادي ومقصود من أجل تحسين أو تجديد عملية من العمليات الإدارية على مستوى المؤسسة مهما كان نشاطها، من أجل تحقيق الأهداف ومواكبة تغييرات العصر.

#### 2.1: مفهوم العمل:

**1.2.1 لغة:** يعني المهنة والفعل، وجمعه أعمال، وفي الاقتصاد: يعني مجهود يبذله الإنسان لتحقيق منفعة. (عيسى مومني: 2008، ص 422).

**2.2.1 اصطلاحاً:** هو نشاط عضلي و فكري يبذله الإنسان بطريقة واعية و هادفة، لتحقيق أهداف عاجلة أو آجلة، تكون ذات محتوى فردي أو جماعي. (ناصر قاسيمي: 2011، ص 95)

هو الجهد الإبتكاري الذي يمزج بين المهارة العقلية والحركية والذي يبذله الإنسان لتلبية حاجاته لتحسين وضعه المادي و الاجتماعي. (ناصر قاسيمي: 2011، ص 95)

- نستنتج أن العمل هو كل جهد عضلي أو فكري يقوم به الإنسان من أجل خلق منفعة ما وسد الاحتياجات اللامتناهية للفرد، كما يساعد الفرد على خلق الإبداع والابتكار لتحقيق أهداف معينة.

#### 3.1: مفهوم الإدارة:

تطرقنا لمفهوم الإدارة سابقاً في الإدارة الإلكترونية والتي تعني: عملية تنظيمية تتبع سياسة محددة، لها هيكل وبناء تنظيمي، تشمل مجموع الوظائف والمهام ذات الطبيعة الإدارية و الاستخدام الكفؤ والجيد للإمكانيات البشرية والمادية؛ والاستخدام الفعال لنظم تكنولوجيا المعلومات من أجل تطوير بنية المؤسسة، لتحقيق أعلى المنافع والوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها.

#### 4.1: مفهوم تطوير العمل الإداري:

**14.1 لغة:** التطوير يعني التجديد و التحديث و التعديل، و يقصد به الاجتهاد في الأمر وتحسينه، وتطوير الإدارة تعبير عام لأساليب تطوير كفاءة و أداء كل المديرين، وهذا يشمل التدريب أثناء العمل والتدريب خارج العمل. (فيصل بن معيض آل سمير: 2014، ص77)

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

و يعبر أيضاً مفهوم تطوير العمل الإداري عن "التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل وعلاج المشكلات التي تظهر، و دعم القرارات الإدارية "

#### (محمد الصيرفي: 2007، ص14)

- يتضح من هذه التعاريف بأن مقومات الإدارة أو أسسها تعتبر سليمة من حيث أسس انتقاء العاملين، و نظم العمل، و أنماط تقييم الأداء... و أن المشكلة تتمثل في ضرورة استحداث أمور بسبب مستجدات يجب مواكبتها بشكل جيد مما يستدعي التغيير الذي يكون جزئياً، ولكنها حاجات تظهر بالتدرج ومع التطورات.

تطوير العمل الإداري يعني زيادة كفاءة قدرة المؤسسة لتحقيق أهدافها بصورة جيدة، كما يرى البعض أن التطوير العمل الإداري هو عملية متكاملة تشمل المؤسسة كلها ويتم ذلك من خلال تغيير مخطط طويل المدى يستهدف رفع كفاءة الأفراد و الارتقاء بمستوى أدائهم وتعظيم فاعلية المؤسسة، في إطار الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة. (بلال خلف الله السكارنة: 2010، ص47).

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

- تأسيساً على ما سبق يمكن القول بأن تطوير العمل الإداري هو كل الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية وكفاءة المؤسسة، وحسن استغلال الموارد المتاحة فيها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها ولوحظ بأن تطوير العمل الإداري هو تغيير عند البعض وتحسين مستمر عند آخر، أو تجديد عند ثالث أو تحديث العمليات الإدارية عند رابع أو إصلاح إداري عند آخر.

## 2. المفاهيم المرتبطة أو المشابهة لتطوير العمل الإداري.

تعددت المفاهيم المرتبطة لتطوير العمل الإداري ومنها:

**1.2 الإصلاح الإداري:** هو كل العمليات الهادفة إلى إعداد أجهزة الإدارة في أي مؤسسة (مهما كان نشاطها)، بما في ذلك الأفراد، المعدات و الوسائل، إعداداً علمياً يجعل تحقيق الدور الإستراتيجي للجهاز دوراً فعالاً. (محمد الصيرفي: 2007، ص14).

وهناك رؤية تتعامل مع تطوير العمل الإداري بمعناه الجزئي الذي يقترب من إصلاح العمل الإداري، وهؤلاء هم أنصار الفكر التقليدي. (فيصل بن معيض آل سمير: 2014، ص83)

**2.2 التحديث الإداري:** هو عملية تهدف إلى تطوير أو تغيير الأدوات التقنية والنظم بحيث يتم الانتقال من وضع إداري إلى وضع إداري أفضل من حيث تلاؤمه مع التقنيات و الأساليب التقنية الحديثة وبما يحقق أكثر كفاءة وفعالية في ممارسة العمليات الإدارية وتسهيلها. (سلمان سلامة: 2014، نقلاً عن [www.mhassan037blogspost. Com](http://www.mhassan037blogspost.com)).

**3.2 التنمية الإدارية:** يشير هذا المفهوم إلى الجهود الهادفة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة الإدارية من حيث أعداد القوى البشرية، وحجم الهياكل الإدارية. (محمد الصيرفي: 2007، ص16).

وهناك رؤية تتعامل معه بمعناه الكلي باعتباره ذراعاً رئيسية لتحقيق التنمية الإدارية الشاملة وهؤلاء أنصار المدرسة السلوكية. (فيصل بن معيض آل سمير: 2014، ص83).

**4.2 الهندرة الإدارية:** إعادة التفكير المبدئي و الأساسي و إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة. (محمد الصيرفي: 2007، ص17).

**5.2 الجودة الشاملة:** يعرفها "جوزيف حبسونك" أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة و الإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل. (إيهاب محمد عبد العزيز، علي خفاجي: 2009، ص21).

**6.2 التحليل الإداري:** هو تلك الجهود المبذولة في مراجعة الهياكل التنظيمية و الأساليب الإدارية للجهاز الإداري للتأكد من كونها تخدم الأغراض التي انشئت من أجلها المنظمة (محمد الصيرفي: 2007، ص17).

## ثانيا/ أهداف وأهمية تطوير العمل الإداري.

### 1. أهداف تطوير العمل الإداري

يهدف تطوير العمل الإداري إلى تحسين و تطوير أنظمة الإدارة وعملياتها الإدارية، والهدف العام والشامل لتطوير العمل الإداري هو تجاوز المفهوم التقليدي للإدارة وأنظمتها الروتينية والجامدة وتطويرها بأنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تتسم بالسرعة والابتكار وغيرها، من بين هذه الأهداف هي: (محمد الصيرفي، 2007، ص28).

- ✓ توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر.
- ✓ العمل على إيجاد التوافق و التطابق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمؤسسة الإدارية وأهدافها.
- ✓ تشجيع روح المنافسة مما يزيد من فعالية المؤسسة.
- ✓ مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية و ديمقراطية في الإشراف مثل: الإدارة بالأهداف بدلا من الإدارة بالأزمات.
- ✓ إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم، يمكن العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها وتحاشي مناقشتها، ويلتزم التنظيم بأكمله بالأهداف والخطط الموضوعية.

### 2. أهمية تطوير العمل الإداري.

تتمثل أهمية تطوير العمل الإداري في الجوانب التالية: (محمد الصيرفي: 2007، ص31).

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفعالية.
- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها وإذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار.
- مجاراة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
- الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى.
- العمل على تكامل أهداف التنظيم، أي أن تطوير العمل الإداري، يعتبر أسلوباً لحل المشكلات في المؤسسة ولإصلاح متطلبات الإدارة.

### ثالثاً/ خصائص تطوير العمل الإداري.

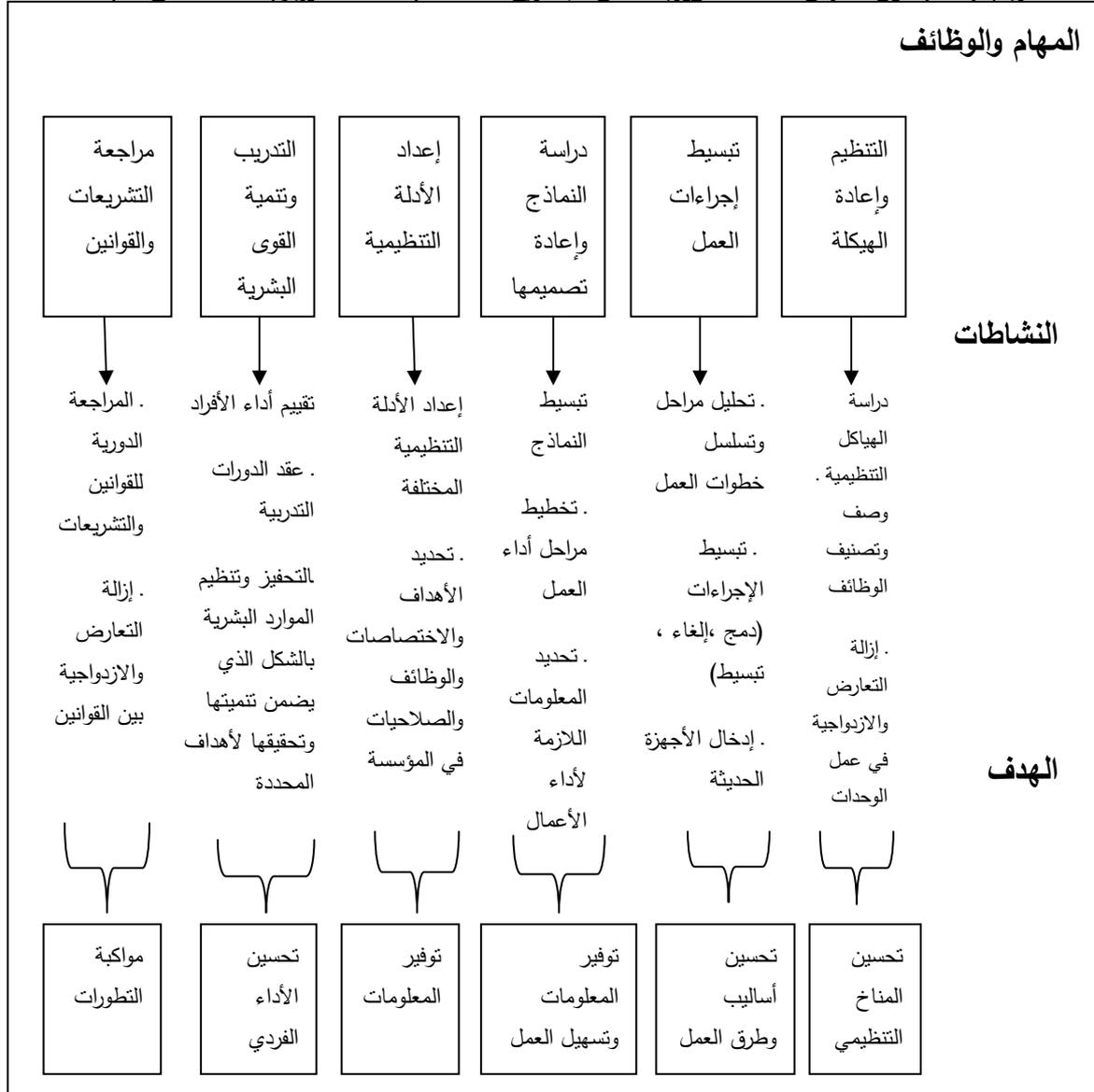
لتطوير العمل الإداري خصائص رئيسية نذكر منها:

- ❖ الاهتمام بالمؤسسة والنظام ككل؛ فهو جهد شامل يتفاعل مع مختلف أقسام المؤسسة ومكوناتها الرئيسية ونشاط يعتمد على التخطيط المسبق والهادف إلى إحداث تغيير وتطوير؛ فهو يركز على كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات. (عبد الله بن سعيد آل حدوان: 2008، ص 28).
- ❖ ينظر إلى جهود التغيير على أنها جهود مستمرة ويهتم بالمشاركة الجماعية في إدارة فريق العمل كونه الوحدة الرئيسية لتعليم الأفراد، ويعتمد على مدخل النظم في العلاقات الداخلية بين الوحدات وأقسام المؤسسة و المجموعات و الأفراد بوصفها أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة ضمن نظام المؤسسة الكلي. (عالية جواد محمد علي: 2013، ص 174).
- ❖ قيادة التطوير و التجديد حيث يعتبر تطوير العمل الإداري إستراتيجية مخططة تهدف إلى تحقيق التغيير والتجديد في المؤسسة.
- ❖ يعتبر تطوير العمل الإداري اتجاهاً لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ويركز تطوير العمل الإداري على طرق معينة ودعم الأداء.
- ❖ التعليم عن طريق الخبرة و التجربة ويعني أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة و الخبرة العلمية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإدارية التي يواجهونها أثناء العمل.
- ❖ التدخل و التغيير على مستويات عديدة فالهدف من جهود تطوير العمل الإداري بناء مؤسسة أكثر فعالية، فالمؤسسة تستمر من خلال التعلم والتدريب و التكيف و التحسين، وتطوير المؤسسة يحدث من خلال الاعتراف بشأن المشكلات التي تخلق على مستوى الفرد أو الجماعات أو على مستوى مؤسسة. (بلال خلف الله السكارنة: 2010، ص 28).

## رابعاً/ وظائف تطوير العمل الإداري والعناصر المساعدة له.

### 1. وظائف تطوير العمل الإداري:

المخطط رقم (02): يوضح وظائف تطوير العمل الإداري. (محمد الصيرفي، 2007، ص46).



مساعدة المؤسسة على أداء وظائفها بكل كفاءة وفعالية

2. العناصر المساعدة لتطوير العمل الإداري. (محمد الصيرفي، 2007، ص، ص3130.29).

1.2 تحديد هدف التطوير: أي وضع هدف واضح ومحدد للتطوير والتغيير يمكن تطبيقه وبسهولة استخدامه على ضوء حاجة المؤسسة المراد تطويرها وتغييرها.

**2.2 التجديد المستمر للتنظيم:** وهو النظرة الإيجابية لنظم واعتبارها قادرة على تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتي مع التغيير والتطوير وتحسين إنجازها لأهدافها وكذلك تطوير النظام نفسه ثم التحول إلى حالة جيدة وتطوير الإجراءات والأساليب وأي ظروف أخرى محيطة، وكذلك تطوير وتجديد العمليات والمهارات للتوصل إلى مرحلة جديدة للمؤسسة ككل.

**3.2 استخدام مفهوم النظم:** ويعني كذلك النظر لمؤسسة العمل كنظام اجتماعي وتقني مركب، وهذا يعني النظرة الكلية والشاملة للمؤسسة وأن هناك ترابطا ديناميا لمكونات النظم الفرعية (كالنظام الفرعي الهيكلي والنظام الفرعي التقني)؛ أي تقييم كل جانب من جوانب المؤسسة وأخذ بعين الاعتبار.

**4.2 تبني إستراتيجية إدارية للتطوير:** أي السعي إلى التجديد والابتكار وذلك عبر سبل إدارية مناسبة كتحسين مناخ عمل المؤسسة، وتطوير أداء العاملين، و بمعنى أدق الاهتمام بذلك النسيج المعقد والمتداخل من المتغيرات التنظيمية الدينامية.

**5.2 الاستفادة من الخبرة في هذا المجال:** أي الاستفادة من المتخصصين والمستشارين في هذا المجال وذلك للقدرة على تفهم المشكلات وتحسينها على ضوء الخبرة العلمية، وإيجاد البدائل والحلول المناسبة

## خامسا/ النظريات المفسرة للعمل الإداري.

تنبت بعض الدراسات تصنيف العمل الإداري إلى ثلاث مدارس وهي: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)، و مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية؛ في حين أن هناك دراسات أخرى دمجت مدرسة العلاقات الإنسانية في مدرسة واحدة باسم المدرسة السلوكية، كما أنه استحدثت دراسات أخرى مستقلة: كمدرسة النظم ومدرسة اتخاذ القرارات. (السعيد مبروك إبراهيم: 2012، ص 22).

### 1. المدرسة الكلاسيكية.

تعتبر هذه المدرسة الرافد الأول للعمل الإداري في أواخر القرن التاسع عشر، وتمثل محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل، وقامت هذه المدرسة على نظريتين أساسيتين وهما: (السعيد مبروك إبراهيم: 2012، ص 23).

#### 1.1 النظرية البيروقراطية

نشأت هذه النظرية في ألمانيا، أواخر القرن التاسع عشر، من أهم روادها "ماكس فيبر" وتعتبر هذه النظرية كما وصفها الرائد "ماكس فيبر" هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، ويقصد بتعبير

البيروقراطية: أنها النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي، ويهدف "فيبر" من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وتخصص المجالات الوظيفية، ومن مزايا هذا التنظيم البيروقراطي: السرعة والانضباط في العمل وتقسيمه، الاستمرارية، المعرفة في مسائل المستندات والوضوح التام في خطوط السلطة وتسلسلها الهرمي. (السعيد مبروك إبراهيم: 2012، ص، ص 27-24-23).

## 2.1 نظرية الإدارة العلمية:

نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين (1900-1925م)، على يد العالم "فريدريك تايلور"، اهتمت هذه النظرية على تحقيق كفاية أداء العنصر البشري والإمكانات المادية المستخدمة في الإنتاج، كما اهتمت أيضا بدراسة طرق العمل على أساس علمي لكل وظيفة وتحديد الحركات الضرورية لأداء العمل في الوقت المحدد لانجازها وهذا يعني اختيار العمال و تدريبهم بطريقة علمية و وضعهم في المكان المناسب حتى يؤدي كل عامل عمله بأعلى قدر ممكن من الكفاءة؛ و أنها تصدت للمشكلات العلمية بسلاح العلم والأساليب العلمية، واتخذت من البرمجة أسلوبا في دراسة الوقت والحركة، و هي أدوات التحليل الحديث في كل دراسات الزمن والحركة وأساس التنظيم والأساليب. (السعيد مبروك إبراهيم: 2012، ص، ص 30-29-28).

## 2. مدرسة العلاقات الإنسانية.

نمى هذا الاتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية على يد الرائد "التون مايو" في الفترة ما بين (1927-1932م) أكد على أن جانب العلاقات الإنسانية لها أثر على الإنتاجية، ولهذه المدرسة العديد من السمات منها:

(الطيفة طبال: 2012، ص 129).

- الاهتمام بالجانب الإنساني للإنتاج ونظرتها للعامل ككائن له دوافع ورغبات تتحكم بسلوكه.
- اهتمامها بالحوافز المعنوية لتشجيع العامل.
- دعوتها إلى تطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعامل.
- هناك علاقة بين رضا العامل وإنتاجيته.
- التركيز على العلاقات غير الرسمية والتشارك في السلطة والتعاون، لأن المنظمة نظام اجتماعي.

### 3. المدرسة الحديثة في التنظيم:

ظهرت هذه المدرسة كنتيجة للنقد الذي وُجِه لكل من النظريات الكلاسيكية، وكانت تهدف إلى إيجاد نظرية تتحى منحى متوسطا بين المدارس الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، ومن أهم نظرياتها:

#### 1.3 نظرية النظم.

يعد هذا المدخل بداية للتحويل الفكري في دراسة التنظيمات والاتجاهات الحديثة، ونشأت كاتجاه انطلاقا من العضلات التي واجهت الفكر الكلاسيكي، وكان اهتمامها الأكبر بالنظام المفتوح والعلاقات والأنشطة، ودرست المجموعات التي تتألف منها المؤسسة من مدخلات والعمليات التحويلية إلى المخرجات، وهذا ما يرجع بالتغذية العكسية أو التغذية المرتدة. (خليل محمد حسن الشماع، خُضير كاظم محمود: 2007، ص 85).

#### 2.3 نظرية النظام التعاوني.

تعتمد نظرية النظام التعاوني على فاعلية التعاون بين أعضاء المؤسسة، وهذا ما نادى به الرائد "شيستر برنارد" وكان اعتمادها الكلي على النظام الغير رسمي الذي يمثل مجموعة متفاعلة من العلاقات والاتصالات بين الأعضاء في ظل التنظيم الرسمي. (السعيد مبروك إبراهيم: 2012، ص 90).

#### 3.3 نظرية التوازن التنظيمي.

تدعوا هذه النظرية إلى محاولة تحقيق التوازن بين مصلحة الأفراد والمصلحة الخاصة بالمؤسسة، ومن أهم روادها "مارج"، كما اهتمت نظرية التوازن التنظيمي بالعمل والعاملين في آن واحد. (السعيد مبروك إبراهيم: 2012، ص 37).

#### 4.3 نظرية اتخاذ القرارات.

نادى بهذا الاتجاه "هاربرت سيمون" وجاءت كحصيلا منطقية لتعطي صورة واضحة لعملية اتخاذ القرار وإبراز أهمية اتخاذ القرار في تحليل و دراسة السلوك التنظيمي والذي يعتمد هذا الأخير على المفاضلة بين البدائل المتاحة لتحقيق أعلى المنافع. (السعيد مبروك إبراهيم: 2012، ص 39).

## سادسا/ أهمية المعلومات التكنولوجية في تطوير العمليات الإدارية.

إن انتشار تكنولوجيا المعلومات كان الأساس الذي أدى إلى بناء وتصميم واستخدام نظم المعلومات الإدارية التي نستطيع أن نعرفها بأنها "مجموعة من العناصر البشرية المدربة والعناصر الآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات". (السعيد مبروك إبراهيم: 2012، ص345).

وأثر تكنولوجيا المعلومات يكمن في دقة تحديد وتحليل العمليات الإدارية، ومن الممكن أن تتم عن بعد و بدقة وسرعة عالية وكذلك إمكانية الاستفادة من الخبرات في أماكن أخرى وبتكلفة أقل ومن الممكن الإشارة هنا إلى التطبيقات الملموسة التالية: (بونوة شعيب، خلوط عواطف: 2011، ص6).

✚ الاتصال المباشر ON-Line.

✚ تعبئة مختلف النماذج إلكترونيا ON Line formes.

✚ الانتشار السريع باستخدام البريد الإلكتروني والإنترنت.

✚ المرونة في تعديل الخطط والبرامج والمعلومات.

✚ التعلم عن بعد.

✚ تحليل مختلف البيانات بدقة وكفاءة عالية، مما ينعكس إيجابا على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

ويهدف نظام المعلومات الإداري إلى كشف عن المعلومات وتجميعها وتحليلها وإعدادها طبقا لاحتياجات مراكز العمل المختلفة بالمؤسسة، كما أن نظام المعلومات يعمل على تداول المعلومات وتجديدها بشكل شبه يومي و استرجاعها عند الحاجة؛ وهناك أنماط كثيرة ومتعددة لنظم المعلومات الإدارية واستخدام هذه الأنماط يؤدي إلى فوائد كثيرة جدا أهمها: (السعيد مبروك إبراهيم: 2012، ص346).

✚ تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة.

✚ تحسين الكفاءة.

✚ رفع مستوى الفعالية.

✚ تمكين المدراء من تخصيص وقت أكبر للمهام الإستراتيجية.

✚ توفير إمكانية دراسة ومعالجة المشكلات الكبيرة والمعقدة.

✚ المساعدة في تنفيذ القرارات.

✚ انجاز المهام الإدارية المختلفة.

تحقيق نتائج مذهلة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.

اشترك جميع الإدارات في المؤسسة بشكل مباشر في هذه النظم وتطويرها.

## سابعا/ العمليات الإدارية لتطوير العمل الإداري.

لتبلغ الإدارة أهدافها، فإنها تقوم بعمليات تسعى من خلالها إلى توفير أقصى درجة من الكفاءة والفعالية، ويجمع المختصون في الإدارة بأن العملية الإدارية تتكون من عمليات فرعية إلا أنهم يختلفون في عددها.

فمثلا "تيومان" Newman و"سومر" Summer: يقسمان العملية الإدارية إلى عناصر وهي: التنظيم، التخطيط، القيادة، والرقابة.

أما "كوتز" Koontz و"أودنيل" Odonnel: يقسمانها إلى: تخطيط، تنسيق، توظيف، رقابة.

وبالنسبة ل"هنري فايول" H.Fayol: قسم العمليات الإدارية إلى خمسة وظائف وهي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، الأمر، والرقابة. (بلقاسم سلاطينية، أسماء بن تركي وآخرون: 2013، ص31).

وجاء في نفس السياق "سيريس" Sires: اعتبر: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة من العمليات الرئيسية للإدارة.

والعمليات التي سيتم تناولها، هي التي بينها كل من "هنري فايول" و"سيريس" و المتمثلة في:

**1- التخطيط:** وظهر التخطيط لتطوير العمل الإداري كأسلوب معالج لمتطلبات التطوير واحتياجات البيئة الإدارية، ويعرفه "Orek" بأنه: عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين، وفيه يحدد ما يجب عمله، زمانه ومكانه، وأدوات التنفيذ و الأفراد القائمين على أمر التنفيذ وكذلك تحديد الأهداف الأساسية. (بلقاسم سلاطينية، أسماء بن تركي وآخرون: 2013، ص32).

هو تنظيم نشاط المؤسسة وفق مخطط يأخذ في الاعتبار وضعيات جاهزة للتطبيق، وهو إجراء إرادي واع لتحقيق أهداف محددة مسبقا من خلال توفير الوسائل والإمكانات الضرورية. (ناصر قاسيمي: 2011، ص32).

**2. التنظيم:** عرف "تالكوت بارسونز" التنظيم هو وحدة اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهدافاً محددة، وفي تصوره أن التنظيم هو بمثابة نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات...، كما يعد في نفس الوقت نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل هو المجتمع. (نقلا عن: <https://pmb.univ-saida.dz.pdf>).

**3. التنسيق:** هو أحد عناصر العملية الإدارية وهو وسيلة تنظيمية للعمل تحقق الانسجام وتساعد على تحقيق الأهداف المشتركة من خلال:

❖ تعزيز العمل بروح الفريق.

❖ تخطيط وجدولة الأعمال.

❖ تبادل المعلومات بين الأقسام داخل المنظمة أو بين منظمة وأخرى.

❖ تنمية مهارات الاتصال بين زملاء العمل وتقوية العلاقة الرسمية وغير الرسمية بينهم.

❖ توحيد الجهود وتحقيق التكامل نحو الأهداف المشتركة.

❖ تجنب التداخل والازدواجية في أداء المهام. (يوسف القبلان:ص1، نقلا

عن: [www.alhadath.net.pdf](http://www.alhadath.net.pdf)).

**4. التوجيه:** هو عبارة عن عملية منظمة على شكل خطوات وتخطيطات وإرشادات يضعها القائد أو المسؤول على العاملين ليساعدهم على تحقيق أهدافهم بالشكل الصحيح، أي دون الحاجة لطرق و وسائل قد تعرضهم للوقوع في الخطأ والضرر. (نائلة محمد أبو هليل، نقلا عن: <https://www.mawdoo3.com>).

**5. الرقابة:** عرفها الدكتور "صلاح شنواني" أن الرقابة وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت. (علي عباس:2008،ص25).

. و لكي تحقق العمليات الإدارية أهدافها لابد لها من دعائم ترتكز عليها وتمنح للمدير أثناء عمله للقيام به على أكمل وجه وتمثل هذه الدعائم في الآتي: (بلقاسم سلاطينية، أسماء بن تركي وآخرون:2013،ص،ص34.33).

**السلطة:** وهي حق إصدار الأمر إلى الآخرين، فمن حق الرئيس على مرؤوسيه الإشراف والتوجيه وتقدير العمل.

**المسؤولية:** حيث يحمل كل مدير مسؤولية أداء الخدمات من مرؤوسيه وله هذا الحق، والمسؤولية هي التزام المرؤوس بأداء واجباته وفقاً لما يريده المدير.

. وعادة ما تقوم المؤسسة بتسيير هذه العمليات متمثلة في إدارتها وأجهزتها المختلفة وهو هدف ليس من السهل تحقيقه بكفاءة وفعالية دون جهد وعناء كبيرين، لاسيما إذا وضع في الحسبان تحقيق الأهداف وخلق الاستقرار داخل المناخ التنظيمي وهذا ما يؤدي إلى استمرارية المؤسسات ومواكبة التحولات التكنولوجية في ظل الثورة الرقمية.

## ثامنا/ مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري:

تطوير العمل الإداري ليس فقط استخدام التكنولوجيا الحديثة و الحاسب الآلي، بل يتعدى ذلك ليكون منهجية للتفكير والثقافة التي تفنن في تقبل ما هو جديد ومفيد، وتطوير العمل الإداري هو مطلب جوهري في العصر الحاضر وفي الوقت الراهن، يتم فتح قنوات الكترونية في التعامل مع المستخدمين فيما يسمى بالخدمة الإلكترونية. (فيصل بن معيض آل سمير: 2014، ص92).

تسعى هذه الأخيرة إلى خلق نمط جديد من الإدارة، وتركت آثارها الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى استراتيجياتها و وظائفها وفي الواقع أن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية، وقد ساهمت الثورة الرقمية في إحداث تغيرات عميقة في بيئة العمل وأساليبه، أهمها: (موسي عبد الناصر، محمد قريشي: 2011، ص93).

- 1) الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الإلكتروني.
- 2) الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
- 3) الانتقال من التنظيم الهرمي (الإدارة العليا والوسطى، والدنيا) القائم على سلسلة من الأوامر إلى التنظيم الشبكي، وهناك أيضا انتقالات في عمليات الإدارة الرقابة والتخطيط، والتنسيق بين مختلف المهام والوظائف، وهذا يأتي عن طريق تشجيع روح الابتكار ونشر الفكر والعمل والبناء.

و أن هذه التغيرات وجدت اتجاهين واضحين في تقييم آثار هذه المتغيرات على الإدارة والعمل الإداري و وظائفه:

. الأول: يرى أن التكنولوجيا والثورة الرقمية يمكن أن تؤدي إلى نهاية المؤسسات وإعادة توزيع المهام للعمليات الإدارية، وبالتالي فإن الثورة الرقمية أو الإدارة الإلكترونية تطايرت منها نظم الإدارة التقليدية وتناثرت مبادئها

ودخلت عصرا جديدا يتطلب البحث عن نمط جديد قائم وهو الإدارة الإلكترونية في ظل الثورة الرقمية والمعلوماتية.

. **الثاني:** يرى أن الإدارة هي الإدارة بنفس القوة التي يؤكد فيها المستثمرون على أن الأعمال هي الأعمال وبالتالي فإن الإدارة و وظائفها رغم تأثرها العميق بثورة التكنولوجيا وإعادة النظر في أبعادها وماضيها تظل تمثل القلب النابض للمؤسسات وأن تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال والرقابة عليها أصبحت تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وذلك نتيجة اعتمادها على الإدارة الإلكترونية.

## تاسعا/ معوقات تطوير العمل الإداري والحلول المقترحة له.

### 1. معوقات تطوير العمل الإداري:

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

#### 1.1 المعوقات التكنولوجية: (ماجد أحمد عبد العزيز بشر: 2015، ص، ص 65-64).

- إن استخدام التكنولوجيا المعلومات تتطلب إجراء العديد من التغييرات التنظيمية لتكون المؤسسة قادرة على استيعاب مظاهر تكنولوجيا المعلومات.
- التغيير السريع والتطور المستمر في تكنولوجيا المعلومات، يجعل نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات دائما في تغيير وهذا ما يؤدي إلى عرقلة أداء عملها.

#### 2.1 المعوقات التنظيمية: (روش إبراهيم محمد، ص 47).

- التخطيط الغير سليم للتطوير أو عدم جمع المعلومات اللازمة لتطوير العمل الإداري.
- عدم وجود نظام يُحكم المجهودات والأنشطة التي تهدف إلى التطوير و وجود القيود الرتبية والجامدة وخاصة النصوص القانونية التي تحد من حركة التغيير و التطوير التنظيمي.

#### 3.1 المعوقات البشرية: (ماجد أحمد عبد العزيز بشر: 2015، ص، ص 66-67).

- نقص العمالة الفنية المتخصصة والماهرة

- إن أغلبية الموظفين قليلي الخبرة فيما يخص استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات.

#### 4.1 المعوقات الاقتصادية: (ماجد أحمد عبد العزيز بشر: 2015، ص66).

- عدم توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بحسب متطلبات كل جهة إدارية، والقيام بالتحليل المالي اللازم اتجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات.

#### 2. الحلول المقترحة لتطوير العمل الإداري:

تمثلت الحلول المقترحة لتطوير العمل الإداري في بعض الخطوات وهي: (ثناء المحمد: 2019، نقلا عن <https://www.sayidaty.net>).

**1.2 تدوين المشكلة الحاصلة في العمل:** تعد هذه الخطوة الأساسية لمواجهة المعوقات ولتطوير العمل الإداري.

**2.2 تحديد الأهداف والتطلعات المراد تحقيقها:** وذلك من خلال وضع مجموعة من الحلول التي تكون متلائمة ومتوازنة مع احتياجات الإدارة والعاملين وبيئة العمل.

**3.2 وضع إستراتيجيات:** في هذه المرحلة يتم وضع إستراتيجيات تقوم بالتنسيق والتنظيم بين عمليات الإدارة، كما تتسم هذه الإستراتيجيات بالمرونة أي قابلة للتعديل والتغيير حتى تساهم في نجاح وتحقيق تطوير أهداف العمل الإداري.

**4.2 معرفة الموارد:** وهنا تقوم المؤسسة على معرفة مواردها المادية وتحديدها، والبشرية الذين يتميزون بالخبرة الكبيرة التي تساعد في مواجهة المعوقات وتساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف.

**5.2 دراسة ومراجعة ومتابعة تطوير عمل المؤسسة:** وهي مؤشرات يمكن من خلالها معرفة مدى نجاح عملية التطوير التي تقوم بها المؤسسة وإمكانية تحقيقها للأهداف، ويحدث هذا من خلال معرفة جوانب النجاح والفشل لتطوير عمل الإدارة حتى يتم تفادي الأخطاء وإصلاحها و وضع خطة بديلة.

## مراجع الفصل الثالث

### أولا/ القواميس والمعاجم:

1. عيسى مومني (2008): المنار قاموس عربي .عربي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الحجار، عنابة.
2. ناصر قاسمي (2001): دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، بن عكنون، الجزائر.

### ثانيا/ الكتب:

1. السعيد مبروك إبراهيم (2012): إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
2. بلال خلف الله السكارنة (2010): التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
3. بلقاسم سلاطنية، أسماء بن تركي، نجات قريشي، سهام بن رحمون (2013): الفعالية الإدارية في المؤسسة (مدخل سوسيولوجي)، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
4. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود (2007): نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. عامر الكبيسي (2006): التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة (التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة)، ط1، سلسلة الرضا للمعلومات للنشر، دمشق، سوريا.
6. علي عباس (2008): الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. فيصل بن معيض آل سمير (2014): إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. ماجد أحمد عبد العزيز بشر (2015): أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الإدارية، ط1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
9. محمد الصيرفي (2007): التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر.

## ثالثا/ المجلات والدوريات:

1. بونوة شعيب، خلوط عواطف(2011):مداخلة بعنوان أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
2. روش إبراهيم محمد: دور عمليات التطوير الإداري في تقليل من حالات الفساد الإداري(دراسة استطلاعية لعينة من الأفراد العاملين في تربية محافظة نينوي)، قسم اقتصاد الأعمال، كلية الدراسات الإنسانية، مجلة دنانير، العدد السابع، جامعة زاخو.
3. عالية جواد محمد علي(2013): أثر التمكين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الإنسانية، العدد36.
4. لطيفة طبال(2012): عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد02، جامعة محمد خيضر بسكرة.
5. موسى عبد الناصر، محمد قريشي (2011): مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي(دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، الجزائر)، مجلة الباحث، العدد09، جامعة محمد خيضر بسكرة.

## رابعا/ الرسائل الأكاديمية:

1. إيهاب محمد عبد العزيز علي خفاجي(2009):مبادئ ديمنج وتطوير العمل الإداري في مصر، وزارة التعليم العالي أنموذجا، توطئة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، مصر.
2. دراعو فطيمة (2016.2015): علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء(دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة بغليزان)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2.
3. ريم بنت عمر بن منصور الشريف (2013): دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي(دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.
4. عبد الله بن سعيد آل دحوان (2008): دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

## خامسا/ المواقع الإلكترونية:

1. ثناء المحمد(2019): خطة تطوير العمل الإداري والحلول المقترحة له، نقلا عن الموقع: <https://www.sayidaty.net>، تاريخ الزيارة: 2020.08.26، على الساعة: 17:47.
2. سلمان سلامة (2014): بدايات الإصلاح الإداري، نقلا عن الموقع: <https://www.mhassan037.blogspot>، تاريخ الزيارة: 2020.04.21، على الساعة: 20:01.
3. نائلة محمد أبو هليل(2016): مفهوم التوجيه بشكل عام، نقلا عن الموقع: <https://.mawdoo3.com>، تاريخ الزيارة: 2020.08.21، على الساعة: 18:45.
4. يوسف القبلان(2020): التنسيق بين النظرية والتطبيق، نقلا عن: <https://www.alhadath.net.pdf>، تاريخ الزيارة: 2020.08.21، على الساعة: 19:26.
5. نقلا عن: <https://pmb.univ-saida.dz.pdf>، تاريخ الزيارة: 2020.08.21، على الساعة: 19:45.

# الإجراءات الميدانية.

أولا/ منهج الدراسة.

ثانيا/ مجالات الدراسة.

ثالثا/ العينة.

رابعا/ أدوات الدراسة.

خامسا/ الأساليب الإحصائية المعتمدة.

سادسا/ تفرغ وتحليل البيانات.

سابعا/ النتائج المتوصل إليها.

## أولاً / منهج الدراسة:

يرتبط المنهج حسب طبيعة الموضوع، فإذا كانت الدراسة تحاول التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، فإن على هذا النحو يمكن معرفة متطلبات الإدارة التكنولوجية الحديثة لتطوير عمل الإدارات؛ ومن هذا الأساس فإن المنهج الوصفي هو المنهج الأكثر ملائمة مع موضوع الدراسة من الجانب النظري والتطبيقي. فالأول يعتمد على المعلومات الموجودة في المراجع (الكتب و المجلات والدراسات السابقة) حول موضوع الدراسة.

أما الثاني الجانب التطبيقي يتم الاعتماد فيه على تجميع البيانات من مجتمع الدراسة والعينة التي ستجرى عليها الدراسة، ومن خلال هذا تم الاعتماد على استمارة الاستبيان لجمع البيانات حول موضوع الدراسة.

ويعتبر المنهج الوصفي: طريقة من طرق التعديل أو التفسير يعتمد على وصف الظاهرة كما هي، ويصفها وصفاً دقيقاً لاستخراج البيانات المراد دراستها وتحليلها للوصول إلى نتائج البحث. (غالية أبو الشامات، نقلاً عن: <https://www.jude.edu.uploads.com>).

## ثانياً/ مجالات الدراسة:

انقسمت مجالات الدراسة إلى ثلاث مجالات والمعروفة كالتالي: المجال المكاني و المجال الزمني، والمجال أو البعد البشري.

**1. المجال المكاني:** أجريت هذه الدراسة بجامعة محمد خيضر بسكرة، وهي إحدى أهم جامعات القطر الجزائري، تم إنشاؤها في المرحلة الأولى (1984-1992) من خلال المعاهد الوطنية التي ضمت: المعهد الوطني للري والمعهد الوطني للهندسة المعمارية، والمعهد الوطني للكهرباء التقنية.

حيث كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية (إدارية ومالية) وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق فيما بينها، تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم (92.295) المؤرخ في: 1992.07.07م وعلى إثر صدور المرسوم رقم (98.219) المؤرخ في: 1998.07.07م تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم (07) معاهد وبإصلاح التعليم العالي بموجب المرسوم التنفيذي رقم (98.397) المؤرخ في: 1998.12.02م المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة؛ تشكلت جامعة محمد خيضر من (03) كليات، ويصدر المرسوم التنفيذي رقم (04.255) المؤرخ في: 2004.08.29م والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة.

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم (09.09) المؤرخ في: 2009.02.17م لتصبح الجامعة تتكون من (06) كليات حيث قسمت كلية العلوم وعلوم الهندسة إلى كليتين:



**2. المجال الزمني:** تمت الانطلاقة التطبيقية الأولى لموضوع الدراسة منذ بداية شهر مارس، وهذا من خلال معرفة عدد الإداريين واختيار العينة التي سٌجرى عليها الدراسة، لأن العامل الزمني مهم جداً لاختيار العينة. ونظراً للظروف الصحية وفرض الحجر الصحي لجائحة كورونا تم تأجيل الزيارة الميدانية الفعلية لشهر سبتمبر وعودة الإدارات والعمال للعمل. وهكذا تم توزيع استمارة الاستبيان على العينة لتجميع البيانات الشاملة التي تفيد موضوع دراستنا من الشق الكمي والكيفي، وحاولنا أن نُغطي جميع جوانب الدراسة لإثراء البحث العلمي والدراسة العملية.

**3. المجال البشري:** يعد تحديد مجتمع الدراسة أو مجتمع البحث الخطوة المهمة من بين خطوات البحث العلمي، حيث يتطلب من الطالب تحديد المجتمع الذي يريد أن يؤدي فيه الدراسة، وهذا له علاقة بالتحديد المكاني والزمني، لذلك فإن حصر مجتمع البحث أمر مهم، ويرجع لأسباب عدة أهمها:

- عدم تحديد مجتمع الدراسة قد يؤدي لا محالة إلى فشل الدراسة.

- يسهل على الطالب القيام بدراسته بشكل منظم وهذا اختصاراً للجهد والوقت.

- عدم تحديد عناصر مجتمع الدراسة و مواصفاتها يصعب على الباحث تحديد العينة التي تمثله.  
(نبيل أحمد عبد الهادي: 2006، ص، ص260، 261)

و يمكن اعتبار مجتمع البحث لهذه الدراسة هم الإداريين الجامعيين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (2020.2019) والذي بلغ عددهم (52) إداري. أتاحت لنا الإ(10) مفردات فقط. التي قمنا بتوزيع استمارة مقابلة عليها، وهذا راجع إلى عدم الوصول لعدد أكبر من المفردات بسبب فرض الحجر الصحي، وعدم عودة جميع الإداريين للعمل.

## ثالثاً/ العينة:

ترتبط العينة حسب طبيعة الموضوع المدروس وتختلف حسب اختيار مجتمع الدراسة، فهي تعد إحدى الدعائم الأساسية لجمع البيانات حول الموضوع للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها وإثراء البحث العلمي بمعلومات كيفية حول الظاهرة المدروسة وكشف جوانبها.

وتعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة، وتعرف على أنها طريقة جمع البيانات والمعلومات والعناصر وحالات محددة يتم اختيارها بأسلوب معين من جميع عناصر مفردات ومجتمع الدراسة وبما يخدم ويتناسب ويعمل على تحقيق هدف الدراسة.  
(ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد عثيم: 2000، ص138).

وفي دراسة موضوعنا دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، اعتمدنا في أول الانطلاقة التطبيقية على العينة العشوائية البسيطة. ولكن مع الظروف الحالية لفرض الحجر الصحي من شهر مارس إلى شهر سبتمبر تقريباً، تعمدنا على اختيار العينة المقصودة (العينة القصدية) وذلك لملائمتها مع طبيعة الموضوع، وتتكون عينة البحث المستهدفة مجموعة من العاملين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وبالبالغ عددهم (52) إداري؛ للوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة.

## رابعاً/ أدوات جمع البيانات:

أدوات جمع البيانات هي الوسائل المستخدمة في البحث سواءً كانت هذه الوسائل متعلقة بجمع البيانات أو بالتصنيف والجدولة، ومن أهم هذه الأدوات:

### 1. الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات، التي يستعين بها الباحثون في المواقف الاجتماعية، التي يرفض فيها المبحوثين الإجابة عن أسئلة الباحث، فيلجئ إلى استعمال الملاحظة. (سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلاني: 2004، ص171).

وتكمن أهمية هذه الوسيلة أنها الأسهل والأنجع في مراقبة السلوك الإنساني وجمع البيانات حوله في بعض المواقف الحياتية التي يستطيع الإنسان أن يعطي فيها معلومات أو تلك التي يخجل الإنسان أن يشرح فيها بمواقفه.

كما أنها تفيد في المواقف التي يرفض فيها المبحوثين إعطاء معلومات للباحث تتعلق بموضوع الدراسة أو الإجابة عن أسئلته، كما يستطيع أن يستعملها في جميع أنواع البحوث والدراسات منها الوصفية، الكشفية والتجريبية. (سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلاني: 2004، ص172).

تأسيساً على ما سبق نستج أداة الملاحظة أنها تعني المشاهدة لظاهرة ما، ومعايشة الموضوع المراد دراسته، فإن ملاحظتنا لهذه الدراسة هي ملاحظة تطوير العمل الإداري من خلال أداء المهام في ظل تحديات الإدارة الإلكترونية، ومواكبة عصر التكنولوجيا و رقمنة المعلومات واستخدام وسائل الاتصال الحديثة، ما جعل تطور العمل من التقليدي إلى الإلكتروني، ومن خلال دراستنا سنلاحظ عدة نقاط تتمثل في مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري داخل المؤسسة الجامعية وهي:

- نلاحظ تطور أداء العاملين في تنفيذ مهامهم من خلال إكسابهم معارف جديدة في ظل متطلبات التكنولوجيا والإدارة الحديثة.

- نلاحظ تطور وتغيير وتعديل العمل الإداري من خلال إدارة ورقية إلى إدارة رقمية وتعديل المعلومات وتطور الوسائل واستخدام التكنولوجيا، حيث أصبح الموظف يمارس مهنته أو عمله في أي وقت و في أي مكان، أي لا يشترط تأدية المهام في مكتب دائم ودوام عمل بوقت محدد.

- نلاحظ منافسة الإدارات وإدارة المؤسسات الجامعية خاصة في تطور عصر التكنولوجيا واكتساب معارف جديدة تساعدها على كفاءة وفعالية العمليات الإدارية.

- ملاحظة أيضا أن الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لديها متطلبات لتحقيقها، فليست كل الإدارات تسعى للتطور أن تصبح إدارات إلكترونية وتمارس الرقمنة المعلوماتية.

- ملاحظة ومعرفة والكشف عن المعوقات التي تعاني منها الإدارات الإلكترونية مما لا يساعدها على تطوير عملها الإداري.

وفي الأخير تلعب أداة الملاحظة دوراً أساسياً في جمع البيانات وتحليلها والتعرف على معلومات جديدة حول موضوع الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تطوير العمل الإداري، والكشف عن عدة جوانب لم تكن في الحسبان عند نزولنا إلى الميدان.

## 2. المقابلة:

المقابلة تعتبر من الأدوات الأساسية في جمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة التي تتم دراستها، وهي من الوسائل البسيطة والأكثر شيوعاً واستعمالاً في مختلف البحوث الاجتماعية. اختلفت الآراء حول تعريف المقابلة، وتعددت التعريفات منها:

أنها تبادل لفظي منظم بين شخصين هما الباحث والمبحوث، حيث يلاحظ فيها الباحث ما يطرأ على المبحوث من تغيرات وانفعالات. (سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلاني: 2004، ص 308).

ويقدم "كوبي" و "ماكوبي" في تعريفهما للمقابلة بأنها: تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستشير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث، والتي تدور حول آرائه أو معتقداته. (سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلاني: 2004، ص 308).

يكون للمقابلة هدف واضح وحدد وموجه نحو غرض معين يجعلها تختلف عن الحديث العادي الذي قد لا يهدف إلى غرض معين.

كل أداة تؤدي إلى كشف جانب من جوانب دراسة الموضوع، وتساعد الباحث بطرق عدة، وأداة المقابلة تكشف معلومات شفوية لم تكن مكتوبة، فتعد المقابلة من أجل غرض معين، وتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها والتوصل إلى نتائج لم تكن مكشوفة، وأداة المقابلة في دراسة موضوعنا مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري قدمت تحليلاً عميقاً وشمولياً وكشفت عن نتائج ومعلومات من خلال نزولنا للميدان، وهذا من خلال:

- عن طريق أداة المقابلة يستطيع الباحث طرح بعض الأسئلة على المبحوثين وهكذا يتم إعطاء المعلومات شفوية أكثر من تقديمها كتابة وذلك من خلال التفاعلات التي تكون بين الباحث والمبحوث.
- معرفة كيفية تأدية المهام وتنفيذ الأوامر من خلال استعمال الحاسوب واتساع شبكة الاتصال و رقمنة المعلومات واستعمال التكنولوجيا.
- مقابلة بعض الموظفين وكيفية تأدية عملهم الإداري في ظل تحديات الإدارة الإلكترونية.
- كما أن المقابلة عن طريقها يستطيع الباحث أن يشرح للمبحوثين بعض أسئلة الاستمارة التي يشوبها بعض الغموض أو تدعي إلى تأويلات أخرى.

### 3. إستمارة الإستبيان.

تعد إستمارة الإستبيان الأداة الأولى لجمع البيانات، كما تعد من أهم أدوات البحث الشائعة والأكثر استعمالاً في العلوم الإنسانية والاجتماعية؛ وتستخدم هذه الأداة للحصول على المعلومات التي لا يستطيع الباحث ملاحظتها أثناء دراسته الميدانية.

وتعرف هذه الأداة أنها مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد قصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين؛ وتعد الإستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو تصورات أو آراء الأفراد. (الخنساء تومي: 2016-2017، ص288).

وتم اختيار الاستمارة كوسيلة بحث؛ وهي الأداة الأكثر موائمة مع موضوع دراستنا لأنها توفر لنا معطيات وبيانات كمية وكيفية حول الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري وتسهيل العمليات الإدارية على مختلف المستويات الإدارية. ففي البداية وقبل الشروع في صياغة أسئلة إستمارة الاستبيان، قمنا بزيارة ميدانية للتعرف على مفردات البحث والدراسة؛ وهي مجموعة إداريين (52) إداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. وهذا عن طريق مقابلة أولية بغية جمع معلومات أولية، ثم قمنا بتصميم الإستبيان بالتنوع في الأسئلة المغلقة والمفتوحة وذلك حسب طبيعة الموضوع؛ للوصول إلى أكبر قدر من الأجوبة التي تفيدنا في البحث. وتشمل محاور الاستمارة إلى:

**المحور الأول:** يضمن البيانات الشخصية من الجنس والسن، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في العمل.

**المحور الثاني:** مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة

**المحور الثالث:** مدى تحسين الإدارة الإلكترونية من فعالية وكفاءة تطوير العمل الإداري.

**المحور الرابع:** مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير إستراتيجيات العمليات الإدارية داخل المؤسسة.

## خامسا/ الأساليب الإحصائية المعتمدة.

من بين الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة بيانات دراسة موضوعنا هي التكرارات والنسبة المئوية التي تعتمد على القاعدة التالية، و ذلك من خلال تحليل التكرارات إلى أعداد وهي:

$$\frac{\text{التكرارات} \times 100}{\text{مجموع التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الجداول البسيطة والدوائر النسبية، لأنها في نظرنا مناسبة لهذا النوع من المواضيع.

## سادسا/ تفرغ وتحليل البيانات.

**أولا :** تحليل بيانات المحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية.

**الجدول رقم(01):** يوضح توزيع العينة حسب الجنس.



النسبة المئوية	التكرار	الجنس
50%	5	ذكر
50%	5	أنثى
100%	10	المجموع

الشكل رقم(01): يمثل توزيع العينة حسب الجنس

يوضح الجدول أعلاه رقم(01) توزيع أفراد العينة على كلا الجنسين إناث و ذكور، وتمثلت النسبة المئوية بينهما بالتساوي حيث شملت نسبة الإداريين (50%) والإداريات(50%)، وهذا راجع إلى خروج المرأة للعمل و اشتراكها في جميع قطاعات الحياة الاجتماعية والوظيفية والعمل فيها مثلها مثل الرجل.

الجدول رقم(02): يوضح توزيع العينة حسب السن.



السن	التكرار	النسبة المئوية
30-25	2	20%
35-31	2	20%
40-36	5	50%
45-41	1	10%
المجموع	10	100%

الشكل رقم(02): يوضح توزيع العينة حسب السن.

يتضح من الجدول رقم(02) أن أكبر نسبة للإداريين والإداريات قُدرت ب(50%) يتراوح سنهم ما بين (36-40)، وهذا أمر طبيعي راجع للأقدمية و الخبرة في العمل، في حين تمثل النسبة المئوية للفئة العمرية ما بين(25-30) و(31-35) بالتساوي (20%) وهذا راجع إلى أغلبية الإداريين والإداريات تطابق اختصاص شهاداتهم مع منصب عملهم، وأقل نسبة مئوية(10%) تمثلت في الفئة العمرية ما بين (41-45).

الجدول رقم(03): يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريا	2	20%
ليسا نس	2	60%
ماجستير	2	20%
دكتوراه	0	0%
المجموع	10	100%

الشكل رقم(03): يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

من خلال الجدول رقم(03) تم توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، وهناك فروق واضحة بين المؤهلات العلمية، حيث تصدر مستوى الليسانس أعلى نسبة مئوية(60%) و هذا راجع إلى معظم تخرج الطلبة لشهادة الليسانس يتوجهون إلى الحياة العملية، تليها نسبة(20%) بين المؤهل العلمي البكالوريا و الماجيستر، في حين لم يتم هناك تسجيل نسبة من مفردات العينة للمؤهل العلمي دكتوراه.

الجدول رقم(04): يوضح توزيع العينة حسب الدبلوم.



الشكل رقم(04): يوضح توزيع العينة حسب الدبلوم

النسبة المئوية	التكرار	الدبلوم
20%	2	تسيير واقتصاد
10%	1	شهادة الدراسات
40%	4	حقوق
20%	2	إعلام واتصال
10%	1	تسيير عمومي
100%	10	المجموع

شملت عينة الدراسة في الجدول رقم(04) اختلاف في الدبلوم المتحصل عليه بعد المؤهل العملي، فنلاحظ أعلى نسبة سُجّلت(40%) شهادة الحقوق، وتليها نسبة(20%) لكل من شهادة التسيير والاقتصاد وشهادة الإعلام والاتصال وهذا يدل أن العمل يحتاج إلى أفراد مؤهلين علميا لمختلف الشهادات المتحصل عليها، وفي حين قُدرت شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية وشهادة التسيير العمومي(10%) وهذا راجع إلى اختلاف التخصصات وتغيير النظام من الكلاسيكي إلى نظام ل م د.

الجدول رقم(05): يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة في العمل.



الشكل رقم (05): يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	النسبة المئوية	التكرار
أقل من 5 سنوات	30%	3
من 5-10	40%	4
أكثر من 10	30%	3
المجموع	100%	10

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتمتعون بالخبرة العملية أكثر من 10 سنوات قُدرت نسبتهم ب (30%) كما نلاحظ أيضا هذه النسبة (30%) للأفراد الذي لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، في حين النسبة الأعلى قُدرت ب(40%) للأفراد الذين يتمتعون بالخبرة العملية من (5 إلى 10 سنوات)، وهذا يدل أن الإداريين لديهم خبرة بما يكفي للقيام بالأعمال على أكمل وجه وأحسن أداء.

الجدول رقم(06): يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية.



الشكل رقم (06): يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية.

الوظيفة	النسبة المئوية	التكرار
ملحق رئيسي للإدارة	20%	2
عون إدارة	40%	4
عون إدارة رئيسي	20%	2
رئيس مصلحة	10%	1
برمجة	10%	1
المجموع	100%	10

الجدول رقم (06) يمثل أفراد العينة حسب الوظيفة أو منصبهم الحالي، تمثل نسبة (40%) من الأفراد العاملين لمنصب عون إدارة، تليها نسبة (20%) لمنصب ملحق رئيسي للإدارة، منصب عون إدارة رئيسي، كما قدرت نسبة (10%) لكلا المنصبين رئيس مصلحة الوسائل العامة و تقني في الإعلام الآلي - برمجة - ويعود هذا الاختلاف في مناصب العمل إلى توزيع الإداريين إلى طبيعة العمل الإداري، فالعمل الإداري يحتاج إلى عمليات متطورة ومتخصصة لبرامج عمل الإدارة، وخاصة في ظل التطورات التكنولوجية لتطوير برامج أنشطة العمل الإداري.

## ثانياً: تحليل بيانات المحور الثاني مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين

بالمؤسسة.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع العينة حسب مساهمة التطورات التكنولوجية في تنمية مهارات وخبرات أداء العاملين.

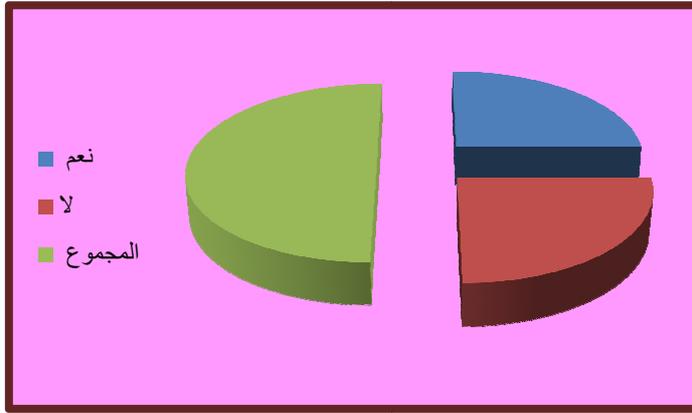


النسبة	التكرار	البدايل
90%	9	نعم
10%	1	لا
100%	10	المجموع

الشكل رقم (07): يوضح توزيع العينة حسب مساهمة التطورات التكنولوجية في تنمية مهارات وخبرات أداء العاملين.

نلاحظ في الجدول أعلاه رقم (07) أن التطورات التكنولوجية ساهمت بنسبة عالية جداً (90%) في تنمية مهارات و أداء العاملين، وهذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة الرابعة بعنوان دور إدارة التطوير في تحسين الأداء الوظيفي من خلال ما توصلت إليه من نتائج أن تطوير الإدارة لها أثراً كبيراً على أداء العاملين، تنمية المهارات والاستفادة من الخبرات لتطوير العمل الإداري، بينما تمثل نسبة (10%) من أفراد العينة إلى أن التطورات التكنولوجية لا تساهم في تنمية مهارات وخبرات أداء العاملين.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع العينة حسب إعداد دورات تدريبية للكادر البشري للعمل في الإدارة الإلكترونية.



النسبة المئوية	التكرار	البدائل
50%	5	نعم
50%	5	لا
100%	10	المجموع

الشكل رقم(08): يوضح توزيع العينة حسب إعداد دورات تدريبية للكادر البشري للعمل في الإدارة الإلكترونية.

يتضح من الجدول رقم(08) المؤسسة تقوم بإعداد دورات تدريبية للكادر البشري للعمل في الإدارة الإلكترونية، تمثل نسبة(50%) أن المؤسسة تقوم بإعداد هذه الدورات للكادر البشري هذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة الرابعة تحت عنوان دور إدارة التطوير في تحسين الأداء الوظيفي من خلال إعداد دورات تدريبية للكادر البشري في مجال تحسين الأداء الوظيفي والعمل في الإدارة الإلكترونية، في حين هناك نسبة(50%) المؤسسة لا تقوم بإعداد هذه الدورات التدريبية راجعة إلى عدة أسباب منها نقص المواد العلمية لتدريب الكادر البشري في مجال تطوير العمل الإداري.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع العينة حسب استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني.



النسبة المئوية	التكرار	البدائل
80%	8	نعم
20%	2	لا
100%	10	المجموع

الشكل رقم(09): يوضح توزيع العينة حسب استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني.

يوضح الجدول رقم(09) أن المؤسسة تسعى إلى استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني بنسبة(80% ) بدلالة (نعم) الاستعانة بأفراد ذو كفاءة ومهارة في المجال الإلكتروني، كما أوضحت الدراسة السابقة الثانية بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في النموذجين الأمريكي والجزائري وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، في حين تمثل نسبة (20%) من توزيع أفراد العينة أن المؤسسة لا تسعى إلى استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الأولى تحت عنوان تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر أن المؤسسات تفتقر لليد العاملة المؤهلة إلكترونياً.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع العينة حسب دخول الإداريين إلى عملهم إلكترونياً وهم خارج مكان العمل



النسبة المئوية	التكرار	البدائل
10%	1	نعم
90%	9	لا
100%	10	المجموع

الشكل رقم(10): يوضح توزيع العينة حسب دخول الإداريين إلى عملهم إلكترونياً وهم خارج مكان العمل

يتضح من الجدول رقم(10) أفراد العينة حسب دخول الإداريين إلى عملهم إلكترونياً وهم خارج مكان العمل، بلغت النسبة(90%) عدم تمكن الإداريين إنجاز أعمالهم إلكترونياً وهم خارج مكان العمل هذا ما تفتقر إليه أغلبية المؤسسات الجزائرية، وهذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة الثانية بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر أن المؤسسات تفتقد إلى بيئة إلكترونية وبنية تحتية لشبكات التكنولوجيا والاتصال، في حين هناك دلالة بنسبة(10%) من الإداريين يتمكنون من إنجاز أعمالهم إلكترونياً وهم خارج مكان العمل، هذا ما تسعى إليه المؤسسات من توفير الخدمة إلكترونياً لأن الإدارة الإلكترونية لا زمان ولا مكان لها لتنفيذ الوظائف والمهام.

الجدول رقم(11): يوضح توزيع العينة حسب مساهمة الإدارة الإلكترونية في التقليل من الجهد والوقت والتقليل من فرص الأخطاء أثناء القيام بالمهام.



النسبة	التكرار	البدائل
80%	8	نعم
20%	2	لا
100%	10	المجموع

الشكل رقم(11): يوضح توزيع العينة حسب مساهمة الإدارة الإلكترونية في التقليل من الجهد والوقت والتقليل من فرص الأخطاء أثناء القيام بالمهام.

نلاحظ في الجدول رقم(11) مساهمة الإدارة الإلكترونية في التقليل من الجهد والوقت والتقليل من فرص الأخطاء أثناء تأدية المهام بنسبة(80%) هذا ما تشير إليه أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال السرعة في تنفيذ الوظائف، ومن متطلباتها التقنية تقليل فرص الأخطاء أثناء القيام بالمهام لأنها تعمل على أجهزة وتقنيات حديثة ومتطورة لحدوث خلل ما، كما أوضحت نسبة(20% ) الإدارة الإلكترونية لا تساهم بدرجة كبيرة في التقليل من الجهد والوقت والتقليل من فرص الأخطاء أثناء تأدية المهام، يدل بنسبة ضئيلة أن العمل لا زال وريقي، هذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة الأولى المؤسسة تواجهها تحديات تقنية التي تساعد على بناء بنية معلوماتية تساهم بالشكل اليسير في التقليل من الجهد والوقت والتقليل من فرص الأخطاء عند القيام بالمهام.

الجدول رقم ( 12 ): يوضح توزيع العينة حسب مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحديد مسؤوليات و مهام واضحة للعاملين لتنفيذ الوظائف المنوطة لهم.



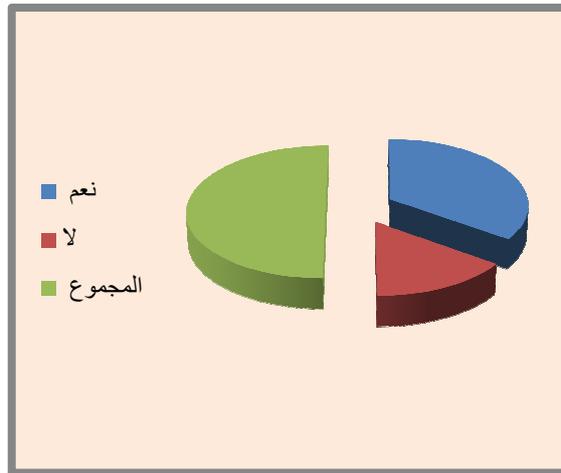
النسبة	التكرار	البدائل
60%	6	نعم
40%	4	لا
100%	10	المجموع

الشكل رقم ( 12 ): يوضح توزيع العينة حسب مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحديد مسؤوليات و مهام واضحة للعاملين لتنفيذ الوظائف المنوطة لهم.

نلاحظ في الجدول رقم (12) مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحديد مسؤوليات و مهام واضحة للعاملين لتنفيذ الوظائف المنوطة لهم بنسبة (60%) أن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في تحديد المسؤوليات و المهام للعاملين و تسهل عليهم تنفيذ الوظائف المنوطة لهم، هذه من أهداف الإدارة الإلكترونية التي تسعى لتحقيقها و ضوح المسؤوليات و المهام و سهولة تنفيذها للتخلص من التعقيدات بين تنفيذ الوظائف الإدارية، و تمثل نسبة (40%) الإدارة الإلكترونية لا تساهم في تحديد المسؤوليات و المهام لتنفيذ الوظائف يرجع إلى الإدارة لا زالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي.

ثالثاً: تحليل بيانات المحور الثالث تحسن الإدارة الإلكترونية من فعالية وكفاءة تطوير العمل الإداري.

الجدول رقم(13): يوضح توزيع العينة حسب مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق كفاءة وتطوير أساليب العمل الإداري.



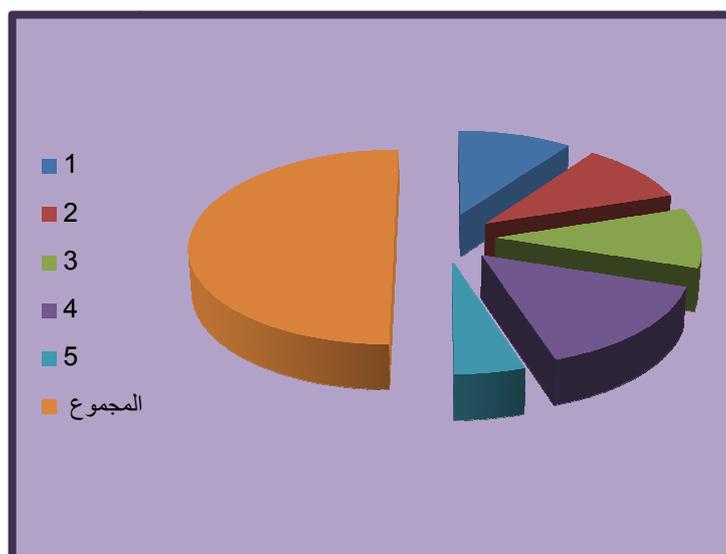
النسبة المئوية	التكرار	البدائل
70%	7	نعم
30%	3	لا
100%	10	المجموع

الشكل رقم(13): يوضح توزيع العينة حسب مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق كفاءة وتطوير أساليب العمل.

يوضح الجدول رقم(13) مساهمة تقنيات المعلومات الرقمية والاتصالات الإلكترونية من تحقيق كفاءة وتطوير أساليب العمل الإداري. بلغت النسبة (70%) بـ"نعم" يعني الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق كفاءة وتطوير أساليب العمل، راجع إلى تطوير العمليات الإدارية والتنسيق بين مختلف المهام عن طريق الشبكات الإلكترونية و انتقال الإدارة من النشاط التقليدي الورقي إلى النشاط الشبكي الإلكتروني، كما بينت نسبة (30%) الإدارة لا تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق كفاءة وتطوير أساليب العمل الإداري راجع إلى الإدارة عملها تقليدي أكثر من شبكي إلكتروني.

الجدول رقم(14): يوضح توزيع العينة أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحقيق كفاءة وتطوير أساليب العمل.

النسبة المئوية	التكرار	التبرير
10%	1	1.سهولة الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني
10%	1	2.تسهيل العمليات الإدارية من خلال استحداث برامج إلكترونية
30%	3	3.تقديم الخدمة في أسرع وقت ممكن و التقليل من الجهد و مواجهة العراقيل
20%	2	4.زيادة كفاءة وفعالية العمل
20%	3	5.لا تبرير
100%	10	المجموع

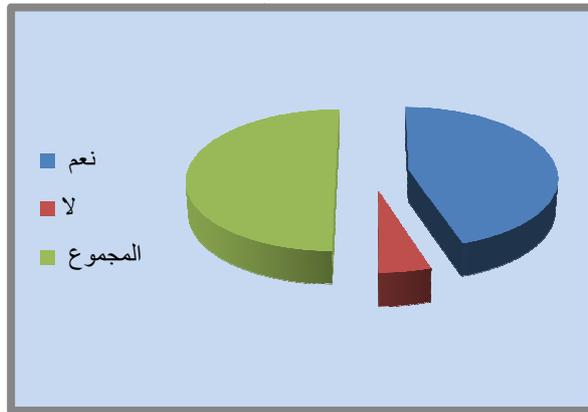


الشكل رقم(14): يوضح توزيع العينة أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحقيق كفاءة وتطوير أساليب العمل

يتضح من الجدول رقم(14) الإدارة الإلكترونية تساهم في تطوير العمل الإداري، وهذا باختلاف التبريرات بلغت نسبة(30% ) أن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة لتقديم الخدمة في أسرع وقت وتقليل الجهد كما تواجه العراقيل لتطوير العمل الإداري، وبلغت نسبة(20%) تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمل الإداري

وتطوير العمليات الإداري، تليها نسبة (10%) ساهمت في الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني و ذلك لتطوير العمليات الإدارية و استحداث برامج تكنولوجية.

الجدول رقم (15): يوضح توزيع العينة حسب زيادة كفاءة العنصر البشري في مجال العمل الإلكتروني تؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة العمل الإداري.



النسبة المئوية	التكرار	البدائل
90%	9	نعم
10%	1	لا
100%	10	المجموع

الشكل رقم (15): يوضح توزيع العينة حسب زيادة كفاءة العنصر البشري في مجال العمل الإلكتروني تؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة العمل الإداري.

يتضح من الجدول رقم (15) زيادة كفاءة العنصر البشري بنسبة (90%) من فعالية وكفاءة العمل الإداري راجع للمتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية ما يؤثر بدرجة عالية وبصورة مباشرة في زيادة كفاءة عمل الإدارة، ومع ذلك سُجلت نسبة (10%) زيادة العنصر البشري لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعالية وكفاءة العمل.

الجدول رقم (16): يوضح توزيع العينة حسب ارتباط المؤسسة بمواقع إدارية لتطوير العمل



النسبة المئوية	التكرار	البدائل
40%	4	نعم
60%	6	لا
100%	10	المجموع

الشكل رقم (16): يوضح توزيع العينة حسب ارتباط المؤسسة بمواقع إدارية لتطوير العمل.

نلاحظ في الجدول رقم(16) مدى ارتباط المؤسسات بمواقع إدارية إلكترونية لتطوير عملها، بلغت نسبة(40%) أن المؤسسات ترتبط بمواقع إدارية لتطوير عملها واستعمالها لشبكة التكنولوجيا والاتصال من هذه المواقع (بروغرس، progress)، و كانت نسبة(60%) المؤسسة لا ترتبط بمواقع إدارية لتطوير عملها وهذا راجع لمعوقات تطوير العمل الإداري المعوقات التكنولوجية لعدم توفر بنية تحتية قوية لشبكات التكنولوجيا لجمع المعلومات اللازمة لتطوير العمل وتغيير أساليب عمل الإدارة.

الجدول رقم(17): يوضح توزيع العينة حسب اعتماد المؤسسة بتجارب المؤسسات الأخرى والاستفادة منها لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية لتطوير عمل الإدارة.



النسبة المئوية	التكرار	البدايل
60%	6	نعم
40%	4	لا
100%	10	المجموع

الشكل رقم(17): يوضح توزيع العينة حسب اعتماد المؤسسة بتجارب المؤسسات الأخرى والاستفادة منها لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية لتطوير عمل الإدارة.

نلاحظ من الجدول رقم(17) أن المؤسسة استفادت من تجارب المؤسسات الأخرى بنسبة بلغت(60%) لتطبيق نظام الإدارة و مراعاة متطلبات الإدارة الإلكترونية، كما تدل على استقطاب أصحاب ذو كفاءة في مجال العمل الإلكتروني، في حين تمثل نسبة(40%) المؤسسة لا تعتمد على تجارب المؤسسات الأخرى لتطبيق نظام الإدارة الحديثة يرجع إلى المعوقات التنظيمية التي تواجه عمل الإدارة.

الجدول رقم(18): يوضح توزيع العينة حسب صعوبة فهم نظام الإدارة الإلكترونية لتحسين الأداء و زيادة فعالية العمل.

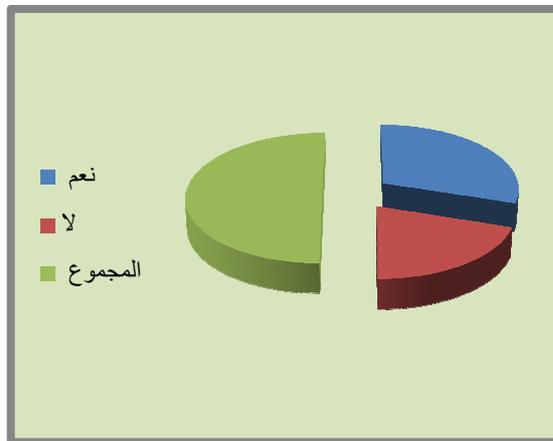


النسبة المئوية	التكرار	البدائل
40%	4	نعم
60%	6	لا
100%	10	المجموع

الشكل رقم(18): يوضح توزيع العينة حسب صعوبة فهم نظام الإدارة الإلكترونية لتحسين الأداء و زيادة فعالية العمل.

يوضح الجدول رقم(18) صعوبة فهم نظام الإدارة الإلكترونية لتحسين الأداء و زيادة فعالية العمل بنسبة (60%) لا يصعب لدى العاملين فهم آليات عمل نظام الإدارة الإلكترونية لتحسين أدائهم راجع للتدريب والممارسة الفعلية لاستخدام التقنيات الحديثة وفهم أساليب تطبيق الإدارة الإلكترونية لزيادة فعالية العمل، و تمثل نسبة(40%) العاملين لديهم صعوبة في فهم نظام الإدارة الإلكترونية هذا ما تعاني منه الإدارة الإلكترونية من معوقات تقنية في قلة الخبرات الفنية المؤهلة لنظام الإدارة الإلكترونية ما يدل على صعوبة تحسين الأداء و صعوبة زيادة فعالية العمل.

الجدول رقم(19): يوضح توزيع العينة حسب قيام المؤسسة بالتجديد والتطوير لأجهزة البرمجيات الإدارية.



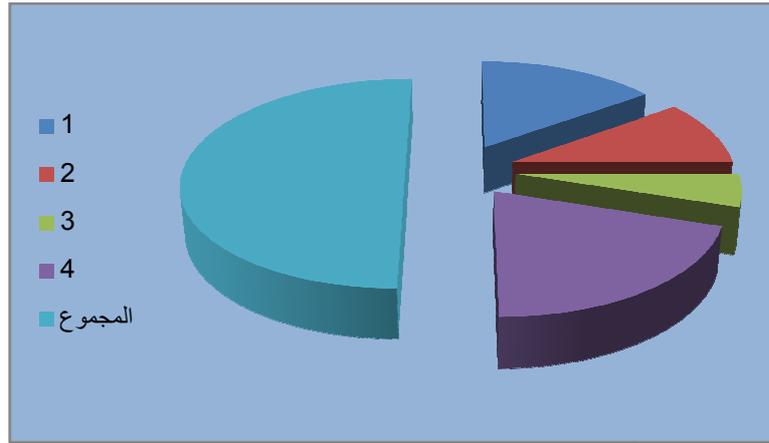
النسبة المئوية	التكرار	البدائل
60%	6	نعم
40%	4	لا
100%	10	المجموع

الشكل رقم(19): يوضح توزيع العينة حسب قيام المؤسسة بالتجديد والتطوير لأجهزة البرمجيات الإدارية.

نلاحظ في الجدول رقم(19) قيام المؤسسة بالتجديد والتطوير لأجهزتها بنسبة(60%) نتيجة استخدام الأساليب التكنولوجية وتطوير آليات العمليات التنظيمية، وبلغت نسبة(40%) بدلالة (لا) أي المؤسسة لا تقوم بالتجديد والتطوير لأجهزتها و برامجها الإدارية خاصة والتنظيمية عامة.

الجدول رقم(20): يوضح توزيع العينة أن المؤسسة تقوم بالتجديد والتطوير لأجهزة البرمجيات الإدارية.

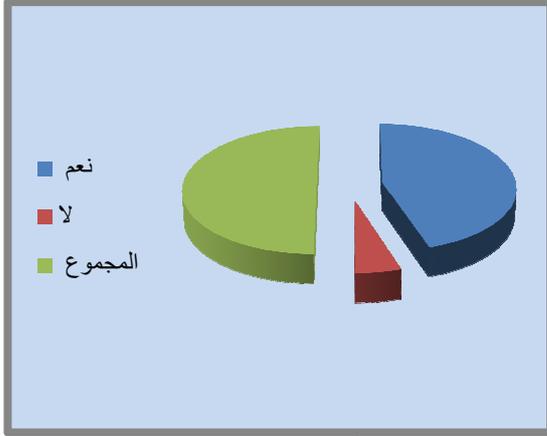
النسبة المئوية	التكرار	التبرير
30%	3	1.تشخيص المشاكل وحلها
20%	2	2.إدخال تكنولوجيا جديدة
10%	1	3.تطوير مهارات أداء العاملين
40%	4	4.لا تبرير
100%	10	المجموع



الشكل رقم(20): يوضح توزيع العينة أن المؤسسة تقوم بالتجديد والتطوير لأجهزة البرمجيات الإدارية.

يوضح الجدول رقم(20) إجابات أفراد العينة على مجموعة من التبريرات، تمثل نسبة(30%) أن المؤسسة تقوم بالتجديد وتطوير أجهزة البرمجيات الإدارية من خلال تشخيص المشاكل وحلها لعدم الوقوع في الأخطاء، تليها نسبة(20%) قيام المؤسسة بإدخال تكنولوجيا جديدة لتجديد وتطوير أجهزتها الإدارية لمواجهة العراقيل أثناء تأدية المهام، في حين هناك نسبة(10%) قيام المؤسسة بالتجديد والتطوير للبرامج الإدارية ساهمت في تطوير وتنمية مهارات أداء العاملين.

الجدول رقم(21): يوضح توزيع العينة حسب المعوقات التي تواجه تطوير العمل الإداري في ظل تحديات الإدارة الإلكترونية.



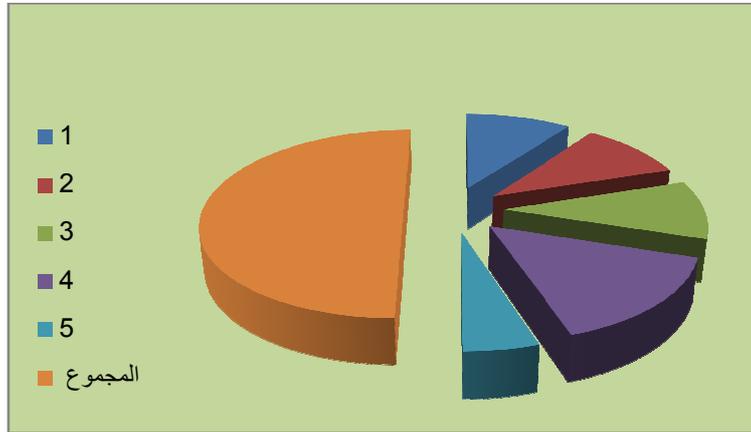
البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	90%
لا	1	10%
المجموع	10	100%

الشكل رقم(21): يوضح توزيع العينة حسب المعوقات التي تواجه تطوير العمل الإداري في ظل تحديات الإدارة الإلكترونية.

يوضح الجدول رقم(21) المعوقات التي تواجه تطوير العمل الإداري في ظل تحديات الإدارة الإلكترونية، بلغت نسبة(90%) أن المؤسسة تواجهها معوقات لتطوير عملها، وهذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة الأولى بعنوان تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر من نتائج المؤسسات تواجهها معوقات تؤخر في عملية تطوير العمل الإداري، مثلما توصلت إليه الدراسة الثالثة تحت عنوان معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية نتائج وإنما تفاوتت درجة المعوقات من المتوسطة إلى العالية جداً التي تواجه المؤسسة، في حين بلغت (10%) المؤسسة لا تواجهها معوقات لتطوير عملها في ظل تحديات الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم(22): توزيع العينة حسب أهم المعوقات التي تواجه تطوير العمل الإداري في ظل تحديات الإدارة الإلكترونية.

التبرير	التكرار	النسبة المئوية
1.معوقات تكنولوجية	2	20%
2.معوقات تنظيمية	2	20%
3. معوقات بشرية	2	20%
4.معوقات مالية	3	30%
5.لا تبرير	1	10%
المجموع	10	100%

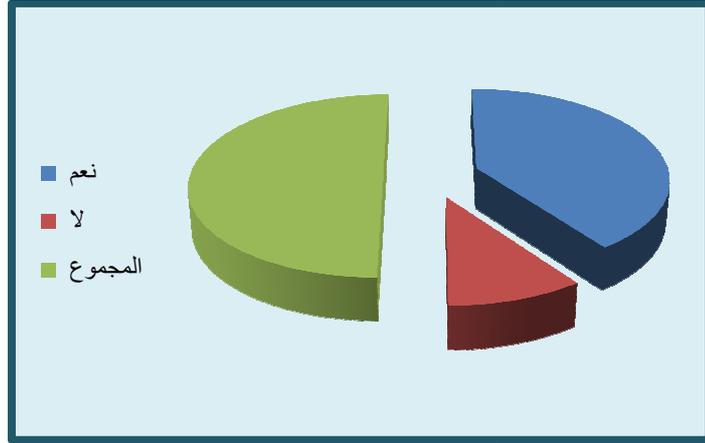


الشكل رقم(22): يوضح توزيع العينة حسب أهم المعوقات التي تواجه تطوير العمل الإداري في ظل تحديات الإدارة الإلكترونية.

نلاحظ في الجدول رقم(22) أهم المعوقات التي تواجه المؤسسة لتطوير العمل الإداري في ظل تحديات الإدارة الإلكترونية، حيث بلغت نسبة(20%) من المعوقات التكنولوجية التي تتمثل في عدم توفير الأجهزة الإلكترونية، والمعوقات التنظيمية نقص الإجراءات والإستراتيجيات الإدارية، المعوقات البشرية نقص الكادر البشري المؤهل للعمل الإلكتروني، في حين تمثل نسبة(30%) معوقات مالية نقص الميزانية التي تحتاجها عملية تطوير العمل الإداري، والتكلفة العالية للأجهزة والبرمجيات التكنولوجية.

الجدول رقم(23): يوضح توزيع العينة حسب مساهمة المؤسسة في مواجهة العراقيل.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	8	80%
لا	2	20%
المجموع	10	100%

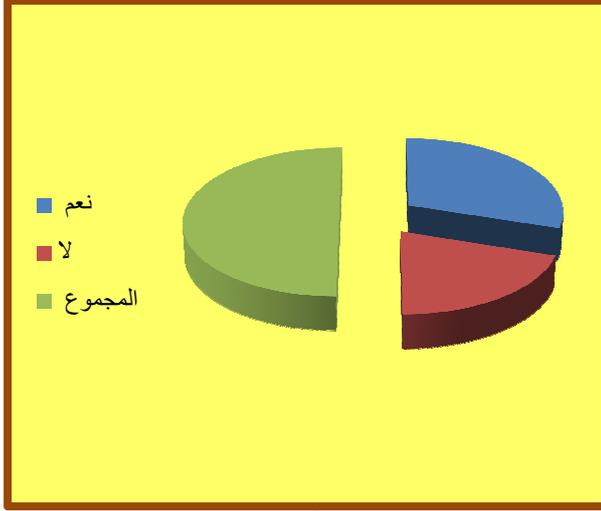


الشكل رقم(23): يوضح توزيع العينة حسب مساهمة المؤسسة في مواجهة العراقيل

يتضح من الجدول رقم (23) مساهمة المؤسسة في مواجهة العراقيل، بلغت نسبة(80%) أن المؤسسات تسعى جاهدة لمواجهة العراقيل وتساعد في تطوير عملها الإداري، في حين تمثل نسبة(20%) المؤسسة لا تعمل على مواجهة عراقيل تطوير عملها.

رابعاً: تحليل بيانات المحور الرابع مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير إستراتيجيات العمليات الإدارية داخل المؤسسة.

الجدول رقم(24): يوضح توزيع العينة حسب مساهمة الإدارة الإلكترونية في سرعة اتخاذ القرارات لتنفيذ العمليات الإدارية.

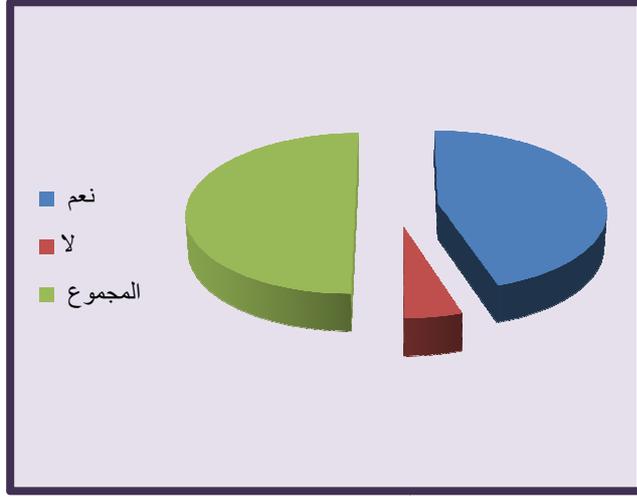


النسبة المئوية	التكرار	البدايل
60%	6	نعم
40%	4	لا
100%	10	المجموع

الشكل رقم(24): يوضح توزيع العينة حسب مساهمة الإدارة الإلكترونية في سرعة اتخاذ القرارات لتنفيذ العمليات الإدارية.

نلاحظ في الجدول رقم(24) مساهمة الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرارات السريعة لتنفيذ العمليات الإدارية، بلغت نسبة (60%) بأن الإدارة الإلكترونية ساعدت بشكل كبير في اتخاذ القرارات السريعة لتنفيذ العمليات الإدارية، وهي وظائف الإدارة الإلكترونية تؤثر بشكل إيجابي على اتخاذ القرارات السريعة و تزيد القدرة على تنفيذ العمليات الإدارية، و تمثل نسبة(40%) عدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في سرعة اتخاذ القرارات، ما يعني عمل الإدارة لا زال عمل تقليدي لتنفيذ واتخاذ القرارات السريعة.

الجدول رقم(25): يوضح توزيع العينة حسب تطوير أساليب العمل في المؤسسة يؤدي إلى حل المشكلات و زيادة التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة.

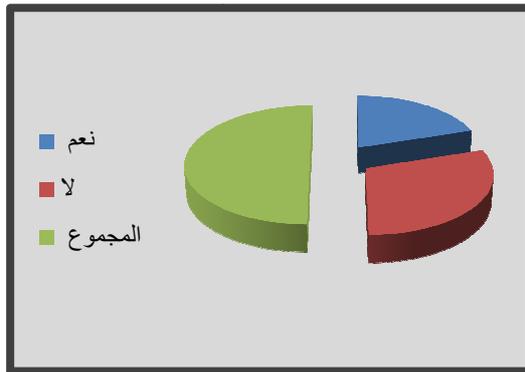


البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	90%
لا	1	10%
المجموع	10	100%

الشكل رقم(25): يوضح توزيع العينة حسب تطوير أساليب العمل في المؤسسة تؤدي إلى حل مشكلات العمل وزيادة التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة.

يوضح الجدول رقم(25) تطوير أساليب العمل يؤدي إلى حل مشكلات العمل و زيادة التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة بلغت النسبة (90%) أن تطوير أساليب وتقنيات العمل ساهمت بشكل كبير وفعال إلى حل المشكلات والتقليل من فرص الأخطاء أثناء تأدية المهام، و نسبة(10%) من أساليب تطوير العمل لا يؤدي بالضرورة إلى حل مشكلات العمل و زيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة.

الجدول رقم(26): يوضح توزيع العينة حسب بنية المؤسسة التحتية لشبكات الاتصال لمتابعة تطور تكنولوجيا المعلومات.

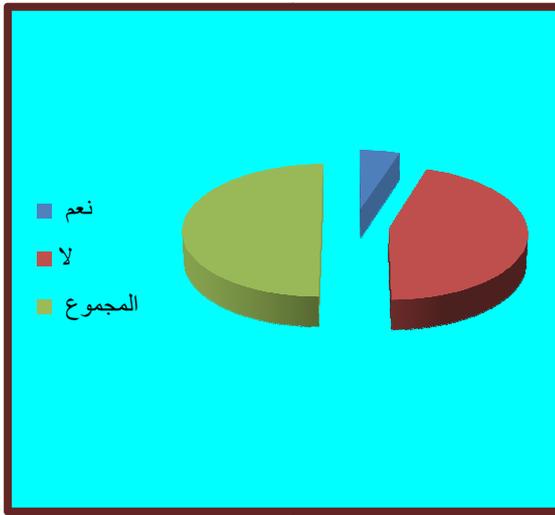


البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	4	40%
لا	6	60%
المجموع	10	100%

الشكل رقم(26): يوضح توزيع العينة حسب بنية المؤسسة التحتية لشبكات الاتصال لمتابعة تطور تكنولوجيا المعلومات.

يوضح الجدول رقم (26) بنية المؤسسة التحتية لشبكات الاتصال لمتابعة تطور تكنولوجيا المعلومات، تمثل نسبة (40%) أن المؤسسة تتمتع ببنية تحتية لشبكات الاتصال لمتابعة تطور تكنولوجيا المعلومات و مواكبة تغيرات الحاصلة في المجال الإداري لتطوير العمل وتسهيل تنفيذ الوظائف والمهام، استحداث كل ما هو جديد، مساعدة المؤسسة على المنافسة والاستمرار، في حين بلغت نسبة (60%) أن المؤسسة لا تتمتع ببنية تحتية قوية لشبكات الاتصال لمتابعة التطور، يرجع للمعوقات التي تواجهها المؤسسة.

الجدول رقم(27): يوضح توزيع العينة حسب وجود نظام احتياطي للاستراتيجيات الإدارية عند حدوث خلل في نظام العمل.

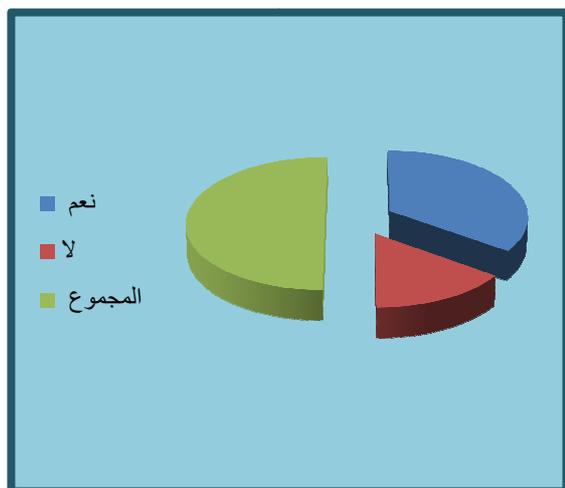


النسبة المئوية	التكرار	البدائل
10%	1	نعم
90%	9	لا
100%	10	المجموع

الشكل رقم(27): يوضح توزيع العينة حسب وجود نظام احتياطي للاستراتيجيات الإدارية عند حدوث خلل في نظام العمل.

يوضح الجدول رقم (27) وجود نظام احتياطي للاستراتيجيات الإدارية عند حدوث خلل في نظام العمل، بلغت نسبة(90%) لا يوجد نظام احتياطي للاستراتيجيات الإدارية عند حدوث خلل في نظام العمل، ونسبة (10%) تدل أنه يوجد نظام احتياطي للاستراتيجيات الإدارية عند حدوث خلل ما في نظام العمل.

الجدول رقم(28): يوضح توزيع العينة حسب المؤسسة لها رؤية إستراتيجية لاستخدام تكنولوجيا الاتصالات للعمليات الإدارية.



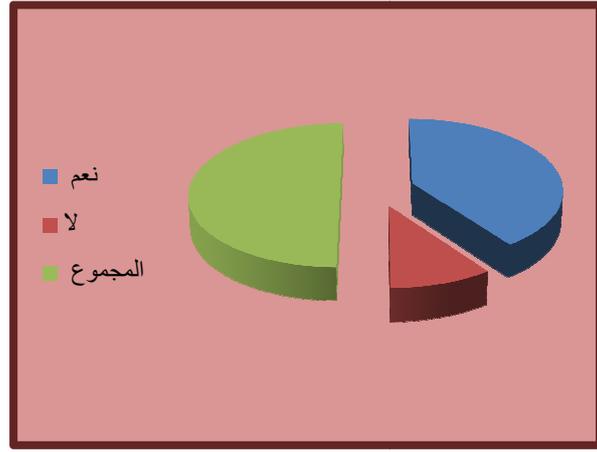
النسبة المئوية	التكرار	البدائل
70%	7	نعم
30%	3	لا
100%	10	المجموع

الشكل رقم(28): يوضح توزيع العينة حسب المؤسسة لها رؤية إستراتيجية لاستخدام تكنولوجيا الاتصالات للعمليات الإداري.

يوضح الجدول رقم (28) المؤسسة لها رؤية إستراتيجية لاستخدام التكنولوجيا و الاتصال للعمليات الإدارية بنسبة(70%) لتطوير وتنفيذ عملياتها الإدارية، هذا ما تسعى إليه المؤسسات لمواكبة التحولات والتغيرات الحاصلة في مجال عمل الإدارات، وتمثل نسبة(30%) أن المؤسسة لا تتمتع برؤية إستراتيجية لاستخدام تكنولوجيا الاتصالات للعمليات الإدارية.

الجدول رقم(29): يوضح توزيع العينة حسب مساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على العراقيل والتأخير في إنجاز وتنفيذ العمليات الإدارية.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
80%	8	نعم
20%	2	لا
100%	10	المجموع



الشكل رقم(29): يوضح توزيع العينة حسب مساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على العراقيل والتأخير في إنجاز و تنفيذ العمليات الإدارية.

يتضح من الجدول رقم(29) مساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على العراقيل والتأخير في إنجاز و تنفيذ العمليات الإدارية، بلغت بنسبة (80% ) أن الإدارة الإلكترونية ساهمت بدرجة عالية وفعالة في القضاء على العراقيل، وإيجاد الحلول المناسبة في تنفيذ المهام والعمليات الإدارية بدون تأخير.

## سابعا/ النتائج المتحصل عليها.

انطلاقاً من التحليل الكمي والكيفي وما تم اعتماده في الجانب النظري و ما تم جمعه في الجانب الميداني باستخدام أداة الملاحظة والمقابلة، واستمارة الاستبيان، توصلنا إلى النتائج التالية:

### أولاً: النتائج الفرعية.

تحول عمل الإدارة من التقليدي إلى الإلكتروني، وذلك لاستحداث التقنيات الحديثة ساعدت في تطوير عمل الإدارة، وأن الإدارة الإلكترونية جاءت مكتملة لوظائف عمل الإدارة التقليدي و تطوير أساليب العمليات الإدارية.

من خلال الدراسة أن كل المؤسسات تسعى إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية و توسيع شبكة المعلومات التكنولوجية ببناء بنية تحتية قوية تساهم بالشكل الكبير و الفعال إلى زيادة كفاءة العمل الإداري.

استنتجنا من الدراسة أن التطورات التكنولوجية ساهمت بدرجة عالية إلى تحسين أداء العاملين وتنمية مهاراتهم وخبراتهم لزيادة كفاءتهم في العمل، كما تقوم المؤسسة بدرجة منخفضة إلى متوسطة بإعداد دورات تدريبية للكادر البشري في ظل تحديات الإدارة الإلكترونية.

يتضح من دراستنا أن الإدارة الإلكترونية تُساهم في تطوير العمليات الإدارية من خلال إدخال برامج تكنولوجية جديدة، الاستفادة من الأساليب التقنية الحديثة، تحديث الوظائف الإدارية من العمل الورقي إلى الرقمي.

ساهمت الإدارة الإلكترونية في التقليل من الجهد والوقت أثناء تنفيذ الوظائف الإدارية والسرعة في إنجاز المهام واتخاذ القرارات، و مواجهة المعوقات و إيجاد الحلول لها في ظل متطلبات الإدارة الإلكترونية.

## ثانياً: النتائج العامة حسب تساؤلات الدراسة.

### 1. الإدارة الإلكترونية تُساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة من خلال:

\_ تنمية المهارات والخبرات لدى الإداريين، والاستفادة من الخبرة العملية الإدارية في ظل تحديات الإدارة الإلكترونية.

\_ استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني و إعداد دورات تدريبية للكادر البشري.

\_ بناء بنية تحتية قوية لشبكات الاتصال و تكنولوجيا المعلومات للتقليل من الوقت والجهد، لأن الإدارة الإلكترونية لا زمان ولا مكان لها لتنفيذ المهام والمسؤوليات.

### 2. الإدارة الإلكترونية تحسن من فعالية وكفاءة تطوير العمل الإداري من خلال:

\_ استخدام تقنيات المعلومات الرقمية والاتصالات الإلكترونية تساهم في تحقيق كفاءة أساليب العمل الإداري.

\_ زيادة كفاءة العنصر البشري تؤدي إلى زيادة فعالية عمل الإدارة.

\_ تواجه المؤسسات معوقات لتطوير عملها الإداري في ظل تحديات الإدارة الإلكترونية تمثلت في المعوقات التنظيمية إنعدام التنسيق لبرامج عمل الإدارة، معوقات تكنولوجية استخدام التكنولوجيا يتطلب العديد من التغييرات التنظيمية، ومعوقات مالية بدرجة عالية تمثلت في قلة الموارد المالية المخصصة لتطوير

العمل الإداري، إلا أن هذه المعوقات كما توصلت إليها دراسة "عشور عبد الكريم" بعنوان (دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في النموذج الأمريكي والجزائري) أن المؤسسات الجزائرية لها مبادرات سعت في مواجهة العراقيل لتطوير العمل و سرعة الاستجابة في الخدمات الإدارية.

### 3. تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير إستراتيجيات العمليات الإدارية داخل المؤسسة من خلال:

\_ تطوير العمليات الإدارية و حل المشكلات التي تواجه العمل الإداري داخل المؤسسة هذا ما توصلت إليه دراسة "بدرية بنت فهد سبيل الحربي" (معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم)، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير إستراتيجيات العمليات الإدارية داخل المؤسسة و مواجهة معوقات تطبيق نظام الإدارة الحديثة ما يؤدي إلى تطوير العمل الإداري.

## مراجع الفصل الرابع

أولاً/ الكتب.

1. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد عثيم (2000): مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. سلاطنية بلقاسم، حسان الجبلاي (2004): منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.
3. نبيل أحمد عبد الهادي (2006): منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً/ الرسائل الأكاديمية.

1. الخنساء تومي (2016-2017): دور الثقافة الجماهيرية في تشكيل هوية الشباب الجامعي (جامعة محمد خيضر بسكرة- أنموذجاً)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع اتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

ثالثاً/ المواقع الإلكترونية.

1. غالية أبو الشامات: مبادئ البحث العلمي، جامعة الجزيرة الخاصة، نقلاً عن: <https://www.jude.edu.uploads.com>، تاريخ الزيارة: 20-08-2020، على الساعة: 17:18.
2. نقلاً عن: <https://www.fshs.univ-biskra.dz>، تاريخ الزيارة: 06-09-2020، على الساعة: 12:10.

# الخاتمة

ختاماً لما سبق عرضه في الجانب النظري والميداني لموضوع الإدارة الإلكترونية والعمل الإداري فالإدارة الإلكترونية نظام لا زال حديثاً لتطبيقه على كل المؤسسات عامة و على المجال الإداري خاصة، لأن متطلبات الإدارة الإلكترونية تحتاج متطلبات تغييرية للهياكل التنظيمية والعمل الإداري إضافة أنها ساهمت بشكل كبير وفعال لتطوير أساليب العمل التقليدية، و استخدام أحسن التقنيات التكنولوجية لتطوير العمل الإداري بكل كفاءة وفعالية، وعلى الجانب الآخر المؤسسة لا زالت تواجهها معوقات و عراقيل لإنجاز المهام و الوظائف الإدارية التي تعتبر من تحديات القرن الحادي والعشرين.

يمكن القول أن العمل الإداري تطور عن سابقه لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير و تحديث إستراتيجيات نظام الإدارة، الذي هو مجموعة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم و توجيه، تنسيق و رقابة من عملها الروتيني إلى الشبكي الإلكتروني، كما ساهمت الإدارة الإلكترونية بتأثير إيجابي على صنع و سرعة اتخاذ القرارات أثناء القيام بالمهام، لأن عمل الإدارة الإلكتروني جاء مكملاً و مطوراً للعمل التقليدي لكن تواجهه عراقيل و معوقات مختلفة ومتعددة.

ساهمت الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بشكل كبير وفعال و زيادة كفاءته لمواكبة التغيرات الحاصلة في شتى مجالات الحياة الوظيفية والاجتماعية.

## توصيات واقتراحات للدراسة.

بعد التوصل إلى نتائج الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها المطروحة، يمكننا أن نطرح بعض التوصيات والاقتراحات للدراسة منها:

- \_ ضرورة توفير موارد مالية مخصصة لتطوير المؤسسات والعمل الإداري للاستجابة للخدمة السريعة.
- \_ تطبيق نظام الإدارة الحديثة ما يتطابق مع خصائص نظام عمل الإدارة التقليدي، لأن الإدارة جاءت مكتملة لعمل الإدارة التقليدي إلا أنها تتطلب العديد من التغييرات للهياكل التنظيمية.
- \_ إعداد دراسات فعلية كل ما يواجه المؤسسة والعمل الإداري من عراقيل تؤخر في إنجاز المهام وإيجاد الحلول لها ما يضمن تطوير العمل.
- \_ ضرورة وعي كافة الإداريين بنظام الرقمنة و إشراكهم في تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية.
- \_ الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى وعلى مختلف المجتمعات لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية و الاستعانة بأصحاب ذات مهارة وكفاءة في مجال العمل الإلكتروني.
- \_ الرقابة الفعلية داخل المؤسسات من أجل ضمان تطوير العمل وتنفيذ العمليات الإدارية ما يصاحبها من نزاهة و مسؤولية.
- \_ الاستعانة بالتقنيات التكنولوجية لتطوير العمل و وضع إستراتيجيات لحدوث خطأ ما، و ضرورة وجود نظام احتياطي لعدم وقوع التجسس الإلكتروني وقرصنة المواقع الإدارية ما يسبب خلل في نظام الإدارة داخل المؤسسة.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً/ الكتب

1. السعيد مبروك إبراهيم (2012): إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
2. بلال خلف الله السكارنة (2010): التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
3. بلقاسم سلاطينية، أسماء بن تركي، نجات قريشي، سهام بن رحمون (2013): الفعالية الإدارية في المؤسسة (مدخل سوسبولوجي)، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
4. ثابت عبد الرحمان إدريس (2005): نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
5. جبران مسعود الرائد (2003): معجم ألفبائي في اللغة و الإعلام ، دار العلم للملايين للتأليف والترجمة والنشر، بيروت، لبنان.
6. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود (2007): نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. سلاطينية بلقاسم، حسان الجيلاني (2004): منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر.
8. سلاطينية بلقاسم، حسان الجيلاني (2014): مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر ،بسكرة.
9. عامر الكبيسي (2006): التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة(التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة)، ط1، سلسلة الرضا للمعلومات للنشر، دمشق، سوريا.
10. عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي (2008): الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
11. علي عباس (2008): الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

12. عيسى مومني (2008): المنار قاموس لغوي عربي - عربي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الحجار، عنابة.
13. فؤاد شعبان، عبيدة صبطي (2012): تاريخ وسائل الاتصال وتكنولوجياته الحديثة، مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر.
14. فيصل بن معيض آل سمير (2014): إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. ماجد أحمد عبد العزيز بشر (2015): أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الإدارية، ط1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
16. ماجد بن عبد الله الحسن (2011): الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي (ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية)، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للتوزيع، القاهرة، مصر.
17. محمد الصيرفي (2007): التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر. رحي مصطفى عليان، عثمان محمد عثيم (2000): مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. محمد صاحب سلطان (2011): إدارة المؤسسات الإعلامية (أنماط وأساليب القيادة)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
19. محمود القدوة (2010): الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
20. محمود عبد الفتاح رضوان (2013): الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
21. مصطفى بو جلال (2015): علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر ، بن عكنون، الجزائر.
22. ناصر قاسيمي (2011): دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع ، بن عكنون، الجزائر.

23. نبيل أحمد عبد الهادي(2006): منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

### ثانيا/ المجالات و الدوريات:

24. أفنان عبد العلي الأسدي (2009): الإدارة الإلكترونية بين النظرية و متطلبات التطبيق في بيئة منظمات الأعمال العراقية، العدد الخامس عشر.

25. بنوة شعيب، خلوط عواطف(2011): مداخلة بعنوان أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.

26. روش إبراهيم محمد: دور عمليات التطوير الإداري في تقليل من حالات الفساد الإداري(دراسة استطلاعية لعينة من الأفراد العاملين في تربية محافظة نينوي)، قسم اقتصاد الأعمال، كلية الدراسات الإنسانية، مجلة دنانير، العدد السابع، جامعة زاخو.

27. زرزار العياشي (2013): أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد15، العدد1، جامعة 20 أوت1995، سكيكدة، الجزائر.

28. عالية جواد محمد علي(2013): أثر التمكين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الإنسانية، العدد36.

29. عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيس، ناصر سعيد علي محسن(2018): متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية (من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإداريين)، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد الثامن(08)، كلية الإدارة الحديثة للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.

30. عيدوني كافية، بن حجوبة حميد (2017): الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها(واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، جامعة عباس لغرور، خنشلة.

31. فداء صفاء محمد علي (2007): التطور التكنولوجي في الصناعة، المركز العراقي الدولي للعلوم والصناعة، الندوة العالمية الثامنة لتاريخ العلوم عند العرب، الجلسة الأولى.

32. لطيفة طبال(2012): عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد02، جامعة محمد خيضر بسكرة.

33. موسى عبد الناصر، محمد قريشي(2011): مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي(دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة. الجزائر)، مجلة الباحث، العدد(09)، جامعة محمد خيضر بسكرة.

34. نائل عبد الحافظ العوالم(2003): توعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي(دراسة إستطلاعية)، مجلة الملك سعود، العدد 15.

### ثالثا/ الرسائل الأكاديمية:

35. الخنساء تومي(2016-2017): دور الثقافة الجماهيرية في تشكيل هوية الشباب الجامعي(جامعة محمد خيضر بسكرة- أنموذجاً)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع اتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

36. إيهاب محمد عبد العزيز علي خفاجي(2009): مبادئ ديمنج وتطوير العمل الإداري في مصر، وزارة التعليم العالي أنموذجاً، توطئة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، مصر.

37. بدرية بنت فهد سبيل الحربي (2015): معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة والحلول المقترحة لها، مطلب مكمل لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.

38. دراعو فطيمة (2015.2016): علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء(دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة بغيلزان)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2.

39. ريم بنت عمر بن منصور الشريف (2013): دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي(دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.

40. ساري عوض الحسنات (2011): معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية، قسم الدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية، القاهرة.

41. عبان عبد القادر (2015، 2016): تحديات الإدارة الإلكترونية (دراسة حالة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس، العاصمة)، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
42. عبد الله بن سعيد آل دحوان (2008): دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
43. عشور عبد الكريم (2009، 2010): دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة.
44. كلثم محمد الكبيسي (2008): متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية، جامعة قطر.

#### رابعاً/ المواقع الإلكترونية:

45. ثناء محمد (2019): خطة تطوير العمل الإداري والحلول المقترحة له، نقلا عن الموقع: <https://www.sayidaty.net>، تاريخ الزيارة: 2020.08.26، على الساعة: 17:47.
46. سلمان سلامة (2014): بدايات الإصلاح الإداري، نقلا عن الموقع: <https://www.mhassan037.blogspot.com>، تاريخ الزيارة: 2020.04.21، على الساعة: 20:01.
47. غالية أبو الشامات: مبادئ البحث العلمي، جامعة الجزيرة الخاصة، نقلا عن الموقع: <https://www.jude.edu.uploads.com.pdf>، تاريخ الزيارة: 2020.08.20، على الساعة: 17:18.
48. نائلة محمد أبو هليل (2016): مفهوم التوجيه بشكل عام، نقلا عن الموقع: <https://mawdoo3.com>، تاريخ الزيارة: 2020.08.21، على الساعة: 18:45.
49. يوسف القبلان (2020): التنسيق بين النظرية والتطبيق، نقلا عن: <https://www.alhadath.net.pdf>، تاريخ الزيارة: 2020.08.21، على الساعة: 19:26.

50. نقلاً عن: <https://pmb.univ-saida.dz.pdf>، تاريخ الزيارة: 2020.08.21، على الساعة: 19:45.

51. نقلاً عن: <https://www.fshs.univ-biskra.dz>، تاريخ الزيارة: 2020-09-06، على الساعة: 12:10.

# الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر. بسكرة .

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول موضوع:

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري

\_ دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة \_

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر LMD في علم الاجتماع تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل.

إشراف الدكتورة:

إعداد الطالبة:

\_ تومي الخنساء

\_ الوافي صليحة

ملاحظة:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة والإجابة عليها، وذلك بوضع علامة (x) أمام الاحتمال الذي تراه مناسباً حيث لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، وإنما ما تعتقده حسب رأيك هو التعبير عن وجهة نظرك. وهذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وشكراً.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. السن: .....
3. المؤهل العلمي:  بكالوريا  ليسانس  ماجستير  دكتوراه
4. الدبلوم المتحصل عليه: .....
5. سنوات العمل: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
6. المنصب أو الوظيفة الحالية: .....

المحور الثاني: تساهم الإدارة الإلكترونية المستحدثة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

7. هل ساهمت التطورات التكنولوجية في تنمية مهارات وخبرات أداء العاملين :  
 نعم  لا
8. هل تقوم المؤسسة بإعداد دورات تدريبية للكادر البشري للعمل في الإدارة الإلكترونية:  
 نعم  لا
9. هل تعمل المؤسسة على استقطاب أصحاب الخبرات و المهارات في مجال العمل الإلكتروني:  
 نعم  لا
10. هل يسمح لك بالدخول إلى عملك إلكترونيًا عبر شبكة الإدارة الإلكترونية وأنت خارج عن مكان العمل:  
 نعم  لا
11. هل توفر الإدارة الإلكترونية تقليل الجهد والوقت للعاملين والتقليل من فرص الأخطاء لأداء مهامهم:  
 نعم  لا
12. هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تحديد مسؤوليات ومهام واضحة للعاملين لتنفيذ الوظائف المنوطة لهم:  
 نعم  لا

المحور الثالث: تحسين الإدارة الإلكترونية من فعالية وكفاءة تطوير العمل الإداري.

13. هل ساهمت تقنيات المعلومات الرقمية والاتصالات الإلكترونية من تحقيق كفاءة و تطوير أساليب العمل الإداري:  نعم  لا

\_ في حالة الإجابة ب"نعم" كيف في ذلك:.....

14. هل زيادة كفاءة العنصر البشري في التعامل مع الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة العمل الإداري:  نعم  لا

15. هل ترتبط إدارة المؤسسة بمواقع إدارية إلكترونية أخرى لتطوير عملها الإداري:  نعم  لا

16. هل يتم اعتماد تجارب المؤسسات الأخرى من أجل الاستفادة منها في تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية لتطوير العمل الإداري:  نعم  لا

17. هل يصعب لدى العاملين فهم آليات عمل نظام الإدارة الإلكترونية لتحسين أدائهم و زيادة فعالية العمل الإداري:  نعم  لا

18. هل تقوم المؤسسة بالتجديد وتطوير أجهزة البرمجيات الإدارية لمواجهة متطلبات الإدارة الإلكترونية:  نعم  لا

\_ في حالة الإجابة ب"نعم" قُم باختيار ما يلي:

إدخال تكنولوجيا جديدة  تشخيص المشاكل وحلها   
تطوير مهارات أداء العاملين  استحداث برامج جديدة للعمليات الإدارية

19. هل تواجه المؤسسة معوقات لتطوير العمل الإداري في ظل تحديات الإدارة الإلكترونية:  نعم  لا

\_ في حالة الإجابة ب"نعم" قُم باختيار أهم المعوق التي تواجهه:

معوقات تقنية  معوقات بشرية   
معوقات تنظيمية  معوقات مالية

\_ وهل تساعد المؤسسة في مواجهة العراقيل:  نعم  لا

المحور الرابع: تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير استراتيجيات العمليات الإدارية داخل المؤسسة.

20. هل ترى أن الإدارة الإلكترونية ساعدت في اتخاذ القرارات السريعة لتنفيذ العمليات الإدارية:  نعم  لا

21. هل يؤدي تطوير أساليب العمل في المؤسسة إلى حل مشكلات العمل و زيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة: نعم  لا

22. هل تتمتع المؤسسة ببنية تحتية قوية لشبكات الاتصال لمتابعة تطور تكنولوجيا المعلومات: نعم  لا

23. هل يوجد نظام احتياطي للإستراتيجيات الإدارية عند حدوث خلل في نظام العمل: نعم  لا

24. هل تتمتع المؤسسة برؤية إستراتيجية قوية لاستخدام تكنولوجيا و الاتصالات للعمليات الإدارية: نعم  لا

25. هل تساهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على العراقيل و التأخير في إنجاز وتنفيذ العمليات الإدارية: نعم  لا

جدول المحكمين

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	مكان العمل
نجاه يحيوي	أستاذ محاضر.أ	جامعة محمد خيضر . بسكرة.
فضيلة صدراتة	أستاذ محاضر.أ	جامعة محمد خيضر . بسكرة.

المصدر: إعداد الطالبة.

## ملخص الدراسة

اهتمت هذه الدراسة بموضوع الإدارة الإلكترونية و تطوير العمل الإداري-جامعة محمد خيضر بسكرة ، من خلال الكشف عن كل جوانب الإدارة الإلكترونية و دورها في تطوير العمل الإداري. فموضوع الإدارة الإلكترونية استقطب اهتمام العديد من الباحثين و الدارسين في هذا المجال وتطبيق متطلباتها في المؤسسات، وتحديث أنظمة الإدارة ما يزيد من كفاءة و فعالية العمل داخل المؤسسة، و موضوع العمل الإداري موضوع حيوي ساهم في العديد من الجوانب تحسين أداء العاملين و زيادة الفعالية لتطوير إستراتيجيات العمليات الإدارية التي تمحورت في تساؤلات الدراسة، نستنتج في الأخير أن كل مؤسسة تواجه معوقات وكل عمل يواجه عراقيل، إلا أن المؤسسات عامة والإدارات خاصة تساهم في مواجهة العراقيل في ظل تحديات الإدارة الحديثة و عصرنة الأنظمة و توسيع شبكة المعلومات الإدارية لمواكبة التغيرات الحاصلة.

## Summary

**This study focused on the topic of electronic management and the development of administrative work in University of Mohammad KHAIDER in BISKRA, by revealing all aspects of electronic management and its role in developing administrative work.**

**The issue of electronic management has attracted the interest of many researchers and scholars in this field and the application of its requirements in institutions, and the modernization of management systems, which increases the efficiency and effectiveness of work within the institution, And the issue of administrative work is a vital one that has contributed in many aspects to improving the performance of employees and increasing the effectiveness of developing strategies for administrative operations that centered on the questions of the study. In the end, we conclude that every institution faces obstacles and every work faces obstacles, but public institutions and departments in particular contribute to facing obstacles In light of the challenges of modern management, modernization of systems, and expansion of the network of administrative information to keep pace with the changes taking place.**