

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

1985

ميدان: العلوم الإجتماعية

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

قسم: علم الاجتماع

جامعة محمد بوضياف - المسيلة التخصّص: تنمية الموارد البشرية  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

رقم التسجيل: 15/D95/MDRH18

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة): وردة دباش

تحت عنوان

الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين العمل الإداري

دراسة ميدانية ببلدية عين الخضراء-المسيلة-

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف -المسيلة	د.نصيرة بونويقة
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف -المسيلة	د.ليلي بتقة
مناقشا	جامعة محمد بوضياف -المسيلة	د.محمد سفيان بدوي

السنة الجامعية: 2017/2016م



# إهداء

إلى من فرشت أرضي وردا...

وزودتني عبر الوقت جهدا إلى

**أمي... ثم أمي... ثم أمي**

لا أنسى رقيقة دربي

شعلة حياتي ونور قلبي

**والدي الحبيب**

إلى من لم يكن لها في الوجود مثيل

إلى الدعم والسند والدليل

أختي الشقيقة، ليس لها بديل

**لبنى**

إلى أخصان الشجرة

الباسقة وأعرافه وبراعم مورقة

إلى كل إخوتي ونصوحا

**مهدي**

إلى من قابلوني بسرور

إلى كل صديقاتي خاصة

**جوار شرقي**

وإلى الأستاذ الذي درست عنده

وإلى زوجات إخوتي وكل أخوالي وأعمامي

إلى من هم في قلبي ولم تسعهم ورقتي

**اهدي لكم ثمرة جهدي**

ورقة

# الشكر

الحمد لله الذي وفقني على إنجاز هذا العمل حمدا لا

يوافي نعمه عز وجل

نتشرف بتقديم أسامي عبارات الشكر والتقدير والامتنان

للأستاذة المشرفة بثقة ليلي التي منحتنا من وقتها الكثير

وأفادتنا بنصائحها وتوجيهاتها البناءة ونحسب لها قراءتها

المتأنية

كما لا يفوتنا تقديم الشكر الجزيل الى كل أستاذ ساعدنا

ووجهنا ، وأشكر جميع أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم

قراءة الموضوع، دون أن ننسى الموظفين

في بلدية عين الخضراء على خدمتهم

وحسن معاملتهم.

الطالبة

وردة دباش

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر.....
	الإهداء.....
أ	مقدمة.....
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
04	1- الإشكالية.....
05	2- الفرضيات.....
05	3- أسباب إختيار الموضوع.....
06	4- أهداف الدراسة.....
06	5- أهمية لدراسة.....
07	6- تحديد المفاهيم.....
09	7- الدراسات السابقة.....
<b>الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية</b>	
15	تمهيد.....
16	1- طبيعة الإدارة الالكترونية.....
16	1-1- التطور التاريخي للإدارة الالكترونية.....
17	1-2- أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية.....
17	1-3- عناصر الإدارة الالكترونية.....
18	1-4- مميزات الإدارة الالكترونية.....
19	1-5- النظريات المفسرة للإدارة الالكترونية.....
21	2- تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات.....
21	2-1- أسباب التحول نحو تبني نموذج الإدارة الالكترونية.....
22	2-2- مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية.....

24	2-3-متطلبات الإدارة الالكترونية.....
27	2-4-تجارب رائدة في تطبيق الإدارة الالكترونية.....
29	3- معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.....
32	الخلاصة.....
<b>الفصل الثالث: العمل الإداري</b>	
34	تمهيد.....
35	1- ماهية العمل الإداري.....
35	1-1-تطور النظرة الى العمل الإداري.....
37	1-2-وضائف العمل الإداري.....
37	أولاً:التخطيط.....
39	ثانياً:التتظيم.....
41	ثالثاً: التوجيه.....
43	رابعاً: الرقابة.....
45	2- النظريات المفسرة للعمل الإداري.....
45	2-1-نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول.....
47	2-2-نظرية البيروقراطية لماكس فيبر.....
48	3- الإدارة الالكترونية وعلاقتها بتحسين العمل الإداري.....
48	3-1-الوظائف الإدارية في ظل الفضاء الالكتروني.....
48	أولاً:التخطيط الالكتروني.....
49	ثانياً:الرقابة الالكترونية.....
51	خلاصة.....
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
53	تمهيد.....
54	1- منهج الدراسة.....
54	2- أدوات الدراسة.....

57	3- العينة.....
57	4- التعريف بميدان الدراسة.....
59	خلاصة.....
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج</b>	
61	تمهيد.....
62	1- عرض وتحليل وتفسير البيانات.....
83	2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.....
85	3- الإستنتاج العام.....
86	4- التوصيات .....
88	خاتمة.....
90	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....
	فهرس الجداول.....
	فهرس المحتويات.....

## فهرس الجداول

الصفحة	الجداول
61	الجدول رقم (1): توزيع الأفراد حسب متغير الجنس
61	الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
62	الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل
63	الجدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
64	الجدول رقم (5): يوضح العلاقة بين توفر البلدية على أجهزة ومعدات تكنولوجياية متطورة وتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية
65	الجدول رقم (6): يوضح العلاقة بين مدى استخدام البلدية للأجهزة الالكترونية لأهداف تنظيمية الى تخطيط معلومات شخصية.
67	الجدول رقم (7): مدى مساهمة البلدية في تدريب العاملين على استخدام الاجهزة الالكترونية ووضع البلدية لخطط طويلة الامد لدراسة مشكلات مستقبلية محتملة والاستعداد لمواجهتها.
68	الجدول رقم (8) : تعمل البلدية من خلال المتغيرات الطارئة على تقادي المشكلات داخل العمل
69	الجدول رقم (9): يوضح العلاقة بين سعي البلدية على مواكبة التقدم التكنولوجي وتقويم نقاط القوة والضعف في الأنشطة المستقبلية.
71	الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين توفر البلدية للأجهزة الالكترونية لكل عمالها واعداد خطط ومراعاة المرونة في عملية التخطيط
72	الجدول رقم (11): قدم أجهزة الحاسوب في البلدية يؤثر على نتائج العمل الإداري
73	الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بين استخدام البلدية لأنظمة المعلومات المتطورة ومدى قيام البلدية بمقارنة المدخلات والمخرجات.
74	الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين تطوير البلدية للأنظمة باستمرار وتقويم البيانات بشكل دوري ومستمر .

76	الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين توفر البلدية على استخدام الأنظمة الالكترونية في أي زمان ومكان وترسيخ لمبدأ المتابعة والرقابة الذاتية.
77	الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين توفر الأنظمة الالكترونية قائمة كل ما يحتاجه الموظفين في عملهم ومدى توفر نظام رقابة على نموذج تقويمي فعال.
79	الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين وجود قاعدة بيانات الكترونية ومدى المتابعة والرقابة الفورية.
80	الجدول رقم (17): يوضح العلاقة بين توفر الأنظمة الموجودة عماية التواصل الالكتروني ومدى استخدام تقارير الأداء اليومية للمتابعة والمراقبة.

# مقدمة

شهد العالم في العقود الاخيرة ثورة هائلة في المجالات العلمية والتكنولوجية التي أحدثت تغيرا في الحياة اليومية للإنسان الأمر الذي اقتضى على المنظمات بمختلف تخصصاتها السعي للبحث عن مداخل استراتيجية التي تمكنها من مواجهة التحديات وأصبحت من الركائز الجوهرية المعمول عليها في احداث التنمية بمختلف جوانبها، هذا ما انعكس على المؤسسات بإدخال تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة التي أدت إلى التحول من الأساليب التقليدية إلى إنجاز الأعمال بطريقة إلكترونية، والتي توفر الكثير من فرص النجاح والسرعة والشفافية والفعالية في تقديم الخدمات، ونظرا لما تحققه الإدارة الإلكترونية من نتائج إيجابية صارت المؤسسات تتسابق نحو استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري ما استوجب إيجاد حلول وطرق جديدة من شأنها تطوير العمل الإداري والرقمي به في مجالات عديدة، مما جعل عملها يتحول من ورقي تنظيمي إلى إلكتروني شبكي، حيث لا يوجد عراقيل وحواجز إدارية تنظيمية تقف أمام هذه التغيرات في العمل الإداري.

وفرضت الإدارة الإلكترونية نفسها على الدول وأصبح لزاما عليها تطبيقها حتى تحقق أفضل الخدمات، ولقد انتهجت العديد من الدول مبادرة الإدارة الإلكترونية وعلى رأسها الدول المتقدمة التي انطلقت في تطبيقها منها الـ.وم.أ باعتبارها الرائدة في مجال المعلوماتية وكذلك الإتحاد الأوروبي حيث يحظى تطبيقها باهتمام كبير نظرا لأهميتها في مجال الخدمات وغيرها من القطاعات، وسارت في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية الدول العربية وإن تباينت في مستوى الإهتمام، حيث تعتبر دولة الإمارات العربية المتحدة من أول الدول التي أدركت أهمية المعلومات والاتصالات فحددت خطة لبناء نظام إلكتروني شامل وذلك وفق استراتيجية تهدف للوصول بخدماتها للمستخدمين في مختلف أماكن تواجدها، وخاصة في قطاع الخدمات الذي له صلة مباشرة بالمواطن وعلى رأس هذا القطاع البلدية ميدان الدراسة .

ومن خلال هذا الموضوع نحاول دراسة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والعمل الإداري بالبلدية حيث تم تقسيم خطة الدراسة إلى جانب نظري وميداني وقد إحتوى الجانب النظري على ثلاثة فصول، فتناول الفصل الأول مدخل تمهيدي للدراسة وذلك للوقوف على إشكالية الدراسة وطرح الفرضيات وذكر الأسباب التي أثرت على إختيار هذه الدراسة وأهميتها وما تهدف إليه، كما حاولنا تحديد مفاهيم الدراسة وذكر أهم الدراسات السابقة ، أما الفصل الثاني فقد عنون بالإدارة الإلكترونية والذي تفرع عنه ثلاثة عناصر ف جاء الأول بعنوان طبيعة الإدارة الإلكترونية وتناول الثاني تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات وفسر الثالث معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتضمن الفصل الثالث العمل الإداري وندرج تحته هو الآخر ثلاثة عناصر الأول ماهية العمل الإداري، الثاني النظريات المفسرة للعمل الإداري، أما الثالث الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين العمل الإداري، أما الجانب الميداني تناول فصلين الرابع خصص للإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال التطرق للمنهج وأدوات جمع المادة العلمية وكذا العينة والتعريف بميدان الدراسة، والفصل الخامس تم فيه عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بكل فرضية من خلال الإحصائيات ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والاستنتاج العام وأخيرا خاتمة.

# الفصل الأول:

## موضوع الدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- الدراسات السابقة

### 1-الإشكالية:

لقد شهدت الادارة تغيرات وتحركات استراتيجية في ظل بيئة ديناميكية يحيط بها العديد من الضغوط والمواقف الصعبة اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا خاصة أن للإدارة وظيفة أساسية في المؤسسة تحتاج الى مجموعة من الإجراءات والوسائل من أجل الوصول لأفضل الوسائل والسبل التي تحتاجها الإدارة لتحقيق الهدف وللقيام بوظيفتها ، لذا قام الكثير من المنظرين بمحاولات وضع نماذج نظرية فحاول كل منهم تحديد أفضل السبل للعمل الإداري والوسائل التي تحتاجها قبل نشوء المؤسسات الصناعية .

باعتبار أن البيئة التي تعيش فيها هذه المؤسسات تفرض عليها مسابرة التطورات الحاصلة فيها هو ما أكدته النظرية الموقفية بأن الحلول المناسبة للمشاكل الإدارية لها علاقة بالظروف والعوامل المحيطة التي لها متطلبات يجب أخذها بعين الاعتبار ، كما أن الاستثمار في المورد البشري بشكل جيد وتحقق الغرض المنشود منه وتحقيق عمل إداري بأقل أخطاء ممكنة يحتاج إلى طرق علمية وتقنية وهذا ما أكدته نظرية الإدارة الكمية التي تدعم استعمال التقنية والمعلوماتية في اتخاذ القرارات الإدارية لتحسين الكفاءة الانتاجية للمنظمات.

فلقد أدى التطور الهائل في العصر الحالي عصر تطور التقنية إلى حدوث تغيرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة تحولت إلى وظائف إلكترونية من أجل الإستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات ، خاصة أن العمل الإداري التقليدي الذي يتسم بالمركزية الإدارية وضرورة الرجوع إلى المشرف أو المدير في تنفيذ المهام الإدارية وكذا بطء العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والرقابة التي تأخذ وقت أطول مما يستوجب وقتها الزمني والاستناد إلى اللوائح التنظيمية في التعامل مع كافة الإجراءات الإدارية وطول انتظار العملاء والإجراءات التقليدية التي أصبحت روتنا إداريا تتصف به البلديات، وصار يشكل جزء من الثقافة التنظيمية بكل إدارة ويصعب على العاملين فيها التخلي عنها أو محاولة تغييرها لأنها تعكس أدائهم الوظيفي مما يشكل صعوبة في الاداء الوظيفي في تطبيق البلدية الإلكترونية .

ولهذا نجد اليوم العديد من المؤسسات وعلى رأسها البلدية ميدان الدراسة تسعى مباشرة الى تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل المشكلات التي نجمت عن الإدارة التقليدية خاصة فيما يتعلق بمؤشري الرقابة و التخطيط الذين لهما دور بارز ومهم في نجاح العمل الإداري ككل وفي بلوغ المؤسسة لتحقيق أهدافها بفعالية ، من أجل تقديم الدعم للمواطن وتبسيط الإجراءات الروتينية المعقدة التي كانت في ما مضى وتقريب الإدارة من المواطن من خلال التخلص من المشاكل التي يعاني منها المواطن المتمثلة في التأخر في إنجاز المهام، البيروقراطية، نقص المردودية، الروتين والجمود الممل.

ومن هنا يمكننا طرح التساؤل الرئيسي:

كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري للمنظمة ؟

ويتفرع على هذا السؤال الأسئلة التالية:

1) كيف تساهم الأنظمة الإلكترونية في تحسين عملية الرقابة للمورد البشري داخل المنظمة ؟

2) كيف تساهم الأجهزة الإلكترونية في تحسين عملية التخطيط للمورد البشري داخل المنظمة ؟

### 2-الفرضيات:

تعد الفرضيات أحد أنماط الإجابات المؤقتة لتساؤلات الدراسة.

الفرضية الرئيسية:

علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين العمل الإداري في المنظمة .

الفرضيات الفرعية:

1) تساهم الأنظمة الإلكترونية في تحسين عملية الرقابة للمورد البشري داخل المنظمة.

2) تساهم الأجهزة الإلكترونية في تحسين عملية التخطيط للمورد البشري داخل المنظمة.

### 3- أسباب إختيار الموضوع:

يمثل الموضوع الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالعمل الإداري أحد المواضيع التي تتطلب البحث لما له من تأثير على أداء الموظفين وقد تم اختيار موضوع الدراسة لمجموعة من

- الأسباب لأن عملية البحث ليست سهلة ولذا يجب أن يكون الموضوع المختار ناتج عن أحكام وخبرات خاصة، ومنها جملة من الأسباب الداعية لاختيار هذا الموضوع نذكر:
- اهتمامنا الشخصي بموضوع الإدارة الالكترونية .
- معرفة مدى علاقة الإدارة الالكترونية بالعمل الإداري .
- التعرف على استخدام الإدارة الالكترونية لمواكبة التطورات في المجال الإداري والصناعي والخدماتي .
- واقع المؤسسة الجزائرية التي مازالت تعتمد بشكل كبير على الإدارة التقليدية.

### 4-أهداف الدراسة:

- ان أي دراسة لا بد لها من أهداف تقوم عليها لتحقيق الغايات التي تزيد المؤسسة لتحقيقها من خلال الادارة الالكترونية وذلك عن طريق مختلف الدراسات التي تناولت موضوع البحث للاطلاع على جملة من الحقائق المتعلقة بالإدارة الالكترونية وعلاقتها بالعمل الإداري وعليه هذه الدراسة تهدف الى:
- التعرف على العلاقة بين الإدارة الالكترونية والعمل الإداري
- فهم طبيعة الإدارة الالكترونية
- تبسيط الإجراءات الإدارية وسهولة تقديم خدمات وتبادل معلومات وخفض التكاليف

### 5-أهمية الدراسة:

- التعرف على آخر التطورات العلمية وتسخيرها بما يخدم مجتمعنا المحلي ومحاولة تعميم الوظائف الإدارية المستخدمة بشكل الكتروني.
- أهمية العامل التكنولوجي في تأثيرات على كفاءة الافراد والأداء داخل المؤسسة
- إعادة توجيه السياسات التي تؤدي الى التعارض مع استخدام التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات وضرورة ادراك الجميع في المؤسسة ما تضمنه فكرة الانتقال والتحول الى العالم الالكتروني.

6- تحديد المفاهيم

6-1- الإدارة الإلكترونية

أ- الإدارة لغة:

تعني الإحاطة -أدار الرأي والأمر أي أحاط به<sup>1</sup>.

ب- الإدارة الإلكترونية اصطلاحاً:

عرفها السالمي: هي الاستغناء عن المعاملات الورقية واحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة الى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً<sup>2</sup>.

كما يمكن تعريف الإدارة الالكترونية: بأنها منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات واتصالات ومعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي الى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة<sup>3</sup>.

كما تعرف فوزية حبيب بخش الإدارة الالكترونية: على انها انجاز الوظائف الإدارية بكفاية وفعالية باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف منظمة<sup>4</sup>.

كما تعرف أيضا على أنها: هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكة الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من أجل تحقيق أهداف<sup>5</sup>.

وعرفها باكير بأنها: استراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها مع الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة،

1 - أحمد مختار: معجم اللغة العربية، مجلد أول، ط1، عالم الكتاب، القاهرة، 2008، ص1539

2 -السالمي علاء الدين عبد الرزاق: الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص320.

3 -عامر طارق عبد الرؤف: الإدارة الالكترونية، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص28.

4 -يوسف سعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة ، الجزائر، 2011، ص509.

5 -عبود نجم: الإدارة الالكترونية الاستراتيجية وظائف ومشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004،

من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيق للمطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة<sup>1</sup>.

### ج- التعريف الاجرائي:

يمكن تعريف الإدارة الالكترونية بأنها عملية إدارية قائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الاعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

### 6-2- العمل الإداري:

#### أ- العمل لغة:

عمل: يعمل عملا فهو عامل وعمل رجل مهن ومارس نشاط بجهد للوصول الى نتيجة نافعة وعمل شيء فعله عن قصد وصنعه<sup>2</sup>.

#### ب- العمل الإداري اصطلاحا:

نقصد بالعملية الإدارية تلك العملية المتكاملة التي تضم الوظائف الرئيسية للإدارة التي يتم ممارستها في جميع المنظمات على اختلاف طبيعة نشاطها او احجامها، وفي جميع المستويات الإدارية في المنظمة الواحدة<sup>3</sup>.

كما يعرفها هنري فايول FAYOL حيث يرى ان وظائف الإدارة هي التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة.

أما Summer و Newman فانهما يعتقدان ان العملية الإدارية هي التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة<sup>4</sup>.

-أما التعريفات الحديثة المعاصرة للعملية الإدارية تكاد تتفق على أنها تنطوي على كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والقيادة.

<sup>1</sup> -يوسف سعداوي: المرجع السابق، ص509.

<sup>2</sup> -أحمد مختار: المرجع السابق، ص1554.

<sup>3</sup> -خالد ممدوح إبراهيم: الإدارة الالكترونية، ط1، دار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص28.

<sup>4</sup> -المرجع نفسه، ص28.

أما Robbins and Decenzo و Stoner & Freeman Holt على ان العملية الإدارية هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

كما يتفق كل مع هؤلاء كل من Konnty وWeilrih في تعريفهم للعملية الإدارية مع اختلاف واحد هو: إضافة وظيفة التشكيل (إختيار وتعيين وترقية والمكافئة والتحفيز وتدريب العاملين) .

كما يعرفها Aldag & Stearns و Huse يتفقون على ان العملية الإدارية هي تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة<sup>1</sup>.

### ج- التعريف الاجرائي:

نقصد بالعمل الإداري هو التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة بالإضافة الى وظيفة التشكيل.

### 7- لدراسات السابقة:

#### أ- الدراسة الأولى:

رسالة لنيل شهادة الماجستير إدارة الاعمال من اعداد يوسف محمد يوسف أبو أمونة تحت عنوان واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا e.HRM في الجامعة الفلسطينية النظامية قطاع غزة، سؤال رئيسي ما واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة؟ سنة 2009.

#### انطلاقا من الفرضيات التالية:

- يؤثر وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية الكترونيا لدى مستويات إدارية مختلفة تأثير ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية الالكترونيا.
- يؤثر دعم إدارة الجامعة نحو التحول الى إدارة الكترونية تأثير ذو دلالة إحصائية.
- يؤثر نظام الجامعة في تقديم خدمات تعليمية الكترونية تأثير ذو دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية الكترونيا.

<sup>1</sup> -خالد ممدوح إبراهيم: المرجع السابق، ص28.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجامعة، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الفئة الوظيفية، المسمى الوظيفي<sup>1</sup>.

تهدف الدراسة الى:

- التعرف على توجه ادارت الجامعة الفلسطينية لتحول الى الإدارة الالكترونية
- التعرف على وضوح أهمية الإدارة الالكترونية كمفهوم اداري حديث لدى المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية
- معرفة مدى توفر بنية تحتية لدى مراكز تكنولوجيا المعلومات اللازمة
- تطبيق استخدام الموارد البشرية الالكترونية
- معرفة مدى توفر الموارد البشرية اللازمة لهذا التحول
- التعرف على مدى وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية الكترونيا لمستويات الإدارة
- التعرف على مدى اهتمام إدارات الجامعات بتطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونيا مقارنة باهتمام مجال عملها الرئيسي هو تقديم خدمات تعليمية
- الخروج بتوصيات حول مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية والمقترحات المناسبة لتعزيز مستوى تطبيقه والانتفاع من مزاياه
- وقد اتبع الباحث في المنهج الوصفي استخدم الاستبانة كان حجم العينة 183 عينة الموظفين والأكاديميين 148 عينة وعين ودراسة الموظفين كانت في مراكز تكنولوجيا المعلومات

وخلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- هناك وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية الموارد البشرية الالكترونية وادراك تام من يؤثرون في اتخاذ القرار.

- تدعيم إدارة الجامعات عملية التحول الى الإدارة الالكترونية

<sup>1</sup> -محمد يوسف أبو امونة، واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة، ماجستير إدارة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

-تتوفر البنية التحتية لدى مراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعات المعينة بالدراسة تعتبر كافية عمليا للتحويل الى الإدارة الالكترونية ، ويعلل الباحث ذلك بسبب ازدياد الاعتماد بشكل كبير على استخدام التقنيات المعاصرة في كافة مجالات العمل.

-تدعم إدارة الجامعات عملية التحويل الى الإدارة الالكترونية  
-نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية يختلف بنسب متفاوتة من جامعة الى أخرى وله تأثير كبير نحو التوجه الى إدارة الموارد البشرية الكترونيا، ويعلل هذا الباحث هذا الاختلاف بسبب أولويات الجامعة في تقديم خدمات تعليمية الكترونية لها التأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية الالكترونية وخاصة في مجالات التدريب والتطوير والاتصال والتعلم الالكتروني .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة افراد العينة تعزى الى متغيرات شخصية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الفئة الوظيفية، المسمى الوظيفي) بسبب وجود تقارب بين مواصفات أفراد العينة بالجامعات المعنية بالدراسة .

### ب- الدراسة الثانية:

رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة وحكامه محلية من اعداد بلحيج شهيناز تحت عنوان: الإدارة الالكترونية وترشيد الدارة العامة نموذج الجزائر سنة 2013، تمثل السؤال الرئيسي في اطار البحث عن فاعلية المؤسسة وتحقيق التنمية الإدارية أي للإدارة الالكترونية لتحقيق تسيير فعال وترقية الأداء الوظيفي للإدارة العمومية.

### انطلاقا من الفرضيات التالية:

-الإدارة الالكترونية لها دور في خلق قيمة مضافة وتحسين المستوى تقديم الخدمة العامة.  
-تقوم الإدارة الالكترونية بتصحيح الوظائف الإدارية التقليدية وتأهيل الكوادر البشرية الموجودة داخل المنظمة العامة بطريقة حديثة مما يضمن تقديم الخدمة للمواطن على قدر من الجودة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلحيج شهيناز، الإدارة الالكترونية وترشيد الإدارة العامة، نموذج الجزائر، قسم العلوم والعلاقات الدولية، كلية الحقوق، جامعة مسيلة، الجزائر، 2013.

- الإدارة الالكترونية في الجزائر جاءت كمدخل إصلاحى لكنها عرفت تحديات مختلفة أبقته مجرد تجربة لم تتحقق الأهداف المرجوة منها.

**وتهدف الدراسة الى:**

-تهدف هذه الدراسة الى تحقيق إمكانية توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة العامة في ضوء مشكلة البحث تم تحديد الأهداف التالية:

-محاولة الإحاطة بأهم الآثار والمنافع التي تنعكس على المؤسسات العمومية من جراء تطبيق الإدارة الالكترونية.

-محاولة تشخيص واقع الإدارة العامة الجزائرية وتطبيقاتها الالكترونية من خلال الدراسة القطاعية

وقد اتبع المنهج الوصفي.

**وقد خلصت الدراسة:**

- تؤثر الإدارة الالكترونية على الإدارة العامة من خلال آلياتها المتمثلة في الانترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجيا.

- استخدام الإدارة الالكترونية يضيف للأداء الوظيفي بجملة من القيم مثل الشفافية، الديمومة، السرعة، ربح الوقت، الدقة، وخلق القيمة المضافة للإدارة الالكترونية المصححة لمجموعة من الجوانب من خلال استخدام واستغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تحسين الخدمة العامة وكذا تسهم في عملية اتخاذ القرار وما تضيفه من رشادة وحكمانية في اتخاذه.

-افتقار الجزائر الى بيئة الكترونية مناسبة لاستراتيجيتها الالكترونية لمشروع الجزائر الالكترونية 2013.

-ضعف درجة الوصول الى شبكة المعلومات العالمية في ظل غياب العوامل التشجيعية للمواطنين كإخفاض تسعيرة توصيل الشبكة واستخدامها

-ساهمت في بقاء التجربة الالكترونية في الجزائر مجرد مبادرة أولى لا ترتقي الى مستوى النموذج.

- النقص التشريعي لتأمين معاملاتها الالكترونية ولحماية المتعامل خاصة الخدمات المالية مثل بريد الجزائر.
  - الجزائر في حاجة للتخلص من هياكل البيروقراطية التقليدية التي لا تتماشى مع متطلبات الإدارة الالكترونية.
  - ضرورة تظافر وتكاتف وتنسيق الجهود بين كافة القطاعات في الدولة للتحويل نحو الإدارة الالكترونية لتحقيق المصلحة العامة للمجتمع والدولة.
  - إرساء ثقافة مؤسساتية داخل الإدارة العامة عن طريق استحداث برامج تعليمية فيما يخص التكنولوجيات الجديدة في مجال المعاملات.
  - وأخيرا النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة تنطلق من أن الإدارة الالكترونية بمثابة آلية هامة في بناء وترقية الإدارات العامة الالكترونية، بما يحقق الشفافية والمساءلة، النزاهة، الرقابة، وسرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين، وتقريبها من المواطنين لتغيير نظرته السلبية عنها غير أن نجاح هذا النموذج مرتبط الى حد بعيد ببيئة وخصوصية كل مجتمع فنجاحه في بيئة لا يعني بالضرورة نجاحها في بيئة أخرى.
- مناقشة الدراسة :**

تطرقنا في توظيف الدراسات السابقة الى مناقشة هذه الدراسات وعلاقتها بموضوع دراستنا حيث ركزت الدراسة الأولى على واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا بينما تهتم دراستنا بالإدارة الالكترونية وعلاقتها بالعمل الإداري حيث ركزت هذه الدراسة على أهمية إدارة الموارد البشرية الكترونيا لدى مستويات الإدارية المختلفة أما دراستنا فقط تناولنا فيها متغيرين: الأجهزة الالكترونية والرقابة والأنظمة الالكترونية والتخطيط وذلك من خلال آراء ووجهات نظر أصحاب الإدارات العليا للبلدية، ذلك أن القرار الأول والأخير يعود الى أصحاب هذه الإدارات وأهمية الدور الذي يلعبه المدراء في احداث تغيير من أجل تحقيق فاعلية الإدارة الالكترونية.

أما الدراسة الثانية الإدارة الالكترونية وترشيد الادارة العامة ركزت على الإدارة الالكترونية تقوم بتصحيح الوظائف الإدارية التقليدية أما دراستنا فاهتمت بإحداث تغيير الوظائف الإدارية التقليدية الى وظائف الكترونية.

# الفصل الثاني:

## الإدارة الإلكترونية

تمهيد

1- طبعة الإدارة الالكترونية

2- تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات

3- معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

الخلاصة

### تمهيد:

يعتبر ادخال تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية الى اعمال الخدمات الإلكترونية وظهور الإدارة الإلكترونية تعمل على الارتقاء بأداء الكيان الإداري، وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية، وفي مجال التطبيق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة كأهمية استراتيجية، بما تسهم من دعم ومساندة لتبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل وتسريع عملية صنع القرار وتمكين الإدارة من التخطيط بكفاءة وفعالية للاستفادة من متطلبات العمل ولتقديم جودة الخدمات الإلكترونية وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب العصر.

## 1- طبيعة الإدارة الالكترونية:

### 1-1 - التطور التاريخي للإدارة الالكترونية:

ان بدايات الإدارة الالكترونية كانت منذ 1960م عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فاعليات طابعاتها الكهربائية، وكان سبب اطلاق هذا المصطلح هولفت نظر لإدارة المكاتب الى انتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وان أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964م عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST (الشريط الممغنط/ جهاز الطابعة المختار)، حيث كانت هذه الطابعة مع الشريط الممغنط فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم خزن الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من شريط الطابعة بعد ان نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل اليه، وهذه العملية وفرت جهد كبير وخاصة عندما يتطلب ارسال نفس الرسالة الى عدد كبير من المرسل اليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري، لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولا الى الأهداف المنشودة بأقل تكاليف وجودة عالية في الأداء<sup>1</sup>.

من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح ان الإدارة الالكترونية: امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد مختصين في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن ابتداء بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية وبعدها توالى ظهور عديد من المدارس الإدارية، في منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بظهور الإدارة الالكترونية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -علاء عبد الرزاق محمد حسين السالمي: شبكات الإدارة الالكترونية، دار المريخ للنشر، مصر، 2004، ص234،235.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم: الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، دار المريخ للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص128، 130.

الإدارة الالكترونية هي امتداد للتطور التاريخي في الإدارة، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء الى إحلال الآلة محل العامل ثم تطور حتى وصل الى الانترنت وشبكات الاعمال<sup>1</sup>.

ان ظهور الإدارة الالكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد الى العقود الخمسينية الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الالكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة اعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة ان استخدام الحاسوب يسعى لإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد.<sup>2</sup>

### 1-2- أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الالكترونية في قدرتها على الانسجام مع التطور السريع الذي يشهده عالم الأعمال في مجال ما يعرف بالثورة المعلوماتية المتطورة.

أهداف الإدارة الالكترونية:

هناك أهداف كثيرة تسعى الإدارة الالكترونية الى تحقيقها وتتمثل هذه الأهداف في:

- ✓ إدارة الملفات بدلا من حفظها .
- ✓ استعراض المحتويات بدلا من القراءة .
- ✓ مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها .
- ✓ البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد.
- ✓ الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات
- ✓ اكتشاف بدلا من المتابعة .
- ✓ تخفيف حدة مشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة او غير معتدل المزاج<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -نجم عبود نجم: المرجع السابق، ص128، 130.

<sup>2</sup> -ياسين سعد غالب: الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، د ط، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص49.

<sup>3</sup> -زايد مراد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص359.

### 1-3- عناصر الإدارة الإلكترونية وتتمثل في:

- أ- الإدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية.
- ب- إدارة بلا مكان: تتمثل في التليفون المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التحليلية<sup>1</sup>.
- ج- الإدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في عالم جديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحوا لذلك من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا
- د- إدارة بلا تنظيمات جامدة: هي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة<sup>2</sup>.
- ### 1-4- مميزات الإدارة الإلكترونية<sup>3</sup>:

- تتميز الإدارة الإلكترونية بانها الأسلوب الأكثر فاعلية وكفاءة في تسيير العمل الافتراضي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة.
- تتميز الإدارة الإلكترونية بخاصية القدرة على تحسين فاعلية تشغيلية من خلال استثمار أمثل لأرقى التقنيات المتاحة والعقول المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبيرة.
- القدرة على تحقيق اعلى درجات السرعة ورشاقة الحركة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة.
- تمتلك الإدارة الإلكترونية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والتنافسية بين العاملين.
- تتميز أيضا بقدرتها على تقليص تكاليف وتعزيز الأهداف وتحسين مستويات وجودة الخدمات المقدمة.

<sup>1</sup> - زايد مراد المرجع السابق ، ، ص356.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص356.

<sup>3</sup> -سميرة مطر المسعودي: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية، (المملكة المتحدة).

- كما تتميز الإدارة الالكترونية:

بأنها إدارة الموارد المعلوماتية تعتمد على الأنترنت وشبكات الاعمال تميل الى تجريد واخفاء الأشياء وما يرتبط بها الى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي -المعرفي - الفكري- هو العامل أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها، في حين تتميز الإدارة التقليدية بأنها إدارة الأشياء أي موارد مادية تخفي خلفها كل ما يتعلق بالمعلومات الى الحد الذي لم يكن بإمكان الحديث عن رأس المال المعلوماتي- الاجتماعي- الفكري في أذيق الحدود.

وفي ضوء ما تقدم ان للإدارة الالكترونية العديد من المزايا التي لا حصر لها من توفير الوقت والمال والجهد، وتحسين الأداء والخدمات، والتأكيد على مبدأ الشفافية في كافة المعاملات، مما يحتم على المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة الأخذ بها وتطبيقها في كافة المجالات<sup>1</sup>.

## 1-5- النظريات المفسرة للإدارة الالكترونية:

### أ- نظرية الإدارة الكمية:

استندت هذه النظرية الى الطرق العلمية التي تساعد على استثمار الموارد البشرية والمادية بأفضل السبل والوسائل وأقل الأخطاء الإنسانية والتقنية واستخدمت بذلك بحوث والعمليات والخطط والعلوم الرياضية والفيزياء، وهذا ما استخدمه بداية جنرالات بريطانيا في الحرب العالمية الثانية لتقليل الأخطاء التكتيكية كما ساعدتهم على اتخاذ القرارات العسكرية، ولم تقتصر استخدامات التقنيات العلمية في المجالات والمؤسسات العسكرية بل تعادها الى المؤسسات الأعمال والتجارة بل وساهمت في ظهور نظرية الإدارة الكمية. اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات والاحصاء والمعلوماتية في اتخاذ القرارات الإدارية لتحسين الكفاءة الإنتاجية للمنظمات وتنفرع الى ثلاثة أقسام<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - نجم عبود: المرجع السابق، ص126.

<sup>2</sup> - موسى خليل: الإدارة المعاصرة- المبادئ- الوظائف -الممارسة، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص35.

1) العلم الإداري: يعتمد هذا العلم على استعمال موديلات رياضية والبيانات والجدول واتخاذ قرارات إدارية والنوعية، وهذه هي علميا خصائص بحوث العمليات الحديثة.

2) إدارة الإنتاج: تهتم هذه الإدارة بمسؤولية واختصاصات انتاج وتوزيع سلع وخدمات والمؤسسات بالإضافة الى مراقبة المخزون، جداول الأعمال، تخطيط الإنتاج وتوزيعه، تحديد أماكن انتاج ومراقبته ونوعيته.

3) إدارة المعلوماتية:

تعني هذه الإدارة بشكل أساسي باستخدام أجهزة المعلوماتية (الكمبيوتر) الإدارية في المؤسسة، إضافة الى مساعدة الإدارة على تبادل المعلومات والمراسلة بالسرعة والدقة التي يحتاجها النشاط الإنتاجي واتخاذ قرارات إدارية<sup>1</sup>.

ب- نظرية الإدارة المعاصرة:

ومن اهم النظريات الإدارية المعاصرة في هذا المجال:

1) نظرية النظم:

لم تهتم هذه النظرية فقط بكيفية أداء المؤسسات، بل اهتمت أيضا بعلاقة هذه المؤسسات مع محيطها، لقد اعتبر رواد هذه النظرية كنيث بولدينغ ولوديك فان بورتالفي المؤسسة مجموعة من الأجهزة العاملة ذات الموارد المتنوعة، التي تشكل بدورها نظم عمل المؤسسة واعتبر هؤلاء الرواد النظام مجموعة من الأجزاء المتداخلة التي تعمل ككيان واحد لتحقيق أهداف مشتركة للمنظمة وان تماسك هذه الأجزاء وتكاملها يقوي النظام الكلي، وان الحالة المعاكسة لذلك تجعل ذلك النظام معرضا للانهار.

لقد انقسمت نظرية النظم الى قسمين:

أولاً: النظم المغلقة: يستند هذا النظام الى مبدأ امتلاك المنظمة لمواردها الداخلية وعدم اعتمادها على محيطها لكي تبقى وتستمر، وهذا طبعا ما لم نره الا نادرا اذ لم نقل أنه لا وجود لهذا النظام في الواقع العملي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -موسى خليل: المرجع السابق ، ص35.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص36.

ثانياً: النظم المفتوحة: وهذا النظام يجعل المؤسسة في بحث دائم عن موارد محيطها، لكي تبقى وتستمر وفي الحقيقة شبه ثابتة لأن المؤسسة جزء لا يتجزأ من محيطها واستثمار موارده وحاجة أسواقه وعناصر انتاجياته يسمح بهذا النظام المفتوح للمؤسسات بالحصول على طاقات جديدة من محيطها كمدخولات ومعلومات مرتدة لمواجهة متطلبات استمرار وصعوبات التي يفرضها المحيط الخارجي، وهذا ما يجعل من هذا النظام وسيلة للإظهار أهمية المؤسسة كنظام ومشروع بالنسبة للمجتمع في اطار تلبية حاجاته ورغباته.

## (2) نظرية الموقفية:

لقد بنت هذه النظرية "موقفها" على أساس المتطلبات التي تفرضها ظروف المؤسسات، وحسب شروط تحققها، لذلك حملت هذه النظرية شعار حسب أي: أن الحلول المناسبة للمشاكل الإدارية هي مرتبطة بالظروف والعوامل المحيطة<sup>1</sup>.

## 2- تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات:

### 2-1- أسباب التحول نحو تبني نموذج الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال
- القرارات والتوصيات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء
- كما نذكر أيضاً<sup>3</sup>:
- التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال.
- إعادة تعريف البيئة الاجتماعية
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة.

<sup>1</sup> - موسى خليل: المرجع السابق ، ص 36، 37.

<sup>2</sup> -زايد مراد: المرجع السابق، ص358.

<sup>3</sup> -أحمد فتحي الحيت: مبادئ الإدارة الإلكترونية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص35.

بالإضافة الى<sup>1</sup>:

- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات

-حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

## 2-2-مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

كثرت الاجتهادات بين باحثي الشأن التقني ومفكره حول أكثر المجالات والأعمال التي يمكن تعميم أسلوب الإدارة الإلكترونية في بيئتها الإدارية أو أكثرها حاجة الى تقنية عن اعتبار ان التقنية في جوهرها حاجة إدارية وليست ممارسة فقط تعمم على الإدارة بغض النظر عن مدى الحاجة اليها.

يتجه بعض الباحثين الى انه كلما كانت علاقة المؤسسة او المنظمة ذات ارتباطات ومعاملات جماهيرية تمس مصالح قاعدة عريضة من المجتمع، كان ذلك أدعى الى تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية لتحقيق معاناة التكديس على منافذها الإدارية واعلاناتها على تقديم أفضل لخدماتها بأقل جهد وتكلفة، وفي أسرع وقت ممكن، حرصا على مصالح جهود تلك المؤسسة.

ومن المنطلق السابق بنى بعض الباحثين رأيهم أن المؤسسات والجهات الحكومية هي صاحبة الأولوية والحاجة الماسة الى تطبيق الإدارة الإلكترونية، اما عوائد ذلك التطبيق على تلك الجهات الحكومية فتشمل<sup>2</sup>:

أ- تقديم الخدمات الذاتية بين الإدارات والجهة والحكومة داخليا ويرتبط هذا التطبيق برفع كفاءة أداء الموظفين من خلال تغيير وتحديث وتدريب العاملين.

ب- تبادل الخدمات والمعلومات بين القطاعات الحكومية بعضها مع بعض إلكترونيا.

<sup>1</sup> -محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي: المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص293.

<sup>2</sup> -حسين محمد حسن، الإدارة الإلكترونية مفاهيم.. خصائص.. متطلبات، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص199-200.

ج- تقديم خدمات وتبادل المعلومات بين القطاع العام ونظيره الخاص الكترونياً عبر أنشطة القطاعات التجارية والصناعية والمعلوماتية وغيرها.

د- تقديم الخدمات الالكترونية الى المواطنين من خلال منفذ واحد يسهل للمراجعين الدخول الى موقع الجهة الحكومية وطلب الخدمة وهذا الرابط للدوائر الالكترونية هو ما درج الباحثون المهتمون بالشأن التقني على تسميته ب: (الحكومة الالكترونية) أي تعميم تطبيق تقنية الحاسوب، على دوائر الدولة المختلفة وربطها في شبكة واحدة.

ويمكن تطبيق التقنية على الإدارات الحكومية المختلفة مثل: قطاعات الصحة التعليم والتصنيع بشكل عام، وفي الأرشفة الالكترونية والحسابات والمشتريات والمخازن وشؤون العاملين بشكل خاص ويتضح ان التطبيقات الإدارية هي نفسها في الحكومة والقطاع الخاص، والاختلاف بينها نوعي حسب طبيعة العمل وحجم التعاملات وعلى التفصيل لما سبق تشمل هذه التطبيقات بعض السياسات واللوائح الداخلية للمنشآت الخاصة والحكومية والإدارية الالكترونية وفق الآتي<sup>1</sup>:

(1) الأعمال الإدارية: وتشمل تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات، وحفظ الوثائق والصور الالكترونية، مما يسهل عملية الرجوع الى تلك الوثائق في أي وقت وفي أي مكان إضافة الى تسجيل مختلف أعمال الاتصالات الإدارية من مصادر المعاملات وواردها وتصويرها رقمياً بشكل منظم ومفهرس ومبواب.

(2) الأعمال المالية: وتضم وضع نظام الأعمال المالية على قاعدة بيانات مرتبطة بالشبكة او بموقع المنظمة، بإضافة الى اجراء المعاملات المالية من توثيق وتعاقد والصرف وغيره عن طريق الشبكة

(3) أعمال الميزانية: وتشتمل على أعمال التخطيط للميزانية واعداها ومناقشتها الكترونياً.

(4) الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية: وتضم إدارة القوة العاملة على مختلف الوظائف وتخصصاتها، الإعلان عن الوظائف والاختيار، والتعيين، والاجازات،

<sup>1</sup> - حسين محمد حسن: المرجع السابق، ص200.

والتربقيات، والتأدية والرواتب والتقلات والمكافآت، والإنتدابات والفصل والترشيح للتدريب والتأهيل<sup>1</sup>.

(5) أعمال المشتريات والتمويل: وتتضمن تحديد احتياج المؤسسة الخاصة والحكومية وتأمينها، والاعلان عن المناقصات والمشاريع إضافة الى مراقبة المخزون والحصول على بيانات بصفة فورية ودائمة عن الموجودات في المستودعات من أصناف الموردة والمصرفية.

(6) المتابعة الإلكترونية: تتم المراقبة والمتابعة عن بعد واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ وهذا ما يوفر التوجيه او المعالجة الفورية للأخطاء.

(7) المؤتمرات الإلكترونية: تعقد الاجتماعات عن بعد محليا ودوليا دون انتقال المجتمعين من مقرهم<sup>2</sup>.

### 2-3- متطلبات الإدارة الإلكترونية:

أ- البنية التحتية الإلكترونية: لا بد من وجود مستوى مناسب من البنية التحتية التي تتضمن شبكة الاتصال الحديثة لها القدرة على نقل المعلومات بسرعة كبيرة مع المحافظة على سلامة المعلومات وسريتها، وتمثل شبكة الانترنت العصب الرئيسي للبنية الأساسية للإدارة الإلكترونية، بالإضافة الى وجود كوادر بشرية مدربة من مبرمجين ومحللين وهنسيين مع تأمين نظام المعلوماتي من أي تخريب أو تدمير او سرقة من الدول التي أسست بنية تحتية الكترونية، دبي، الأردن والقرية الذكية بمصر.

ولا يتم ذلك الا بتوافر مستوى مناصب من التمويل يمكن الحكومة من اجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عالي من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحدث في اطار تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية على مستوى العالم<sup>3</sup>.

1 - حسين محمد حسن: المرجع السابق ، ص200-201.

2 - المرجع نفسه ، ص201.

3 - أمل لطفي حسن جاب الله: أثر الوسائل الإلكترونية على مشروعية تصرفات الإدارة القانونية (دراسة مقارنة)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2013، ص39.

ب- توفر الوسائل الالكترونية: لكي يتم التحول من نظام الإدارة التقليدية الى نظام الإدارة الالكترونية لا بد من توافر وسائل التقنية الحديثة، ومنه أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمول والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكن كل مواطن من الاتصال بالشبكة العالمية والداخلية في البلد بأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها. حيث لا يوجد وثائق ورقية متبادلة في اجراء المعاملات، اذا كان ان كافة الإجراءات والمراسلات تتم الكترونيا دون استخدام أي أوراق وبذلك يتم خلق مجتمع المعاملات اللاورقية في ظل نظام الإدارة الالكترونية<sup>1</sup>.

ج- الهيكل الوظيفي: المقررات الوظيفية المنظمة (وهي وظائف العاملين) التي يجب ان تتوفر في المنظمة وفقا لتقسيمات الهيكل التنظيمي حيث يجب ان يتم توصيف كل وظيفة وتحديد متطلبات شغلها من تأهيل وتدريب وغيره وإعادة هيكلتها من حين لآخر بما يتفق مع ما يستجد على الهياكل التنظيمية وبما يلبي متطلبات حاجة العمل بالإضافة الى تهيئة العاملين بالمنظمة للتعامل مع تلك المستجدات من تقنيات ووسائل من خلال توفير فرص التدريب وإعادة التأهيل لتطوير آدائهم وتحفيزهم على التفاعل الإيجابي معها.

د- المستفيدون: يعبر المستفيدون طرف أساسي في التعامل مع الإدارة الالكترونية التي تتوجه اليهم بخدماتها وتسعى الى تحقيق رضاهم وتفاعلهم معها، لذلك لا بد أن تتوفر لديهم المعرفة الالكترونية، وان يتم تنمية الوعي لديهم عن طريق ارشادهم وتوجيههم وتثقيفهم قبل البدء بتطبيق الإدارة الالكترونية وذلك لضمان نجاح هذا الأسلوب.

هـ- الشفافية في توفير المعلومات: ويقصد بها ان يتصرف كل من اطراف المعاملات الالكترونية بطرق مكشوفة وهذا منطقي لأنه في ظل الإدارة الالكترونية يتم توحيد سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجميع وإجراءات واضحة في كيفية صنع القرار، لذلك يوجد اتصال مباشر بين أصحاب المصلحة والمسؤولين<sup>2</sup>، بجانب ذلك يوجد توحيد خطوات تنفيذ الخدمة بمعنى أن هناك أسلوب موحد للتعامل مع كل من يرغب في

<sup>1</sup> - أمال لطفي حسن جاب الله: المرجع السابق ، ص39.

<sup>2</sup> -المرجع نفسه،ص39.

الحصول على خدمات هذه الإدارة الإلكترونية فإنه يجب عليه اتباع إجراءات محددة منصوص عليها، وبالتالي لا يمكن لأي متعامل آخر اختصار هذه الإجراءات أو ترك مرحلة منها، فالجميع متساوون في اتباع هذه الإجراءات وبذلك فإن الإدارة الإلكترونية أداة هامة لمحاربة الفساد الإداري مما يؤدي إلى القضاء على الرشوة والمحسوبية وفي ظل هذه الشفافية تنتشر روح الديمقراطية الإدارية<sup>1</sup>.

و- الأمن المعلوماتي: توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالي لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث مثل: الفيروسات والسرقة وأعمال التخريب المعتمدة.

ز- خطة تسويقية دعائية شاملة لاستخدام الإدارة الإلكترونية:

وذلك من خلال وسائل اعلام وطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولية والوزراء والمواطنين في حلقات نقاش حول موضوع، وذلك لتهيئة مناخ شعب قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية.

ح- تطوير التشريعات القائمة:

اعداد قانون ينظم المعاملات الحكومية الإلكترونية يتلاءم مع مشروع الإدارة الإلكترونية، مثال ذلك تشريعات خاصة بحجية التوقيع الإلكتروني على وثائق اثبات شخصية الموقع، ولحمايتها من التغيير في محتواها، والتشريعات تنظم حماية المعلومات الخاصة، واستخدامها من قبل الجهات التي تحتفظ بالمعلومات الشخصية عن الأفراد، بحيث لا يطلع عليه الا الأشخاص المخولين لذلك، مع إعادة صياغة التشريعات الجنائية، وذلك لتوقيع العقوبات الرادعة لجرائم السرقة المعلوماتية وجرائم التخريب المعتمدة، لذلك لابد من تناسق وانسجام القوانين والتشريعات المرتبطة بنظم المعلومات مع الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>.

1 - أمال لطفي حسن جاب الله: المرجع السابق ، ص41-41.

2 - المرجع نفسه ، ص42.

## 2-4- تجارب رائدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية:

في العصر التقني تعد المعلومات والمعلوماتية مقياس من مقاييس التقدم والرفي حيث ان معظم دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجيات وخطط دولية لتحول مجتمعا الى مجتمع معلوماتي وعرض لأهم تجارب تلك الدول فيما يلي<sup>1</sup>:

### (1) تجربة امارة دبي:

تعد امارة دبي أول دولة عربية تقوم بتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، وذلك بشكل شبه متكامل وكامل وهناك دول أخرى تسعى جاهدة لتطبيق هذا النظام مثل: المملكة السعودية، أبو ضبي، مصر، تونس، الكويت، الأردن، البحرين، وقد بدأت تلك الحكومة منذ الإعلان عنها في 29 أكتوبر 2001 حيث تم بناء شبكة المعلومات الحكومية التي تربط جميع الدوائر الحكومية في دبي، وكذلك توحيد أنظمة العمل المشتركة بجميع تلك الدوائر ثم تقديم كافة الخدمات التي يمكن تنفيذها عبر الأنترنت وذلك باللغة العربية والانجليزية، وهذه نقطة هامة ان يتم استخدام اللغة العربية لتيسير تقديم الخدمات للمتعاملين مع تلك الشبكة للعرب اللذين لا يوجدون غير العربية، وتشير تجربة دبي بأنها تجربة شبه كاملة للحكومة او الإدارات العامة الإلكترونية حيث شملت أغلب خدمات الأجهزة الحكومية بصورة أعد لها مسبقا، وبصورة يتم التنسيق فيها بين خدمات الإدارة الحكومية، بحيث يتم تنسيق وتطوير أنماط التعامل بين الدوائر الحكومية بتنسيق تام ومن المهم لنجاح أي نظام جديد ان لا تتفصل النظم عن البيئة التي تطبق فيها.

فلا يمكن ببساطة توقع نجاح زراعة نبات معين في بيئة مخالفة له ولطبيعته وهذه قاعدة أساسية من قواعد الإصلاح الإداري التي قد راعتها دولة دبي<sup>2</sup>.

### (2) تجربة مصر:

قام الدكتور عاطف عبيد رئيس مجلس الوزراء باطلاق مشروع الحكومة الإلكترونية المصرية على شبكة الانترنت بتاريخ 25 جانفي 2004 بهدف تيسير التعامل مع المواطنين وتقديم الخدمة للمواطن عن طريق بوابة الحكومة الإلكترونية<sup>3</sup>، ويقصد بها نظام

1 - أمال لطفي حسن جاب الله، المرجع السابق ، ص30.

2 - المرجع نفسه ، ص46.

3 - نفسه، 49 .

وسيط ومتطور ويربط بين الوزارات والهيئات الحكومية من ناحية وبين الحكومة والمواطنين من ناحية أخرى، وذلك من خلال تبادل الوثائق الإلكترونية بينها ولا شك ان تحديث الدولة المصرية وتدعيمها باحدث ما توصلت اليه تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات سينعكس بشكل إيجابي على المواطنين.

-في مجال التعليم تم انشاء مراكز المعلومات ودعم اتخاذ القرارات بمجلس الوزراء بالاتفاق مع وزارة التربية والتعليم ومعهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة برنامجا لتخريج معلمي الحاسب الآلي<sup>1</sup>.

-تم تصميم اول نظام معلوماتي جغرافي لخريطة مصر الصناعية تتضمن أسماء المحافظات.

-تم انشاء مشروع الموارد البشرية لدعم جميع الأعمال الإلكترونية وذلك بهدف توفى فرص العمل للشباب الخرجين وتطوير أداء قوة العمل ودعم قرارات القضايا الأساسية للموارد البشرية.

-وقد بدأت إدارة المرور بوزارة الداخلية في تقديم خدمات التعرف على مخالفات المرور وإمكانية سدادها والحصول على شهادات براءة الذمة عبر الانترنت من خلال نظام الإدارة الإلكترونية.

-وقد قامت وزارة العدل بإعداد مشروع انشاء قاعدة بيانات لحصر أموال القصر، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في محاكم الأسرة حتى يتم التيسير على المواطنين في حصولهم على خدمات القضاء.

-بدأت هيئة البريد بتقديم خدمات السداد الإلكتروني بتقديم بطاقات الائتمان وغيرها لمستخدمي الخدمة من خلال شبكة الأنترنت.

-وقد صدر قانون رقم 15 لسنة 2004 الخاص بتنظيم التوقيع الإلكتروني وبإنشاء هيئة التنمية الصناعية وتكنولوجيا المعلومات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أمال لطفي حسن جاب الله، المرجع السابق ، ص 49-50.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 52.

(3) تجربة الجزائر:

الجزائر كغيرها من دول العالم الثالث عرضة لضغوطات العولمة التكنولوجية حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية مطلبا أساسيا ودربا من دروب التقدم الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، ولكن الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية كقطر ودبي والكويت والأردن<sup>1</sup>، تعتبر متأخر الى غاية ديسمبر 2008 كما ان عنصر التثبيت والتعاون فيما بين مختلف القطاعات غائب إضافة الى افتقارها للبعد الاستراتيجي اذ ركزت على قطاعات العدالة، البريد والمواصلات بدرجة كبيرة، القطاع الذي يعتبر محرك عجلة الاقتصاد. ولذلك يتم التعرض بالبحث الدقيق لبعض التجارب القطاعية في ميدان تقديم الخدمات الإلكترونية للإدارة العامة وذلك من خلال ما يمكن تناوله من خلال تجارب القطاعات العمومية كآتي<sup>2</sup>:

- ساهم قطاع البريد والاتصالات بتقديم خدمات السداد الإلكتروني باستخدام بطاقات الائتمان وغيرها لمستخدمي الخدمة من خلال شبكة الانترنت.
- ان تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي يهدف الى تحسين مستوى إدارة الجماعات المحلية على المستوى المحلي فهو يقوم بتحديث الخدمات العامة وذلك من حيث نوعية وسرعة انجاز وتخفيض التكاليف والحاجة الماسة لتطويل الهيكل التنظيمي للجماعات على المستوى التنظيمي والإداري وان الاعتماد على تقنيات المعلومات يساعد الأجهزة المركزية لتحسين علاقتها مع فروعها مع السلطات المركزية.
- قامت بعصرنة قطاع العدل بما يتماشى وعصر تكنولوجيات الاعلام والاتصال حتى يتم التيسير على المواطنين في حصولهم على خدمات القضاء .

**3- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:**

على قدر أهمية أي مشروع ونطاق التغيير فيه وأبعاد الخدمات التي يقدمها تعدد الأطراف المستفيدة تكون المعوقات ونظرا لضخامة مشروع الإدارة الإلكترونية فان معوقاته كبيرة ويمكن اجمال المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية فيما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - بلحيج شهيناز: المرجع السابق ، ص 87- 90.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 90- 92.

<sup>3</sup> - فريد كورتل، أسيا تيش سليمان: الإدارة الإلكترونية، ط1، 2015، ص72.

### 3- 1- المعوقات الإدارية:

- غموض المفهوم فالكثير من القيادات الإدارية والعاملين وحتى المواطنين يجهلون موضوع الإدارة الإلكترونية، وغياب التوافق في اهداف الإدارة الإلكترونية مما يؤدي الى اختلاف في الرؤى وانتشار الفوضى والصراعات على النفوذ.
- إمكانية بروز مقامة للتغيير نتيجة قيام المؤسسة بإعادة توزيع المهام والصلاحيات وزيادة المسؤوليات وحجم الاعمال والخوف من عدم القدرة على مجارات تكنولوجيا جديدة.
- الأمية الإلكترونية لدى بعض العاملين بسبب عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي
- ادخال تقنية المعلومات بشكل مستقل لكل قسم<sup>1</sup>.

### 3- 2- المعوقات البشرية:

- انعدام وجود ثقافة الحاسوب عند بعض الإداريين.
- خوف بعض الموظفين بخاصة القدماء من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد، كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية خصوصا الإنجليزية ما يحد من رغبتهم بتطوير أنفسهم.
- يحد ضعف الحوافز المادية والمعنوية من طموح العاملين في متابعة التعليم والتدريب في مجال نظم المعلومات الإدارية وأحيانا انعدامها.
- شح البرامج المعتمدة من قبل المؤسسات القطاعين العام والخاص في مجال التقنية الحديثة المتطورة، الأمر الذي يقلل من فرص الملتحقين بتلك البرامج<sup>2</sup>.
- عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل لدى المؤسسات الحكومية ونقص في انفاقها على الجانب التقني، وتوجه هذه الكفاءات للعمل لدى مؤسسات القطاع الخاص التي تدفع بسخاء لجذب هذه الخبرات والاحتفاظ بها.
- محدودية وعي صناع القرار في بعض المؤسسات وبخاصة الحكومية، بأهمية التحول الى التقنية وعوائدها، مما يؤخر تلك المؤسسات عن اللحاق بركب التقني<sup>3</sup>.

1 - فريد كورتل، أسيا تيش سليمان: المرجع السابق، ص72.

2 - حسين محمد حسن، المرجع السابق، ص190.

3 - المرجع نفسه، ص190.

### 3-3- المعوقات التقنية:

هناك بعض المعوقات التقنية التي تفترض طريق التحول الى أسلوب الإدارة الإلكترونية من أبرزها نذكر<sup>1</sup>:

- عدم متابعة التقدم التقني في مجال الحاسوب، حيث ارتفعت معدلات التغيير في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بصورة كبيرة في الوقت الذي تبحث فيه المؤسسات عن الاستقرار النسبي.

- نقص في البنية التحتية للمعلومات والبنية التحتية للاتصالات على مستوى الدولة، مما يعرقل عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية للمؤسسات، والافتقار الى مهارات صيانة أجهزة الحواسيب وتطويرها .

### 3-4- المعوقات المالية:

تحول بعض العوائق المالية دون تعميم تطبيقات التقنية على الإدارات او تأخر تنفيذ هذا المشروع التقني المعلوماتي، ومن بين تلك العوائق:

- ضعف موارد المؤسسة المالية اللازمة لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية من أجهزة الحاسوب والشبكات، والبرامج التطبيقية وانشاء المواقع، وربط الشبكات، مما يضع هذه المؤسسات امام خيار انتظار حتى تتحسن حالتها المالية، او تبحث عن مورد مالي يغطي تكلفة الانشاءات.

- قلة وجود مخصصات مالية كافية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.

- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحواسيب وشبكاتها.

- جمود الإدارات المالية في بعض المنظمات، حيث تضع ميزانيات مالية على أساس بنود محددة، مما يمنع صرف أي مبلغ بغير البنود التي تم وضعها مسبقا

- تقف التكلفة المالية للاشتراك بشبكات الانترنت عائقا امام الأسر الفقيرة مما يعوق

إمكانية تواصل تلك الاسر مع شبكات الدوائر الإدارية لإجراء معاملاتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - فريد كورتل، آسيا تيش سليمان ، المرجع السابق ، ص76 .

<sup>2</sup> - حسين محمد حسن: المرجع السابق، ص192-193.

### الخلاصة:

مما سبق يمكننا القول بأن الإدارة الإلكترونية لها أهمية كبيرة فهي وسيلة لبناء اقتصاد قوي كما تساهم في حل المشكلات الاقتصادية، ووسيلة خدمة اجتماعية، ووسيلة تفاعل بأداء أعلى وكلفة أقل ويمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية تحارب الفساد الإداري والروتين والتقليل من مظاهر البيروقراطية السلبية بالإضافة إلى المشاكل الإدارية المعروفة في نظام الإدارة التقليدية.

# الفصل الثالث:

## العمل الإداري

تمهيد

- 1- ماهية العمل الإداري
  - 2- النظريات المفسرة للعمل الإداري
  - 3- الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالعمل الإداري
- خلاصة

### تمهيد:

ان الإدارة اليوم هي وليدة تطبيقات وممارسات إدارية قديمة حتى وان لم تكن مثلما هي عليه اليوم الا ان خلفياتها ترجع الى قرون سابقة وحضارات فائتة كانت تطبق المنهج الإداري في مختلف الوظائف الإدارية من تخطيط ورقابة وتوجيه وتنظيم ومتابعة المجريات، ولكن ليست بهذه المسميات او بنفس الطرق المتبعة في عصرنا الحالي في تطبيق الوظائف الإدارية والتي يتبعها المدير العصري وذلك لظهور التكنولوجيات الحديثة وتطور الفكر الإداري أدى الى العديد من المنظمات الى اتباع طرق منهجية حديثة حتى تواكب التطور التكنولوجي وتساير الأحداث المستجدة في مجال الفكر الإداري.

## 1- ماهية العمل الإداري:

### 1-1- تطور النظرة الى العمل الإداري:

أدت الكتابات التي ظهرت منذ نهاية الحرب العالمية الثانية الى الربط بين الإدارة كعلم وفن، كما ان التطور الذي حدث في التعليم الإداري والبحوث السلوكية أدى الى إعادة التذكير بالعمل الإداري او الوظائف الإدارية وكان "فايل" وقد وضع فلسفته الإدارية بواسطة تشخيصه بمبادئ الإدارة وتقسيماته للنشاط المشروع في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" ثم تشخيص الأسس الإدارية لكل من "لوثر جوليك وأورويك" في كتابهما بحوث علم الإدارة، ودراسة اورويك عن صنع الإدارة العلمية في كتابه مع "بريك" بعنوان The Making if Scienyifique Mangement وكذلك مساهمة "جيمس موني" في كتابه مبادئ التنظيم.

آراء هؤلاء الباحثون حيث ربط الإدارة العامة كعلم وفن نعن طريق دمجها بطرق علمية التي قدمها "فريدريك تايلر" في نظريته "الإدارة العلمية"، وزاد من تقوية الحركة الجديدة جهود "شستر برنارد" في كتابه الشهير وظائف المدير الذي أكد فيه على مفهوم التعاون وكتب "رايت باكي" في دراسته عن المنظمة والفرد وركز فيه على مفهوم عملية التداخل والتوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد، بالإضافة الى نظرية "التن مايو" وتجاريه في المجال الإنساني والاجتماعي للإدارة.

حيث قدم كتابه المشاكل الاجتماعية في الحضارة الصناعية، وكذلك ظهور النظرية البيروقراطية للعالم الألماني "ماكس فيبر" في كتابه الشهير نظرية "المنظمة الاجتماعية والاقتصادية" وقد ترجمه الى الإنجليزية الأستاذان أندرسون وبارسونز في سنة 1947، ثم جاءت كتابات "سيمون" لتؤكد الجوانب السلوكية في كتابه الشهير "السلوك الإداري"، وكتابه الآخر "نماذج الانسان الاجتماعي والعقلاني"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -موفق حديد: الإدارة العامة (هيكلة الأجهزة ووضع السياسات وتنفيذ برامج حكومية)، ط1، دار الشروق، عمان،

كان لكل هذه الدراسات أثر كبير في دمج وربط الجوانب العلمية والسلوكية في التوصل الى تحديد ومعرفة عمل المدير ووظائف الإدارة، وقد أدت هذه الدراسات في النهاية الى ظهور نظرية العملية الإدارية التي شرحت عمل المدير ووظائف الإدارة. ان تطور العملية الإدارية كان انطلاقا من فلسفة الإدارة التي تدعو الى تحقيق الأهداف بالتنظيم بجهود وامكانيات وقدرات الانسان عن طريق الهيكل التنظيمي الفعال الذي يؤدي الى تحقيق التوجيه السليم والرقابة الجيدة على السلوك<sup>1</sup>. كانت حصيلة الجهود التي بذلها رواد المدارس الفكرية في الإدارة تهتم غالبيتها بتحديد أفضل لطرق لأداء العمل داخل المنظمة، لذلك تركزت العملية الإدارية في دراسة العلاقات بين الأفراد والوحدات ضمن المستويات الإدارية المختلفة حيث قسمت المنظمة الى ثلاث مستويات إدارية وهي:

الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية (التشغيلية) ونظرا للتباين في طبيعة المهام المناطة بكل مستوى اداري، تركز بالاهتمام على اختيار الشكل الهرمي او ما يسمى بالهرمية لتمثيل تلك العلاقات، حيث وضع المدير والإدارة العليا في قمة الهرم نظرا للصلاحيات الواسعة التي يتمتع بها كل منهم.

أما اليوم وبسبب التأثيرات الواسعة المتبادلة بين المنظمة وبيئتها ظهرت اتجاهات معاصرة تؤكد أهمية البحث في الوسائل الجديدة لدراسة العلاقات التنظيمية، اذ يشير (Schermerhorn) الا ان مفهوم الهرم الأعلى- أسفل يعكس طريقة جديدة للنظر الى المنظمة والأفراد العاملين بها فعمال التشغيل يكونون في أعلى الهرم وهم يسندون بجهود المديرين في المناصب الإدارية العليا لذا ينصب الاهتمام بالوقت الحاضر على ان الكل يعمل لخدمة حاجة الزبون<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -موفق حديد: المرجع السابق، ص72.

<sup>2</sup> -صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص178.

ان النظرة المعاصرة لمتطلبات تنفيذ العملية الإدارية، أصبحت تستند الى الاهتمام برغبات الزبائن وحاجاتهم كونهم الجهة المنتفعة من حصيللة جهود المنظمة وان تلبية احتياجاتهم بالشكل المطلوب يعد انعكاسا لمدى نجاح المنظمة في خدمة المجتمع وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها<sup>1</sup>.

### 1-2- وضائف العمل الإداري:

#### أولاً: التخطيط:

هو عبارة عن تلك الوظيفة الإدارية المسؤولة عن تحديد الأهداف ووضع استراتيجيات شاملة لتحقيق هذه الأهداف، إضافة الى تطوير مجموعة من الخطط الشاملة من أجل تحقيق التكامل والتنسيق بين الأنشطة المختلفة.<sup>2</sup>

#### أ- عناصر التخطيط للعملية الكلية:

1) تحديد غاية او مهمة او رسالة المنظمة: وعملية التخطيط تقوم على ماهية او غاية او رسالة المنشأة الأساسية من الوجود أي بمعنى ماهية الرسالة المنشأة من سبب وجودها وماهية الخدمات والسلع التي ستوفرها، فتجيب على الأسئلة التالية:

❖ - من هم العملاء وفي أي سوق ستنافس.

❖ - ماهية طبيعة عمل المنظمة.

2) وضع الأهداف: يرفع من فاعلية وكفاءة المنشأة وتلك الأهداف هي الغايات التي تريد المنشأة الوصول اليها، فلا بد من وجود أهداف محددة وذلك حتى يتم وضع خطة للوصول اليها ومن هذه الخطوة نعتمد وبشكل أساسي على تحديد غاية المنشأة ومن وجودها او رسالتها حتى يتم تحديد المسار او الاتجاه العام للمنظمة.

3) وضع الخطة: حتى تتمكن المنشأة من الوصول الى أهداف تكون ناجحة لابد ان تضع مخططات للوصول الى أهداف<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح عبد القادر النعيمي: المرجع السابق ، ص179-180.

<sup>2</sup> - علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص32.

<sup>3</sup> - أسامة العامري: اتجاهات إدارة المعلومات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص19.

ب- الحاجة الى التخطيط ترجع الى عدة أسباب وهي:

- مواجهة التغيرات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية.
- التغيير في النشاط الاقتصادي العام.
- التطور التكنولوجي المسارع.
- مواجهة المنافسة من المنشآت الأخرى.
- التغيير في المعايير والاتجاهات الاجتماعية.
- التغيير في الموارد البشرية.
- التغيير في السياسات الحكومية<sup>1</sup>.

ج- أنواع الخطط:

تقسم الخطط في منشآت الأعمال تبعاً لأغراض موضوعة لأجلها الى:

1. الخطط حسب تكرار الاستعمال وتقسم الى قسمين هما:

■ السياسات: وهي الارشادات العامة التي تحدد القواعد والأسس التي يجب على الإدارة والعاملين اتباعها عند آداهم لأعمالهم، وتتبع الحاجة لوضع السياسات من أجل تحقيق تجانس في اتخاذ القرارات والاقتصاد في اتخاذ القرارات وتجنب التكرار في حالات متشابهة.

■ الإجراءات: وهي وصف مثالي بخطوات متطورة يتم تطويرها عند حدوث ظروف متكررة وإجراءات تكون اكثر دقة وتفصيلاً من السياسات وتكون موضحة خطوة تلو الخطوة .

مثال: تعيين موظفين في المنشآت ويتم ذلك من خلال: تقديم طلب التوظيف، اجراء مقابلة أولية، مقابلة شاملة، التدقيق في المراجع، الفحص الطبي، التوظيف، التعريف والتمهيد للعمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -أسامة العامري: المرجع السابق ، ص19.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص19.

■ القواعد: وهي عرض مفصل بما يجب القيام به او الإقناع في ظروف محددة، وتختلف عن الإجراءات بأنها لا تحدد الخطوات وهي تحدد ما يجب فعله في التحديد، سواء في الإقناع وفي القيام به ولا توجد مرونة في القواعد.

## 2. خطط غير متكررة الاستعمال (خطط حسب التدرج) وتشمل:

■ البرامج: وهي شاملة تنسق مجموعة الأنشطة المعقدة ذات علاقة بهدف رئيسي غير مكرر، مثال: إيصال الكهرباء الى مناطق في الدولة ولا يوجد حاجة للوقاية لعدة مرات للإيصال

■ الموازنة: وهي عبارة عن بيان رقمي بمصادر الأموال المطلوبة لجميع النشاطات الموجودة في البرامج.

■ المشاريع: وهي مخطط ينسق مجموعة محددة من النشاطات التي تحتاج الى التجزئة، او رئيسية بهدف الوصول الى هدف غير متكرر والمشروع يمكن ان يكون جزء من البرنامج<sup>1</sup>.

## ثانياً: التنظيم

هو الوظيفة المسؤولة عن تحديد الوظائف او المهام التي ينبغي ان تؤدي، وتحديد من سيؤديها، تجميع الأنشطة المتشابهة معا، وتحديد من سيرفع تقاريره لمن، إضافة لتحديد مراكز القرار داخل المنظمة<sup>2</sup>، وتقوم وظيفة التنظيم على مجموعة خطوات أساسية:

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية
- تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف
- تجميع الأنشطة المتشابهة معا في الإدارات او الأقسام او الوحدات المتجانسة.
- تحديد من سيؤدي الأنشطة المختلفة
- تحديد العلاقات بين كافة الافراد والإدارات والاقسام.
- تحديد نطاق الاشراف
- اعداد هيكل تنظيمي ودليل تنظيمي<sup>3</sup>.

1 - أسامة العامري: المرجع نفسه ، ص20.

2 - المرجع نفسه ، ص21.

3 - علاء الدين عبد الغني: المرجع السابق، ص32.

### أ. عناصر التنظيم:

- عملية التنظيم تضم عناصر رئيسية عدة وهي:
- الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المنشأة والتي سعت من خلالها الوصول للاهداف التي وضعتها.
- العناصر البشرية العاملة في المنشأة والتي ستقوم بالنشاطات والأعمال التي بدونها لن يكون هناك نشاطات وأعمال.
- الموارد المتاحة والتي تتمثل في العناصر الأساسية للإنتاج مثل: الاموال والمواد والطاقة التكنولوجية.
- الإجراءات وطرق العمل الواجب اتباعها والتقيد بها لتنفيذ أداء الاعمال .
- الهيكل او أسلوب توزيع الافراد او العاملين على الاعمال والنشاطات وتحديد العلاقات الوظيفية بينهم
- تحديد السلطات والمسؤوليات للافراد في مراكز الوظيفة التي سوف يشغلونها<sup>1</sup>.

### ب. الحاجة الى التنظيم:

- تتضح الأهمية التنظيمية لأي منشأة والحاجة اليها في الحقائق التالية:
- يترتب على عدم وجود تنظيم اداري لأي منشأة الفوضى والارتباط في تصنيف العمل وتحديد أهمية توزيعه بين أفراد العاملين، مما قد يؤدي الى إعطاء أهمية نسبية أكبر لبعض النشاطات على حساب نشاطات أخرى قد تكون أكثر أهمية لتحقيق أهداف المنشأة
- يؤدي عدم وجود تنظيم اداري الى ان تبالغ كل وحدة إدارية في المنشأة في أهمية الدور الذي تلعبه، ونتيجة لذلك تبالغ في تقدير احتياجاتها على حساب الوحدات الإدارية الأخرى.
- يؤدي عدم وجود تنظيم اداري الى سوء توزيع القوة العاملة في المنشأة فقد توضع الكفاءات العليا في أعمال اقل مما تتطلبه هذه الاعمال من كفاءات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أسامة العامري: المرجع السابق، ص22.

<sup>2</sup> هاني خلف الطروانة: نظرية الإدارة الحديثة ووظائفها، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص69.

### ج. أنواع التنظيم:

هناك نوعان من التنظيم يعملان جنباً إلى جنب في أي منظمة هما: التنظيم الرسمي وغير الرسمي، لتنظيم الأول يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تأسست بموجبها المؤسسة، والتالي فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعتبر عن الصلات الرسمية بين كل وحدة إدارية وأخرى، أو بين كل فرد آخر في المنظمة بهدف تنفيذ سياسات العمل في منشآت الأعمال<sup>1</sup>.

وبخصوص التنظيم غير الرسمي، فهو ينشأ ضمن التنظيم الرسمي ومنه يتكون من الجماعات الإنسانية (الشلل) التي تتشكل بطريقة عفوية كنتيجة لسوء معاملة الرئيس لمرؤوسيه ولعدم قدرته على توجيه مرؤوسيه نحو تحقيق أهداف التنظيم، والتنظيم غير الرسمي نوعان: النوع الأول «جماعة المصلحة» أي مجموعة الأفراد الذين تجمعهم أهداف مشتركة «وجماعة الصداقة» التي تتكون نتيجة لعوامل جذب الشخصية، ويكون من بين أهدافهم تحقيق حاجاتهم النفسية والمادية والتي لم يستجب أو لم يستطع المدير تحقيقها لهم<sup>2</sup>.

### ثالثاً: التوجيه

وتتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المنظمة، وتتطوي على إرشادهم وإصدار التعليمات والأوامر لهم وتحفيزهم وتوظيف طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم بطريقة تحقق لهم الرضى وتضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص131.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص131.

<sup>3</sup> - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (نظريات، عمليات إدارية، وظائف المنظمة)، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص21.

أ- أدوات التوجيه:

للتوجيه أدوات يتم بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين وآدائهم إذ ما أحسن استخدام هذه الأدوات وفق الظروف التي تعيشها المنظمة وهذه الأدوات هي: (إصدار القرارات، وجود القيادة الكفوة، الاتصال، الدافعية وممارسة التنسيق أثناء تنفيذ الخطة). سنعرض في هذا المجال أهم مميزات هذه الأدوات ودورها في وظيفة التوجيه دون الدخول في تفاصيلها، نظرا ان لكل أدوات من هذه الأدوات دراسات واسعة ومسافات جامعية متخصصة لا مجال لذكرها<sup>1</sup>.

ب- إصدار القرارات:

القرارات جمع قرار والقرار يأتي من الفعل قرر ويقرر تعني ان يحدد المرء ما يجب عمله او عدم عمله بعد تفحص الأمر، فالقرار اذن هو عبارة عن أمر شفوي او كتابي يحدد بموجبه ما يجب عمله او تجنبه والامتناع عنه بعد تفحص الأمر موضوع القرار، ويمكن تصنيف القرارات بالنسبة للمعايير التالية:

1) المعيار التكراري:

ويتناول هذا المعيار درجة تكرار اصدار القرارات لضمان حسن سير الأعمال.

وبالنسبة لهذا المعيار يمكن فرز القرارات التالية:

- القرارات العادية: وهي القرارات التي تتخذ ضمن نشاطات عادية للمنظمة من قبل الإدارة العليا لتسيير أنشطتها وفق ما تقتضيه ظروف العمل.
- قرارات طارئة: هي قرارات تفرضها ظروف استثنائية غير مخطط لها، وليست هذه القرارات من طبيعة النشاطات اليومية التي تقوم بها المنظمة بل لمواجهة حالات غير متوقعة يجب التعامل معها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص172

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص172.

2) معيار مجال التطبيق: ويقع ضمن هذا المعيار نوعان من القرارات هما:

- قرارات عامة: ان هذا النوع من القرارات يطبق على كافة العاملين في المنظمة وليس موجها لفئة محددة او وحدة خاصة في المنظمة وقد تكون قرارات عادية أو طارئة.
- قرارات خاصة: ويكون هذا النوع من القرارات موجها لشخص خاص في المنظمة او لوحدة إدارية خاصة او لمهمة خاصة وهي ليست شمولية كالقرارات العامة.<sup>1</sup>

#### رابعاً: الرقابة

تهدف وظيفة الرقابة الى التأكد من أن تنفيذ الخطة يسير وفق ما هو مخطط ومرسوم له، وبالتالي فهي تعمل على التأكد من الاستخدام الفعال لموارد المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وهذا يتم من خلال عملية مكونة من ثلاثة مراحل تتشكل بمضمونها الرقابة:

- تحديد المستويات المتوقعة للأداء (المعايير) .
- قياس الأداء الحالي ومقارنته مع المستويات المتوقعة للأداء.
- اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتصحيح الانحرافات السلبية في حالة وجودها وتدعيم الانحرافات الإيجابية النافعة لزيادة الاستفادة منها<sup>2</sup>.

أ- أهمية الرقابة: تتبع أهمية الرقابة من أنها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل والتأكد من أن الإنجاز يسير حسبما هو مقرر له وتتبع أهمية الرقابة من علاقتها بكل من التخطيط والتصحيح واتخاذ القرارات.

ب- علاقة الرقابة بالتخطيط: ان وظيفة الرقابة ملازمة لوظيفة التخطيط حيث تعتمد على التخطيط اعتمادا كليا وترتبط به ارتباطا وثيقا يكاد يكون عضويا، فالتخطيط عملية سابقة للرقابة ولاحقة لها بمعنى انه لا رقابة صحيحة بدون خطة او معيار، ويمكن للتخطيط ان يستفيد عن طريق التغذية العكسية من نتائج القيام بعملية الرقابة في تعديل خطته بما يتلاءم والأوضاع التي تكشف عنه الرقابة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - صبحي جبر العتيبي: المرجع نفسه، ص173.

<sup>2</sup> - منال طلعت محمود: المرجع السابق، ص47.

<sup>3</sup> - زياد محمد عبده: أساسيات علم الإدارة، ط1، دار البداية، عمان، 2010، ص30.

ج- الرقابة واتخاذ القرارات: تلعب الرقابة والتغذية العكسية دورا مهما في عملية اتخاذ القرارات فبواسطة عملية التغذية العكسية يكون في مقدور الإداريين في مراكز اتخاذ القرارات التعرف على نتائج الأعمال والتغيرات المختلفة التي قد تنشأ في ظروف العمل وبيئاته فيطلب من المرؤوسين عمل ما يلزم، فدوائر التغذية العكسية (كدوائر رقابية) تمد المديرين دوما بشكل مستمر بالبيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة والتي على أساسها يتخذ الإداريون قراراتهم لانجاز الأعمال على احسن ما يكون الأداء وبأقل ما يمكن من الوقت والجهد والتكاليف<sup>1</sup>.

د- الرقابة والتصحيح: هو جزء من عملية الرقابة، والمقصود هو تصحيح الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة سواء قبل وقوعها أم بعده فبدون الرقابة لا يمكن اكتشاف الأخطاء وبالتالي يمكن تصحيحها والتصحيح السليم يستوجب معرفة السبب الحقيقي للانحراف لان التصحيح يجب ان يكون نابعا من صميم هذا السبب كما سيأتي بيانه لاحقا، واكتشاف السبب الحقيقي للانحراف لتصحيحه هو جوهر عملية الرقابة.

هـ- نظم الرقابة: لا يمكن تصور وجود نظام للرقابة مهما كان مثاليا يحل محل شعور الفرد بالمسؤولية الشخصية النابع من أعماق ضميره، فشعور الفرد الواجب وتحكيمه لضميره هو أساس وضع ذلك ونظرا لان بعض العاملين يغفلون هذه الناحية فانه أصبح من الواجب وجود نظام فعال للرقابة .

فالنظام الرقابي الجيد هو النظام الفعال السليم والنظام الرقابي السليم يجب ان لا ينسى النواحي الانسانية والأنماط السلوكية للأفراد والجماعات والا فانهم يشعرون بان ذلك النظام يضيق عليهم الخناق ويحدد حرياتهم ويقتل روح الابتكار فيهم فتضعف روحهم المعنوية وتقتل انتاجهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - زياد محمد عبده: المرجع السابق، ص 30، 31.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 31.

يمكن النظر الى هذه الوظائف على أنها عملية مستمرة ومتكررة ومتداخلة فيما بينها حيث يخطط المدراء لحل المشاكل والاستفادة من الفرص المتاحة أمام الشركات ويتم استقطاب الأفراد لتنفيذ الخطط، ويوضح التنظيم من يتبع من، ومسؤولية كل فرد، ويراقب المدير عمل التنظيم، ومن ثمة يقوم بتوجيه وتنسيق الأنشطة بين الأفراد داخل التنظيم، ويقوم بالتقييم للتعرف على مدى تقدم التنظيم نحو تحقيق أهدافه ومن ثمة تحديد خطط مستقبلية للعمليات<sup>1</sup>.

وقد تتم هذه الوظائف في نفس الوقت وتتداخل فيما بينها ويؤثر البعض على الآخر فيما بينهم، يتم تنفيذ خطة او مجموعة من الخطط يتم وضع خطط أخرى وان النتائج المترتبة على جهد او نشاط معين يؤثر على النتائج والأنشطة الأخرى، وبذلك نجد أن تقييم النتائج يؤدي الى الرقابة والتي تؤثر بدورها على الوظائف الأخرى<sup>2</sup>.

## 2- النظريات المفسرة للعمل الإداري:

### 2-1- نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول:

رائد هذه المدرسة هو هنري فايول (1841- 1925)، مهندس مناجم فرنسي، اشتغل 25 سنة في احدى شركات المناجم الفرنسية وأصبح بعد هذه المدة مديرا عاما لها، ظل في منصبه نحو 30 سنة، مسجلا خلال عمله الطويل نجاحا كبيرا، تجلى في تدعيم مركز شركته، وقد ضمن خلاصة خبرته التسييرية في كتاب صدر عام 1916 عن الإدارة الصناعية والعامة، أدت مساهمته هذه الى مفهوم العملية التسييرية، وإرساء أساس المدرسة التي عرضت فيما بعد بمدرسة العملية التسييرية او الوظيفة الإدارية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص: أساسيات الإدارة وبيئة الاعمال، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص437.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص437.

<sup>3</sup> - بن حمود سكينية: مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، د ط، شركة دار الأمة برج الكيفان، الجزائر، 2012، ص36.

- أ- إبراز عنصر التسيير كنشاط متميز للمنشأة الصناعية .
- قسم فايول أنشطة المنشأة الصناعية الى ستة أقسام وهي:
- القسم الفني: ويشمل عمليات الإنتاج والتصميم والتحويل .
  - القسم التجاري: يقوم بالشراء والبيع والمبادلة .
  - القسم المالي: اهتم بتدبير رأس المال واستخدامه في أفضل الطرق الاقتصادية.
  - قسم التأمين: لحماية الممتلكات وتأمين الافراد القوة العاملة .
  - قسم المحاسبة: لتحديد طرق المحاسبة والأعمال الإحصائية .
  - قسم التسيير: مهمته التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة، وقد ركز على هذا القسم الأخير نظرا لأن وظائفه هي الوظائف التسييرية نفسها، ولاحظ ان المهارة التسييرية على عكس المهارة التقنية تكتسي أهمية أكبر كلما اتجهنا نحو قمة الهرم التنظيمي<sup>1</sup>.

ب-العناصر الوظيفية التسييرية وهي خمسة عناصر نحاول ذكرها كالآتي:

- 1) التخطيط: يشدد فايول على بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبأ بالمستقبل، في التحضير له، بإعداد الخطة المناسبة، يستوجب التخطيط السليم برأيه الوحدة والمرونة والاستمرار.
- 2) التنظيم يعني: امداد المنشأة او المشروع بكل ما يلزم لتأدية الوظيفة مثل المواد الأولية والمعدات ورأس المال والمستخدمين وكذا إقامة العلاقات المادية والبشرية الملائمة.
- 3) إصدار الأوامر: لا تقتصر هذه المهمة على مجرد اصدار الأوامر، وانما هي عملية التوجيه والقيادة، وتستدعي القيادة توفر شروط معينة في المدير مثل: القدرة على استبعاد الأشخاص غير الأكفاء ، القدوة الحسنة ، عدم القابلية للضياع في التفاصيل والجزئيات .
- 4) التنسيق: أي إيجاد الانسجام بين أوجه النشاط للتأكد من النجاح .
- 5) الرقابة: للتثبت من اتباع ما قرر ورسم من الخطط والتعليمات والمبادئ<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بن حمود سكيبة: المرجع السابق ، ص36

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص36-37.

## 2-2- نظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

يعتبر الألماني ماكس فيبر (1864-1920) أبرز مؤسس في اتجاه البيروقراطية الرشيدة، فيبر عالم الاجتماع، درس القانون في جامعتي هايدلبرغ وبرلين، كان اهتمامه الأساسي منصبا على تركيب المجتمع وتركيب المنشأة باعتبارها وحدات او منظمات اجتماعية، وقد جمع الكثير من أفكاره المتعلقة بعلم الاجتماع والتنظيم في كتابه عن الاقتصاد والمجتمع صدر عام 1922، ولم يكن الرجل ممارسا بالمقارنة مع تايلر وفايول لقد طور فيبر مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي من أجل توفير حد أعلى من الكفاية الإنتاجية، كما كان يرى عن قناعة راسخة بأن الانضباط في العمل حد الالتزام بحرفية القوانين واللوائح ويجنب المرء احتمالات الانزلاق في الخطأ او المعايير الموضوعة، ويؤكد ويبرر أيضا ان القوانين واللوائح والتشريعات والقواعد هو أسس رقابية ذاتية لا تحتاج الى تأويلات واجتهادات وانما ينبغي الالتزام بها وتنفيذها بحذافيرها، وان حصلت ارتباكات في العمل تؤثر في الانتاجية عاجلا ام آجلا والبيروقراطية بأبسط معانيها تعني "المكتبية" او "الاكتتابية" (حكم المكتب) وقد اشتق من المكتب ذاته (Bureau)<sup>1</sup>

### أ- خصائص البيروقراطية المثالية:

- التسلسل الرئاسي او التدرج الرتبوي: نظام هرمي للسلطة يوضح مكان كل شخص في التنظيم .
- التخصص الدقيق: لكل شخص مجال اختصاص معين وفقا للنصوص واللوائح .
- الاختيار العقلاني للأشخاص: وفقا للمؤهلات المطلوبة، على أساس الكفاءة في ظل المنافسة ويتم ذلك باشتراط الشهادات وتنظيم المسابقات.
- دوام المراتب: الذي يتحدد وفقا لمرتبة الشخص وأقدميته في التنظيم.
- فصل الملكية عن التسيير: اذ لا يملك الموظف وسائل التنظيم ولا يملك منصبه نفسه.
- الخضوع لنظام دقيق من الانضباط والرقابة القانونية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بن حمود سكيمة: المرجع السابق، ص-40 41.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص42.

- وجود المستندات الكتابية والوثائق الرسمية المحفوظة وكذا وجود القواعد والإجراءات غير الشخصية، وبالتالي وجود المكاتب بكل ما تشتمل عليه من أجهزة وأشخاص وملفات ووثائق .

- الاحتفاظ بالوظيفة، حيث يتدرج الشخص في سلم الوظائف الى ان يحال الى التقاعد محتقضا بمرتب دائم مدى حياته<sup>1</sup> .

### 3- الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالعمل الإداري:

#### 3-1- الوظائف الإدارية في ظل الفضاء الالكتروني:

لقد أدى التطور الهائل في العصر الحالي عصر تطور التقنية الى حدوث تغيرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة تحولت الى وظائف الكترونية من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات وتكنولوجيا المعلومات المعاصرة ساهمت في احداث تغيير في العملية الإدارية التقليدية، وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وتصميم الهياكل التنظيمية وإدارة الفرق العمل الجماعي، وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد<sup>2</sup>.

#### أولاً: التخطيط الالكتروني

قد لا يختلف التخطيط الالكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد الوسائل لتحقيق هذه الأهداف الا أن الاختلافات الأساسية يمكن ان نبرزها فيما يلي:

- ان التخطيط الالكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذه في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - بن حمود سكيبة: المرجع نفسه، ص 42.

<sup>2</sup> - نجم عبود، المرجع السابق، ص 297.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 297.

- إن التخطيط الإلكتروني ليس إجراء أو نمطا أو سلوكا بقدر ما هو عملية مستمرة متجددة تعدل مسارها أول بأول بما يتاح لها من قراءات المستقبل التي توفرها المعلومات الرقمية المتدفقة باستمرار<sup>1</sup>.

- ان فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون يتم تجاوزها تماما في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا في التخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في موقع وفي كل وقت لكي تتحول الى فرصة عمل<sup>2</sup>.

- المخاطرة في العمل تأتي من تجاوز الخطط التقليدية، اما في التخطيط الإلكتروني فان المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة ولهذا فان الخطة الإلكترونية ذات مرونة عالية جدا وتبعاً لذلك ستحدث تغيرات جوهرية على صعيد إدارة الموارد البشرية وتزداد المهارات التخطيطية والتحليلية لهذه الموارد مع زيادة تأثيرها بالعرض والطلب في سوق العمل<sup>3</sup>.

#### ثانياً: الرقابة الإلكترونية

حققت الإدارة الإلكترونية إنجازات غير مسبوقة على المستوى الرقابي، حتى أصبحت بمثابة العين المفتوحة على مدار الساعة على كل دقائق العمل في دوائرها الإدارية، مما يضمن للدارات التي تدخل تطبيقات تقنية للوقوف على مواطن ضعفها وقوتها واحتياجاتها، كما يمنحها القدرة على تقييم أفرادها بحياد وموضوعية وبأدوات قياس دقيقة تجعل وجهة نظر الإدارة غير قابلة للشك في مصداقيتها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> -حسين محمد حسن، المرجع السابق، ص 99.

<sup>2</sup> -نجم عبود، المرجع السابق، ص 297.

<sup>3</sup> -محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص56.

<sup>4</sup> -حسين محمد حسن، المرجع السابق، ص99.

يمكن تلخيص مميزات الرقابة الالكترونية بما يأتي:

- أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وفي الوقت الحقيقي أي انخفاض الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة عليه.
- لا يقتصر هذا التنفيذ على التنفيذ بل على التخطيط كذلك.
- التحول من الرقابة رصيذا الى الرقابة عمليا.
- توفر أدوات المعاملات والإجراءات.
- الاقتراب أكثر الى الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة القائمة على الصلاحيات.
- الاقتراب نحو الرقابة بالحاضر بدلا من الرقابة على الماضي<sup>1</sup>.
- قلة المفاجآت الداخلية بوجود الرقابة الفورية عليها وتصحيحها.
- توسيع الرقابة على الشراء والموردين والشبكات الداخلية والخارجية.
- التحول من الرقابة القائمة على المدخلات والعمليات والأنشطة الى الرقابة على النتائج.
- سرعة انتشار نتائج الرقابة فالجميع يعرف ما يحدث.

أما عيوب الرقابة الالكترونية:

- تفنقر الى التفاعل الإنساني.
- إحساس العاملين أن الإدارة تراقبهم عن بعد.
- سهولة الاختراق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -محمود القدوة، المرجع السابق، ص 60.

<sup>2</sup> -المرجع نفسه، ص 60.

### خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال ما سبق أن العمل الإداري يواجه تغيرات وتحديات سريعة متعددة وعلى رأسها التغيرات التكنولوجية التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات المختلفة لجوانب العمل الإداري بجميع المؤسسات، إذ نجد مؤسسة لا تخلو من قواعد وبيانات لوظائف إدارية مختلفة أصبحت قواعد البيانات من ضروريات المؤسسة العصرية وبدونها لا تستطيع المؤسسة الاستمرار في العمل، لذا أصبح التغير الإداري من أهم سمات الوقت الحاضر فقد انتقل العمل الإداري مستفيدا من تكنولوجيا المعلومات الإدارية من أساليب تقليدية لتي تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية الى أساليب الكترونية هنا تمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات وتطورات التكنولوجيا الحديثة.

# الفصل الرابع:

## الجانب المنهجي لدراسة

تمهيد

منهجية البحث :

1 - منهج الدراسة

2 - أدوات جمع البيانات

التعريف بميدان الدراسة

1 - المجال المكاني لدراسة

2 - المجال البشري

3 - المجال الزمني لدراسة

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يتناول هذا الفصل الاجراءات المنهجية لدراسة الميدانية من حيث منهج الدراسة الذي استخدم ،وأسلوب المعالجة الاحصائية الذي استعمل في معالجة البيانات مع تحديد عينة الدراسة وحدودها وكذلك الأدوات التي استخدمت لجمع المعلومات .

### 1- منهج الدراسة :

يعتبر المنهج المستخدم من أساسيات البحث العلمي، وهو الطريقة التي يتبعها الباحث للوصول الى الغرض المنشود ، انطلاقا من طبيعة المشكلة التي يريد دراستها فمناهج البحث العلمي عديدة وتختلف حسب الموضوع مشكلة البحث ، ونظرا لطبيعة الموضوع الدراسة التي تهدف الى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية للبلدية وعلاقتها بالعمل الإداري لذا فإن المنهج الملائم المنهج الوصفي : هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة لتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات مقننة على المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة صحيحة<sup>1</sup> .

وعرف بأنه « طريقة لوصف الظاهرة وتصويرها كميًا وكيفيًا وذلك عن طريق تصنيفها وتحليلها والوصول الى نتيجة<sup>2</sup>» .

وقد عرفه عثمان حسن أيضا بأنه « منهج يهدف إلى دراسة الظاهرة بجميع خصائصها وأبعادها في إطار معين فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة لتعميم<sup>3</sup>» .

وقد تم اعتماد المنهج الوصفي لأنه يعد الانسب في مثل هذه الدراسات وذلك من أجل تحليل وتفسير البيانات والمعلومات المتحصل عليها عن طريق تفريغها في جداول واضحة ومبسطة وبما ان موضوع البحث تمثل في علاقة الإدارة الإلكترونية بالعمل الإداري فإن هذا المنهج يمكننا من الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بوصفها وتحليلها وتفسيرها وكذا التعرف على الإدارة الإلكترونية بتحديد مؤشراتها والوقوف على أبعادها .

### 2- أدوات الدراسة :

إن طبيعة المشكلة والمنهج المتبع تفرض على الباحث اختيار أداة معينة تساعده في بحثه، وتماشيا مع طبيعة البحث فإنه تم اختيار ثلاثة أدوات (الملاحظة، المقابلة،

<sup>1</sup> .صلاح الدين شروخ ، منهجية البحث العلمي الجامعي ، دار العلوم لنشر ،الجزائر ،ص150

<sup>2</sup> . محمد شفيق ، البحث العلمي و الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ،1984،ص80.

<sup>3</sup> . عثمان حسن عثمان ، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية ،ط1، منشورات الشهاب ، الجزائر،1998،ص29.

الاستبيان ) لأننا بصدد اجراء بحث وصفي يتطلب جمع بيانات حول طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والعمل الإداري في البلدية وهي أدوات تساعدنا على جمع المعلومات .

## 2-1-الملاحظة :

اعتمدنا في دراستنا على أداة الملاحظة التي تعرف بأنها إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب ويمكن للباحث تبويب الملاحظة وتسجيل ما يلاحظه من بحوث سواء كان كلام أو سلوك<sup>1</sup> .

كما عرفها رشيد زرواتي بأنها أداة تستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها من الدراسة النظرية أو المكتبية<sup>2</sup> .

من خلال الزيارة التي قمنا بها في بلدية عين الخضراء فلقد لاحظنا الضيق في مكاتب البلدية مما يشكل صعوبة في العمل الإداري بالنسبة للموظفين ونقص في اجهزة الحواسيب المتطورة .

## 2-2-المقابلة :

استعنا بأداة المقابلة التي تعرف على أنها: تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو الباحث القائم بالمقابلة ان يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر وهو المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته<sup>3</sup> .

حيث قمنا بإجراء مقابلة حرة مع رؤساء المصالح ببلدية عين الخضراء لتعرف على علاقة الإدارة الإلكترونية بالعمل الإداري ودارت هذه المقابلة حول طبيعة الإدارة الإلكترونية داخل البلدية.

<sup>1</sup> . غريب محمد سيد أحمد ، تصميم البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1986،ص268.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي ، التدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، ط1، مطبعة دار هومة، الجزائر، 2002، ص153.

<sup>3</sup> . عبد الرحمان بن عبد الله الواصل ، البحث العلمي وخطواته ومراحله وأساليبه ومناهجه ادارة التعليم بمحافظة العنيزة ، المملكة العربية السعودية ، 1999 ، ص59.

2-3- الاستبيان:

يعد الاستبيان من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات خاصة في البحوث الوصفية وقد عرف بأنه الوسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة لأسئلة معينة في شكل استمارة يملأها المجيب بنفسه<sup>1</sup>.

كما عرفه عبد الرحمان بن عبد الله بأنه أفضل طريقة للحصول على المعلومات والحقائق الجديدة لا توفرها مصادر أخرى كما أنه يتميز بتوفير الوقت ويعطي حرية للمستوجب للأدلاء بأي معلومة يريدها<sup>2</sup>.

وتكونت الاستمارة الموجهة للموظفين من أربعة محاور:

I- البيانات الشخصية:

التي تعطي فكرة حول الخلفية الاجتماعية للمبحوث (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل) والتي كانت أسئلتها من 1 إلى 4.

II- البيانات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية:

المحور الأول: الأجهزة الإلكترونية وشمل مجموعة من العبارات التي تقابلها احتمالات التالية (أوافق، محايد، لا أوافق)، وكانت أسئلة هذا المحور من الرقم 5 إلى 10.

أما المحور الثاني: الأنظمة الإلكترونية وشملت مجموعة من العبارات التي تقابلها الاحتمالات التالية (أوافق، محايد، لا أوافق)، وكانت أسئلة هذا المحور من الرقم 11 إلى 16.

III- البيانات المتعلقة بالعمل الإداري:

أما المحور الثالث: الرقابة وشملت مجموعة من العبارات التي تقابلها الاحتمالات التالية (أوافق، محايد، لا أوافق)، وكانت أسئلته من الرقم 17 إلى 22.

<sup>1</sup>. مروان عبد المجيد ابراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط1، مؤسسة الوراق لنشر، الاردن، 2000، ص165 .

<sup>2</sup>. عبد الرحمان بن عبد الله الواصل ، المرجع السابق ،ص63.

وأخيرا المحور الرابع يتعلق بالتخطيط وتخللته مجموعة من العبارات التي قابلتها الاحتمالات التالية (أوافق، محايد، لا أوافق )، وكانت أسئلة هذا المحور من الرقم 23 إلى 28 .

### 3- العينة :

تعرف العينة بأنها جزء من مجموعة من الأفراد المراد دراستها تختار وفق أحد الأسلوبين الاحتمالي أو الأسلوب الغير الاحتمالي، بغرض الحصول على أدق النتائج بغية التعميم على المجتمع الأصلي<sup>1</sup>.

وقد اعتمدنا على العينة القصدية لأنها الأنسب لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، والتي تعرف باعتماد الباحث لاختيار هذه العينة اختيار حرا، على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة أو البحث فالباحث يقدر حاجته إلى المعلومات ويختار العينة بما تحقق له غرضه على هذا الأساس<sup>2</sup>.

ونظرا لأننا نتناول موضوع الادارة الإلكترونية وعلاقتها بالعمل الإداري فقد تم اختيار موظفي الادارة الإقليمية لبلدية عين الخضراء لكونهم هم الموظفين الذين يستعملون الإدارة الإلكترونية لذا قصدنا هذه العينة وهي الموظفين كمحاولة منا للكشف عن طبيعة العلاقة بين كل من الإدارة الإلكترونية والعمل الإداري حيث تضمنت هذه العينة 25 موظف من اجمالي العدد و هو 138 موظف.

### 4- التعريف بميدان الدراسة :

#### 4-1-المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة في بلدية عين الخضراء التي يحدها شمالا بلدية برهوم ومن الشرق بلدية مقرة أما غربا بلدية أولاد العدي القبالة ومن الجنوب الشرقي بلدية عزيل عبد القادر (ولاية باتنة) ومن الجنوب الغربي بلدية مسيف وشط الحضنة، أنشئت بتاريخ 1967 حيث كانت تابعة لولاية الأوراس، وبعد التقسيم الإداري سنة 1974 أصبحت تابعة لولاية المسيلة.

<sup>1</sup>. برو محمد ، أثر التوجيه المدرسي على التحصيل الدراسي، رسالة ماجستير في علم النفس وعلم التربية، جامعة الجزائر، 1990، ص66 .

<sup>2</sup>. يوسف طباجة ، منهجية البحث، ط1 ، دار الهادي لطباعة والنشر، بيروت، 2007، ص170.

أما عن مقر بلدية عين الخضراء فيقع في مركز المدينة يحده شمالا مركز البريد، ومن جهة الجنوب مركز للدرك الوطني، وشرقا طريق رئيسي أما غربا شارع ثانوي.

#### 4-2-المجال البشري:

في البلدية 138 عامل وهم مقسمون بين العمال المهنيين (سائق السيارة، حاجب..) وعددهم 113 موظف وعمال ادارة 25.

#### 4-3-المجال الزمني :

استغرقت الدراسة الميدانية شهر ونصف فقد قمنا بأول نزول للميدان كدراسة استطلاعية في 19 مارس 2017 ثم القيام بتجريب عينة من الاستمارة للتأكد ما إذ كانت تغطي الموضوع يوم 20 أبريل 2017، وبعد التأكد من صحة الاستمارة تم توزيعا بتاريخ 23 أبريل 2017 إلى غاية 25 أبريل 2017 قمنا بجمع الاستمارات .

خلاصة :

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة، والتعرف على أهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع البيانات وتحليلها بالإضافة إلى التعرف على مجال الدراسة، ولقد شكلت هذه العناصر والأدوات منهجا في معالجة الموضوع وتوفير بيانات هامة ومتنوعة، وأيضا كانت بمثابة الطريق الذي يمكننا من المرور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في مرحلة تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومنه التوصل إلى نتائج وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة .

# الفصل الخامس:

## عرض وتحليل النتائج

تمهيد

1- عرض وتحليل وتفسير البيانات

2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

3- الإستنتاج العام

التوصيات

تمهيد

بعد توزيع الإستبيان على عينة الدراسة تم الحصول على كم كبير من عمليات واقعية للوصول إلى اجابة على الإشكالية الدراسة، وسيت ألقاء الضوء بشكل مفصل على البيانات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريه ببلدية عين الخضراء ولاية المسيلة حيث اعتمدنا على تبويب البيانات وحساب النسب المئوية واستعمال نظام SPSS لتفسير وتحليل النتائج وذلك من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة وتأكيد صحة أو نفي إجابة الفرضية على التساؤلات، وفي الأخير وضع التوصيات وفق النتائج المتحصل عليها.

عرض وتحليل وتفسير البيانات:

البيانات الشخصية:

الجدول رقم (1): توزيع الأفراد حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
48%	12	ذكر
52%	13	أنثى
%100	25	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة من الإناث بنسبة 52% مقابل نسبة 48% من الذكور ويعود هذا الارتفاع في نسبة الإناث في هذا الميدان إلى طبيعة العمل الإداري وكذا مشاركة المرأة لأعمال الرجل وخاصة في قطاع البلدية. ومن خلال هذه النتائج نجد أن النسبتين متكافئتين تقريبا وهذا يعود إلى طبيعة العمل التي توافق كلا الجنسين خاصة ونحن اليوم أمام مجتمع بدأت النظرة لعمل المرأة في قطاعات كانت في السابق محرمة عليها لطبيعتها كالبلدية مثلا بحكم أنها تتواجد مع الرجل أكثر لكن اليوم نجد هذه الأعمال أصبحت تستقطب الفئتين على نحو متساوي نظرا لارتفاع نسبة التعلم في نسبة التعلم في وسط الإناث وتفتح المجتمع أكثر

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
8%	2	أقل من 20
36%	9	من 21 الى 30 سنة
52%	13	من 31 الى 40 سنة
4%	1	من 41 الى 50
%100	25	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة كانت عند الفئة النسبية من 31-40 سنة بنسبة 52% مقابل نسبة 36% عند الفئة السنوية من 21-30 سنة، تليها نسبة 8% عند الفئة أقل من 20 سنة، وأقل نسبة كانت الفئة السنوية من 41-50 سنة بنسبة 4%.

والملاحظ أن الفئة الغالبة تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة وهي فئة شابة والتي لها القدرة على أداء العمل بحيوية ومواكبة التطور التكنولوجي الحاصل لهذا اعتمدت عليها البلدية في التوظيف من أجل تشييب القطاع، وكونه قطاع خدماتي فهو يحتاج إلى الكثير من الجهد والصبر في حين نجد أقل نسبة كانت عند الفئة التي تفوق 51 سنة وهي الفئة التي عادة تتولى مهام الإشراف على الطاقات الشبانية الجديدة والتي تتولى المسؤوليات في المؤسسة باعتبارها عامل الخبرة في المؤسسة.

### الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في العمل
48%	12	أقل من 5 سنوات
44%	11	من 06 الى 10 سنوات
4%	1	من 11 الى 15 سنة
4%	1	من 16 الى 20 سنة
%100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة كانت عند فئة الأقدمية المهنية أقل من 5 سنوات بنسبة 48% مقابل نسبة 44% عند الفئة النسبية من 21-30 سنة تليها نسبة 4% عند الفئة من 11-15 سنة، ونفس النسبة كانت عند أصحاب الأقدمية من 16-20 سنة بنسبة 4%.

من خلال هذا يتضح هذا التفاوت في الخبرة والمهارة والكفاءة والاداء الجيد راجع للتكوين الذي تلقاه العامل سابقا من قبل الإدارة إذن هذه المؤسسات تعتمد على عنصر الخبرة في تحقيق نتائج إيجابية وواقعية كون الخبرة في الكثير من الحالات تتفوق على

السن والمؤهل العلمي لأن الكثير من المؤسسات تعتمد على عنصر الخبرة وخاصة منها الخاصة حتى أصبح عامل الخبرة شرط أساسي لتوظيف.

الجدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
4%	1	ابتدائي
16%	4	ثانوي
80%	20	جامعي
%100	25	المجموع

الشكل رقم (4) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية عينة الدراسة 80% من ذوي مستوى جامعي في مقابل نسبة 16% مستوى ثانوي، أما مستوى تعليم ابتدائي كان النسبة الأقل وهي 4%.

من خلال هذا يتضح أن البلديات تعمل على توظيف وتعيين الموظفين ذوي مستوى جامعي اضمن وجود أداء ومهارات وقدرات وكفاءات جيدة ، كما أن طبيعة التكوين تتطلب المواكبة والتحكم في التكنولوجيا، ولهذا المستوى التعليمي دورا أساسيا وبارزا في زيادة المهارات وتحسين الأداء وخاصة ونحن نتحدث عن تطبيق الإدارة الإلكترونية من برمجيات وأنظمة والتي تتطلب مستوى تعليمي عالي.

الجدول رقم (5): يوضح العلاقة بين توفر البلدية على أجهزة ومعدات تكنولوجيا متطورة وتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية

القرار	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	لا أوافق	محايد	أوافق	تتوفر البلدية على أجهزة ومعدات تكنولوجيا متطورة	تعمل البلدية على تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية
غير دالة عند 0.05	0.54	3.07	04	%76 19	%4 1	%12 3	%60 15	أوافق	
				%16 4		%8 2	%8 2	محايد	
				%8 2		%4 1	%4 1	لا أوافق	
				%100 25	%4 1	%24 6	%72 18	المجموع	

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أكبر نسبة 76% من عينة الدراسة يؤكدون على توفر البلدية على أجهزة ومعدات تكنولوجيا متطورة تساهم في عملية التخطيط للمسار الوظيفي للموارد البشرية، منها 60% موافقين تماما على ان البلدية تساهم في توفر الأجهزة والمعدات التكنولوجية المتطورة من أجل التخطيط للمسار الوظيفي للموارد البشرية، مقابل نسبة 16% محايدين لم يدلو بإجابات فيما يتعلق بدور المعدات التي توفرها البلدية من أجل التخطيط للمسار المهني للموارد البشرية، منهم نسبة 8% أكدوا ان البلدية تمتلك أجهزة ومعدات تكنولوجيا متطورة غير أنهم لا يعلمون هل هذه الأجهزة تساهم في عملية تخطيط للمسار المهني للموارد البشرية، تليها نسبة 8% من أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على ان البلدية تمتلك أجهزة ومعدات تكنولوجيا متطورة تساهم في عملية التخطيط للمسار المهني، منهم 4% موافقون على امتلاك البلدية للأجهزة وأنها لا تساهم في عملية التخطيط للمسار المهني.

من خلال هذا يتضح ان البلدية تتوفر على أجهزة ومعدات تكنولوجيا متطورة من أجل التخطيط للمسار الوظيفي للموارد البشرية للاستفادة من خبراتهم من أجل رفع كفاءة الموظفين الذي من شأنه ان يساهم في تطوير العمل الإداري بها ويزيد من فاعليته وذلك من خلال الوصول الى المعلومات وكذلك تخفيض كثافة العمل بالإضافة الى توفير

المعلومات الضرورية للإدارة العليا المسؤولة على التخطيط للمسار الوظيفي للموارد البشرية وتنمية المسار الوظيفي فالمنظمة تهتم بنفس القدر الذي يهتم به الفرد فكلاهما يهتم بسعيه وسلوكه الى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ويزداد اهتمام كل منهما الى الدرجة التي يمكن القول فيها ان هناك مدخلا فرديا للتخطيط وتنمية المسار الوظيفي ومدخلا تنظيميا للتخطيط وتنمية المسار وتحقيق الفاعلية التنظيمية لمؤسسة ما ينبغي وجود برنامج تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للموظفين.

وللتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (04) قدرت بـ 3.07 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإنه ليس هناك علاقة دال إحصائياً بين مدى تفور البلدية على أجهزة ومعدات تكنولوجية متطورة وعمل البلدية على تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (6): يوضح العلاقة بين مدى استخدام البلدية للأجهزة الالكترونية لأهداف تنظيمية ومدى سعي البلدية الى تخطيط معلومات شخصية.

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	لا أوافق	محايد	أوافق	تستخدم البلدية أجهزة الكترونية لأهداف تنظيمية تسعى البلدية الى تخطيط معلومات شخصية
غير دالة عند 0.05	0.06	8.69	04	92%	12%	36%	44%	أوافق
				23	3	9	11	
				4%	4%			محايد
				1	1			لا أوافق
				4%	4%			
				2	1			
				100%	20%	36%	44%	المجموع
				25	5	9	11	

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أكبر نسبة 92% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون استخدام البلدية لأجهزة الكترونية لأهداف تنظيمية تساهم في تخطيط معلومات شخصية، منهم نسبة 44% موافقين تماما على الأجهزة الالكترونية التي تمتلكها البلدية وضعت

فعلا لأهداف تنظيمية منها تخطيط المعلومات الشخصية، في مقابل نسبة 4% محايدين لم يدلوا بإجابات فيما يتعلق باستخدام البلدية لأجهزة الكترونية وضعت لأهداف تنظيمية، في حين تكافؤ هذه النسب مع الذين لا يوافقون على ان الأجهزة التي تمتلكها البلدية والتي تستخدم لأهداف تنظيمية تساهم في تخطيط المعلومات الشخصية.

ومن خلال هذا يتضح ان البلدية تستخدم أجهزة الكترونية لأهداف تنظيمية وذلك من خلال البرمجيات والمعدات الحاسوبية التي تساهم في تطوير العمل الإداري وتزيد من فاعليته وذلك من خلال الوصول الى الأهداف التنظيمية من أجل تخفيض كثافة العمل والتكاليف بالإضافة الى توفير المعلومات الضرورية بهدف إيجاد القرار السليم من اجل تخطيط إدارة المعلومات الشخصية للموظفين حيث يكون لكل موظف ملف الكتروني عن حياته المهنية وذلك من أجل تسهيل العمل الإداري داخل المؤسسة، تعتبر الإدارة بالأهداف نقلة نوعية في الفكر الإداري الحديث حيث تؤكد على صنع القرار قبل اتخاذه وقد طور هذه النظرية بيتردركر على أساس ان الهدف الاستراتيجي يمكن الوصول اليه من خلال تجميع أهداف تنظيمية التي تم توظيفها لفرق العمل ويطلب منهم وضع بدائل مختلفة للوصول لأهداف تنظيمية وصولاً الى اتخاذ القرار الأمثل بالنسبة للمؤسسة والافراد في تخطيط المعلومات الشخصية.

ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (04) قدرت بـ 8.96 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإنه ليس هناك علاقة دالة إحصائياً بين مدى استخدام البلدية الأجهزة الكترونية لأهداف تنظيمية وسعي البلدية الى تخطيط المعلومات الشخصية ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (7):مدى مساهمة البلدية في تدريب العاملين على استخدام الاجهزة الالكترونية ووضع البلدية لخطط طويلة الامد لدراسة مشكلات مستقبلية محتملة والاستعداد لمواجهتها.

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	لا أوافق	محايد	أوافق	مساهمة البلدية في تدريب العاملين واستخدام الأجهزة الالكترونية ووضع الخطط طويلة الأمد في البلدية لدراسة المشكلات المستقبلية
دالة عند 0.05	0.02	10.84	04	%64	%4	%28	%32	أوافق
				16	1	7	8	
				%20	%4	%12	%4	محايد
				5	1	3	1	
				%16	%12		%4	لا أوافق
				4	3		1	
				%100	20%	%40	%40	المجموع
				25	5	10	10	

من خلال الجدول نلاحظ أكبر نسبة 64% من عينة الدراسة يؤكدون ان البلدية تساهم في تدريب العاملين على استخدام الأجهزة الالكترونية من أجل المساهمة في وضع خطط طويلة الأمد لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهتها، منها نسبة 32% موافقون تماما على ان البلدية تساهم في تدريب العاملين على استخدام الأجهزة الالكترونية من أجل وضع خطط طويلة الأمد لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهتها، تليها نسبة 20 % محايدون لم يدلوا بإجابات فيما يتعلق بمساهمة البلدية في تدريب العاملين ووضع خطط طويلة الأمد في البلدية لدراسة المشكلات المحتملة لمواجهتها، منها نسبة 12 % ليست لديهم إجابات فيما يتعلق اذا ما كانت البلدية تساهم في التدريب على استخدام الأجهزة الالكترونية، تليها نسبة 16% غير موافقون على ان البلدية تستخدم الأجهزة الالكترونية وتساهم في وضع خطط طويلة الأمد لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهتها، منها 12% يؤكدون عدم مساهمة البلدية أصلا في تدريب العاملين على الأجهزة الالكترونية.

من خلال هذا يتضح أن عملية تدريب العاملين على استخدام الأجهزة الالكترونية تساعد الموظفين على تحسين أدائهم ومهاراتهم وقدراتهم وبالطبع فان حصول الفرد على

دورات تدريبية في مجال الحاسوب تصقل وتوسع مداركه وتنمي قدراته، وهذا ينعكس إيجابيا على سير العمل الإداري، وبالتالي يتم وضع الخطط المستقبلية للمشاكل المحتملة والاستعداد لها وتوقعها مستقبلا قبل حدوثها ومعالجتها ووضع الحلول لها، لأن الموظفين يكونون أكفاء ذو مهارات عالية وهذا ما تؤكده نظرية التدريب الشكلي لأن تدريب العاملين وتمارينهم يجعلهم قادرين على العمل بكفاءة عالية في أي مجال آخر غير المجال الذي يتم فيه التدريب والتمارين، كما أن مخطط أشيكاو البياني يستخدم لتصنيف وتقديم أفكار ناجمة عن العصف الفكري بطريقة تساعد على حل المشكلات ويعتمد هذا المخطط على تحديد المشكلة بشكل دقيق ثم تحديد الأسباب الأكثر قوة في خلق المشكلة ثم وضع خطط طويلة الأمد لدراسة المشكلة المحتملة والاستعداد لها.

ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (04) قدرت بـ 10.84 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائيا بين مدى مساهمة البلدية في تدريب العاملين على استخدام الأجهزة الالكترونية ووضع البلدية لخطط طويلة الأمد لدراسة مشكلات مستقبلية محتملة والاستعداد لمواجهتها ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (8) : تعمل البلدية من خلال المتغيرات الطارئة على تفادي المشكلات

داخل العمل

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإجابة على السؤال رقم 25
68%	17	أوافق
16%	04	محايد
16%	04	لا اوافق
100%	25	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أكبر نسبة 68% موافقين على أن البلدية تعمل من خلال المتغيرات الطارئة على تفادي المشكلات داخل العمل مقابل نسبة 16% محايدين لم يدلو بإجابات فيما يتعلق أن البلدية تعمل على تخطيط المتغيرات الطارئة على تفادي

المشكلات داخل العمل، في حين نجد نسبة 16% غير موافقين على أن البلدية تعمل من خلال المتغيرات الطارئة على تفادي المشكلات داخل العمل.

من خلال هذا يتضح أن البلدية تعمل على التخطيط للمتغيرات الطارئة لتفادي المشكلات داخل العمل، وذلك من خلال التنبؤ بمشاكل المستقبل ووضع خطط وحلول عن طريق فرق العمل لإدارة الأزمات وتوقع المشاكل ووضع خطط بديلة أ- ب - ج وإذا فشلت خطة تقوم بتطبيق خطة ثانية وذلك لتفادي المشكلات الطارئة داخل العمل.

الجدول رقم (9): يوضح العلاقة بين سعي البلدية على مواكبة التقدم التكنولوجي وتقويم نقاط القوة والضعف في الأنشطة المستقبلية.

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	تسعى البلدية لمواكبة التقدم التكنولوجي			تقويم نقاط القوة والضعف في الأنشطة المستقبلية
					أوافق	محايد	لا أوافق	
غير دالة عند 0.05	0.48	3.46	04	%88 22	%32 8	%40 10	%16 4	أوافق
				%8 2	%4 1	%4 1	محايد	
				%4 1	%4 1	%4 1	لا أوافق	
				%100 25	%36 9	%44 11	%20 5	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أكبر نسبة 88% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على سعي البلدية لمواكبة التقدم التكنولوجي الذي يساهم بتقويم نقاط القوة والضعف في الأنشطة المستقبلية، منهم نسبة 40% محايدون في كون هل البلدية تسعى لمواكبة التقدم التكنولوجي ام لا ، في مقابل نسبة 8% محايدون لم يدلوا بإجابات فيما يتعلق بعلاقة مواكبة البلدية للتقدم التكنولوجي للجهود التخطيطية المتعلقة بتقويم نقاط القوة والضعف في الأنشطة المستقبلية، تليها نسبة 4% موافقين على ان البلدية تسعى لمواكبة التقدم التكنولوجي المتعلقة بتقويم نقاط القوة والضعف في الأنشطة المستقبلية منهم نسبة 4% غير موافقين على سعي البلدية لمواكبة التقدم التكنولوجي في تقويم نقاط القوة والضعف

في الأنشطة المستقبلية وهم ذاتهم الذين غير موافقين على مواكبة التقدم التكنولوجي لتقويم نقاط القوة والضعف للأنشطة المستقبلية.

من خلال هذا يتضح ان البلدية تواكب التقدم التكنولوجي الذي يساهم في تطوير العمل الإداري من خلال المساهمة الجادة والفعالة في تقويم نقاط القوة والضعف في عملية التخطيط ووضع الأهداف والتنبؤ بها وتنظيم وتنسيق الموارد البشرية بشكل يخدم تلك الأهداف ونقل رغبات الإدارة من اللغة العادية الى احدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسوب التعامل معها من أجل السعي والتخطيط ولتقويم نقاط القوة والضعف للأنشطة المستقبلية وهذا ما جاء به من خلال مجموعة من النماذج التي يمكن للبلدية ان تتبناها كنموذج تحليل SWOT الذي يقوم على تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات وهو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة، على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات من أجل مواكبة التقدم التكنولوجي.

ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (04) قدرت بـ 3.46 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإنه ليس هناك علاقة دالة إحصائياً بين مدى سعي البلدية لمواكبة التقدم التكنولوجي وسعي الجهود التخطيطية في البلدية على تقويم نقاط القوة والضعف في الأنشطة المستقبلية ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين توفر البلدية للأجهزة الالكترونية لكل عمالها واعداد خطط ومراعاة المرونة في عملية التخطيط

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	لا أوافق	محايد	أوافق	توفر البلدية الأجهزة الالكترونية لكل عمالها إعداد الخطط ومراعات المرونة في عملية التخطيط
غير دالة عند 0.05	0.06	8.94	04	%32	%4	%4	%24	أوافق
				8	1	1	6	
				%44	%4	%12	% 28	محايد
				11	1	3	7	
				%24	%16		%8	لا أوافق
				6	4		2	
				%100	%24	%16	%60	المجموع
				25	6	4	15	

من خلال الجدول نلاحظ أكبر نسبة 44% محايدين لم يدلوا باجابات فيما يتعلق بعلاقة الأجهزة الالكترونية التي تمتلكها البلدية في اعداد الخطط ومراعاة المرونة في عملية التخطيط، منها نسبة 28% موافقين تماما على توفر البلدية لأجهزة الكترونية لكل عمالها لكن دورها في اعداد الخطط غير واضح، مقابل نسبة 32% موافقين على توفر البلدية لأجهزة الكترونية لكل عمالها وتساهم في اعداد خطط ومراعات المرونة في عملية التخطيط، منها نسبة 24% موافقين تماما على ان الأجهزة الالكترونية التي توفرها البلدية تعمل على اعداد خطط ومراعات المرونة في عملية التخطيط، تليها نسبة 24% غير موافقين على ان البلدية توفر أجهزة الكترونية لكل عمالها من أجل اعداد خطط ومراعات المرونة في عملية التخطيط، منها نسبة 16% يرجعون ذلك لعدم امتلاك البلدية أصلا للأجهزة الالكترونية المتوفرة لكل عمالها تساهم في مراعات المرونة في عملية التخطيط. ومن خلال هذا يتضح ان توفر البلدية لأجهزة الكترونية لكل عمالها يؤثر على اعداد الخطط ومراعات المرونة في عملية التخطيط وذلك ان الأجهزة والمعدات تؤثر في عملية التخطيط حتى يتسم بالمرونة وان لم تتجح الخطة الأولى تطبق الخطة الثانية والمحلل المرن لا يبحث عن الحل الأمثل بل يستطيع ان يتعامل مع الأهداف غير المحددة بدقة ولا يتمسك بأحد المستويات الفنية في التحليل، ولكنه يتعامل مع كل موقف

بمنظور جديد ويحاول ان يبتكر نوعا من التحدي الابتكاري في كل موقف، باعتبار ان التقنية الحديثة اليوم أصبحت مبرمجة بالتوقعات الممكن حدوثها في مجال العمل وهو ما يسمى بهامش الخطأ حتى لا تقع المنظمة في مشاكل تنظيمية لم يحسب لها حساب. ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (04) قدرت بـ 8.94 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإنه ليس هناك علاقة دال إحصائياً بين مدى توفير البلدية لأجهزة الكترونية لكل عمالها وعمل البلدية على اعداد الخطط ومراعاة المرونة في عملية التخطيط ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (11): قدم أجهزة الحاسوب في البلدية يؤثر على نتائج العمل الإداري

النسبة المئوية	التكرار	قدم أجهزة الحاسوب في البلدية يؤثر على نتائج العمل الإداري
80%	20	أوافق
4%	01	محايد
16%	04	لا اوافق
100%	25	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة كانت نسبة 80% والموافقين على أن قدم أجهزة الحاسوب يؤثر على نتائج العمل الإداري مقابل نسبة 4% محايدين في عدم تأثير قدم أجهزة الحاسوب على نتائج العمل الإداري، مقابل نسبة 16% غير موافقين على أن قدم أجهزة الحاسوب يؤثر على نتائج العمل الإداري.

ومن خلال هذا يتضح أن قدم أجهزة الحاسوب في البلدية يؤثر على نتائج العمل الإداري، ونستنتج مما سبق أن أجهزة الحاسوب المتطورة مثل المحمولة تستطيع أن تعمل في أي زمان وفي أي مكان، أما أجهزة الحاسوب القديمة عكس ذلك فهي تؤثر على نتائج العمل الإداري فهي تساهم في تعطيله بشكل كبير ويؤثر سلبا على كفاءة ومهارات الموظفين، وهو ما أكد "سولو" من خلال إسهاماته في نظرية رأس مال البشري حين فسر

زيادة الإنتاج بالتقدم التكنولوجي حتى سميت نظريته بالعامل المتبقي، إشارة إلى دور التقدم التكنولوجي من خلال المعدات الحديثة في تحسين نتاج العملية الإدارية.

الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بين استخدام البلدية لأنظمة المعلومات المتطورة ومدى قيام البلدية بمقارنة المدخلات والمخرجات.

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	لا أوافق	محايد	أوافق	توفر البلدية الأجهزة الالكترونية لكل عمالها إعداد الخطط ومراعات المرونة في عملية التخطيط
دالة عند 0.05	0.05	9.41	04	%68 17	%36 9	%4 1	%28 7	أوافق
				%12 3		%4 1	%8 2	محايد
				%20 5	%4 1	%12 3	%4 1	لا أوافق
				%100 25	%40 10	%20 5	%40 10	المجموع

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أكبر نسبة 68% يؤكدون على ان البلدية تستخدم أنظمة معلومات متطورة تساهم في عملية المقارنة بين المدخلات والمخرجات، منهم نسبة 28% موافقين تماما ان البلدية تستخدم أنظمة معلومات متطورة تساهم بمقارنة المدخلات بالمخرجات، مقابل 20% لا يوافقون على استخدام البلدية أنظمة معلومات متطورة تساهم في عملية المقارنة بين المدخلات والمخرجات، منهم نسبة 12% محايدين لم يدلوا بإجابات فيما يتعلق باستخدام البلدية لأنظمة معلومات متطورة من أجل مقارنة المدخلات والمخرجات، تليها نسبة 12% محايدين لم يدلوا بإجابات فيما يتعلق باستخدام البلدية لأنظمة معلومات متطورة من أجل مقارنة المدخلات بالمخرجات مع أن منهم نسبة 8% أكدوا على امتلاك البلدية لأنظمة معلومات متطورة.

من خلال هذا يتضح ان البلدية تقوم باستخدام أنظمة معلومات متطورة من أجل مقارنة المدخلات بالمخرجات، تكون المقارنة دورية ومستمرة على تقارير الأداء للوصول الى نتائج إيجابية تساهم في تسهيل العمل الإداري خاصة اذا علمنا ان قانون الكفاءة

يقاس عن طريق النسبة بين المخرجات والمدخلات، وهي بالتحديد حاصل المخرجات على المدخلات وهو ما يعطي صورة بالغة على أهمية استخدام البلدية لأنظمة معلومات متطورة، لمقارنة المدخلات بالمخرجات كعملية أساسية تساهم في معرفة كفاءة العمل الإداري خاصة نحن في زمن يهتم بالكيف لا الكم، ويسعى الى تحقيق معايير الجودة في العمل.

ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (04) قدرت بـ 9.41 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإن هناك علاقة دال إحصائياً بين مدى استخدام البلدية لأنظمة معلومات متطورة وقيام البلدية بمقارنة المدخلات والمخرجات ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين تطوير البلدية لأنظمة باستمرار وتقييم البيانات بشكل دوري ومستمر.

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	لا أوافق	محايد	أوافق	تقوم البلدية بتطوير الأنظمة باستمرار تقييم البيانات بشكل دوري ومستمر
دالة عند 0.01	0.00	16.22	04	60%	48%	12%		أوافق
				15	12	3		
				16%	4%		12%	محايد
				4	1	3	3	
				24%	4%	12%	8%	لا أوافق
				6	1	3	2	
				100%	56%	24%	20%	المجموع
				25	14	6	5	

من خلال الجدول (13) نلاحظ أكبر نسبة 60% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على قيام البلدية بتطوير الأنظمة باستمرار من أجل تقييم البيانات بشكل دوري ومستمر، منهم نسبة 48% غير موافقين على ان البلدية أصلاً تقوم بتطوير الأنظمة باستمرار من أجل تقييم البيانات بشكل دوري ومستمر، تليها نسبة 24% غير موافقين على ان البلدية

تقوم بتطوير الأنظمة باستمرار من أجل تقويم البيانات بشكل دوري ومستمر، منها نسبة 12% لم يدلوا بإجابات فيما يتعلق بقيام البلدية بتطوير الأنظمة باستمرار، تليها نسبة 16% لم يدلوا بإجابات فيما يتعلق بعلاقة قيام البلدية بتطوير الأنظمة باستمرار وتقويم البيانات بشكل دوري ومستمر رغم أن منهم نسبة 12% يوافقون على قيام البلدية بتطوير الأنظمة باستمرار.

من خلال هذا يتضح أن البلدية تقوم بتطوير الأنظمة باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي في المجال الإداري وذلك من أجل تقديم البيانات بشكل دوري ومستمر من أجل الوصول الى نتائج واضحة ودقيقة وذلك عن طريق مقارنة المدخلات بالمرجات من أجل تحسين العمل الاداري، والرقابة المستمرة وجد لتلافي الأخطاء التي يمكن وقوعها ومن ثم تصحيحها في حينها، وقد تكون الرقابة مرحلية والتي تتم من خلال فترات دورية وفقا لمدة تنفيذ خطة محل الرقابة، وذلك للتأكد من أن كل جزء من الخطة قد تم مراقبته في الوقت المناسب وقد تقع الرقابة بعد التنفيذ، ويسمى هذا النوع من الرقابة بالرقابة اللاحقة حيث يبدأ العمل الرقابي بعد الانتهاء من العمل التنفيذي، حيث دور الرقابة هو مقارنة النتائج النهائية بالمعايير الموضوعة سلفا لتحديد مدى التطابق او الاختلاف، فان كان هناك اختلاف بين الخطة والتنفيذ فان دور الرقابة هنا الحيلولة دون وقوع هذا الاختلاف في المستقبل، وتهدف الرقابة لإيجاد قاعدة بيانات سهلة الوصول اليها والاستخدام وتوثق فيها النتائج والمعلومات السابقة الذكر.

ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (04) قدرت بـ 16.22 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك علاقة دال إحصائياً بين مدى قيام البلدية بتطوير الانظمة باستمرار وقيامها بتقويم البيانات بشكل دوري مستمر ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين توفر البلدية على استخدام الأنظمة الإلكترونية في أي زمان ومكان وترسيخ مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية.

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	لا أوافق	محايد	أوافق	استخدام الأنظمة الإلكترونية في أي زمان ومكان ترسيخ مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية
غير دالة عند 0.05	0.08	8.12	04	%56	%28	%24	% 4	أوافق
				14	7	6	1	محايد
				%28	%12	%16	%8	لا أوافق
				7	3	4	2	المجموع
				%16	%8	%40	%12	
				4	2	10	3	
				%100	%48			
				25	12			

من خلال الجدول نلاحظ أكبر نسبة 56% من أفراد عينات الدراسة يؤكدون ان البلدية تستخدم الأنظمة الإلكترونية في كل زمان ومكان من أجل ترسيخ المتابعة والرقابة الذاتية، منهم نسبة 28% غير موافقون لا يرون ان البلدية تستخدم الأنظمة الإلكترونية في أي زمان ومكان من أجل ترسيخ مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية، تليها نسبة 28% محايدين لم يدلوا بإجابات فيما يتعلق ان البلدية تستخدم أنظمة الكترونية في أي زمان ومكان، منهم نسبة 12% لا يوافقون تماما على استخدام البلدية للأنظمة الإلكترونية باي زمان ومكان، مقابل نسبة 16% غير موافقون وهذا راجع لكون البلدية مازالت في نظرهم تعمل بالطريقة التقليدية المعروفة التي تعتمد على الأوراق والإجراءات البسيطة، منهم نسبة 8% غير موافقون على ان البلدية تعمل على استخدام الأنظمة الإلكترونية في أي زمان ومكان.

من خلال هذا يتضح ان استخدام الأنظمة في أي زمان واي مكان يساهم في تفعيل مبدأ الرقابة الذاتية وهو أحسن مبدأ للرقابة على الموظفين عن طريق الأنظمة المتطورة لتحسين عملية الرقابة من اجل تحسين العمل الإداري، وتؤكد ذلك نظرية Y استندت الى افتراضات إيجابية تتمثل في ان العاملين يحبون العمل ويعتبرون ذلك طبيعيا وضروريا، وهم يفضلون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف، كما تتوفر لديهم

القدرة على تحمل المسؤولية والرغبة في تحملها، إضافة الى تمتع معظم العاملين بالقدرات والمهارات الإبداعية.

ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (04) قدرت بـ 8.12 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإنه ليس هناك علاقة دال إحصائياً بين استخدام الأنظمة الالكترونية في أي زمان و مكان و ترسيخ البلدية لمبدأ المتابعة و الرقابة الذاتية ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين توفر الأنظمة الالكترونية قائمة كل ما يحتاجه الموظفين في عملهم ومدى توفر نظام رقابة على نموذج تقويمي فعال.

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	لا أوافق	محايد	أوافق	توفر الأنظمة الالكترونية قائمة كل ما يحتاجه الموظفين في عملهم يتوفر نظام رقابة على نموذج تقويمي فعال
دالة عند 0.01	0.00	15.80	04	56%	8%	16%	32%	أوافق
				14	2	4	8	محايد
				28%		24%	4%	لا أوافق
				7		6	1	المجموع
				16%	12%		4%	
				4	3		1	
				100%	20%	40%	40%	
				25	5	10	10	

من خلال الجدول نلاحظ اكبر نسبة 56% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على امتلاك البلدية الأنظمة الالكترونية قائمة كل ما يحتاجه الموظفون في عملهم، تساهم في وجود نظام رقابة قائم على نموذج تقويمي فعال، منهم نسبة 32% موافقين تماماً على ان البلدية تمتلك أنظمة الكترونية لكل ما يحتاجه الموظفون في عملهم تساهم في وجود نظام رقابة قائم على نموذج تقويمي فعال، في مقابل نسبة 28% من افراد عينة الدراسة المحايدون لم يدلوا باجابات فيما يتعلق في امتلاك البلدية لانظمة الكترونية توفر كل ما يحتاجه الموظفون في عملهم والتي من شأنها ان تساهم في وجود نظام رقابة قائم على

نموذج تقويمي فعال، منها نسبة 24% لم يدلوا باجابات فيما يتعلق في امتلاك البلدية للأنظمة الالكترونية لكل ما يحتاجه الموظفون في عملهم، تليها نسبة 16% غير موافين على ان البلدية تمتلك الأنظمة الالكترونية قائمة على كل ما يحتاجه الموظفين في عملهم والتي من شأنها ان تساهم في وجود نظام رقابة قائم على نموذج تقويمي فعال، منها نسبة 12% يؤكدون عدم امتلاك البلدية أصلا للأنظمة الالكترونية قائمة على توفير كل ما يحتاجه الموظفون في عملهم.

من خلال هذا يتضح ان الأنظمة الالكترونية قائمة تساعد الموظفون في عملهم وذلك عن طريق معالجة المدخلات والمخرجات من أجل تقديم نموذج رقابة من اجل تصحيح الأخطاء أول بأول وذلك لمساعدة الموظفين في عملهم، فبواسطة التغذية العكسية يكون بمقدور الإداريين في مراكز اتخاذ القرار التعرف على نتائج العمل الإداري والتغيرات المختلفة، فدوائر التغذية العكسية تمد المديرين دوما بشكل مستمر بالبيانات والمعلومات الصحيحة.

ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (04) قدرت ب 15.80 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك علاقة دال إحصائياً بين مدى توفر الانظمة الالكترونية في البلدية لكل ما يحتاجه الموظفين في عملهم وتوفر البلدية على نظام لرقابة قائم على نموذج تقويمي فعال ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين وجود قاعدة بيانات الكترونية ومدى المتابعة والرقابة الفورية.

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	لا أوافق	محايد	أوافق	وجود قاعدة بيانات الكترونية المتابعة والرقابة الفورية
دالة عند 0.01	0.00	15.02	04	%64 16	%4 1	%24 6	%36 9	أوافق
				%28 7	%4 1	%20 5	%4 1	محايد
				%8 2	%8 2			لا أوافق
				%100 25	%16 4	%44 11	%40 10	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أكبر نسبة 76% من أفراد عينات الدراسة يؤكدون ان البلدية تعتمد على قاعدة بيانات الكترونية تساهم في المتابعة والرقابة الفورية في البلدية، منهم نسبة 36% موافقون تماما على ان البلدية تعتمد على قاعدة بيانات الكترونية تساهم في المتابعة والرقابة الفورية، مقابل نسبة 28% لم يدلوا باجابات فيما يتعلق باعتماد البلدية على قاعدة البيانات الكترونية تساهم في المتابعة والرقابة الفورية، منها نسبة 20% لا يعرفون أصلا هل البلدية فعلا تتوفر على قاعدة بيانات الكترونية، تليها نسبة 8% غير موافقون على امتلاك البلدية لقاعدة بيانات الكترونية تساهم في المتابعة والرقابة الذاتية وهم ذاتهم الذين يؤكدون على عدم امتلاك البلدية أصلا لقاعدة بيانات الكترونية. من خلال هذا يتضح ان البلدية تعتمد على بيانات الكترونية في معالجة المعلومات وتحويلها الى بيانات الكترونية من اجل سهولة تبادل المعلومات بين جميع الأطراف، للاستفادة منها خاصة في المتابعة والرقابة لسير العمل الإداري وتحقيق الرقابة الفورية والمستمرة، وتؤكد هذا النظرية التطبيقية (الاتجاه العلمي) لتصحيح الانحراف الذي تكشف عنه الرقابة سواء قبل وقوعه ام بعده فبدون رقابة لا يمكن اكتشاف الأخطاء واكتشاف السبب الحقيقي للانحراف وهو جوهر العملية الإدارية.

ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ( $K^2$ ) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (04) قدرت بـ 15.02 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك علاقة دالة إحصائية بين مدى اعتماد البلدية على قاعدة بيانات الكترونية و المتابعة و الرقابة الفورية في البلدية ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (17): يوضح العلاقة بين توفر الأنظمة الموجودة عمایة التواصل الالكتروني ومدى استخدام تقارير الأداء اليومية للمتابعة والمراقبة.

القرار	مستوى الدلالة	$K^2$	درجة الحرية	المجموع	لا أوافق	محايد	أوافق	توفر الأنظمة الموجودة لعملية التواصل الالكتروني تستخدم البلدية تقارير الأداء اليومية للمتابعة والمراقبة
غير دالة عند 0.05	0.77	1.79	04	40%	28%	8%	4%	أوافق
				10	7	2	1	محايد
				36%	24%	8%	4%	لا أوافق
				9	6	2	1	المجموع
				24%	12%	4%	8%	
				6	3	1	2	
				100%	64%	20%	16%	
				25	16	5	4	

من خلال الجدول نلاحظ أكبر نسبة 40% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون ان البلدية توفر الأنظمة الموجودة لعملية التواصل الالكتروني، تستخدم البلدية تقارير الأداء اليومية للمتابعة والمراقبة، منهم نسبة 28% لا يوافقون على توفر الأنظمة الموجودة لعملية التواصل الالكتروني، مقابل نسبة 36% من أفراد عينة الدراسة محايدين لم يدلوا باجابات فيما يتعلق بان البلدية توفر أنظمة موجودة لعملية التواصل الالكتروني من أجل اعداد تقارير الأداء اليومية للمتابعة والمراقبة، مع ان منهم نسبة 24% غير موافقين تماما على ان البلدية توفر الأنظمة الموجودة لعملية التواصل الالكتروني، تليها نسبة 24% لا يوافقون على ان البلدية توفر الأنظمة الموجودة لعملية التواصل الالكتروني من أجل

اعداد تقارير الأداء اليومية للمتابعة والمراقبة، منهم نسبة 12% لا يوافقون أصلا على امتلاك البلدية للأنظمة الالكترونية لعملية التواصل الالكتروني.

من خلال هذا يتضح ان توفر الأنظمة الموجودة عملية تواصل الكتروني من خلال تغذية راجعة وذلك من خلال عملية المعالجة للمدخلات والمخرجات عن طريق تقارير الأداء اليومية للمتابعة والرقابة من أجل سير العمل الإداري وتحديد الطرق الأنسب والتصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة للمؤسسة لتحقيق أهدافها، وذلك يتضمن قياس تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وصولا الى اتخاذ إجراءات تصحيحية اذا استلزم الأمر ذلك، ويقاس الأداء الفعلي ويقارن بالمعايير التي جرى استلامها لتحديد التغيرات التي حدثت في الأهداف والخطط وترجع أهمية المتابعة والرقابة في اختيار الأساليب الرقابية حتى تتناسب مع كل مستوى، وتعتبر عملية وضع معايير أداء أولى الخطوات الرئيسية لدورة الرقابة بل تعتبر الأساس لفاعلية الرقابة خصوصا ان المعايير ماهية الا خطط تصف ما يجب ان يكون، وتتطلب وضع معايير مهنية متسقة لتقييم الأداء التي تبني على أساس اطار عام واضح يحدد الملامح والمبادئ الأساسية التي تحكم عملية الرقابة.

ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (04) قدرت بـ 1.79 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإنه ليس هناك علاقة دال إحصائيا بين مدى توفر الانظمة الموجودة في البلدية على عملية تواصل الكتروني و استخدام البلدية لتقارير الاداء اليومية للمتابعة و المراقبة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

### مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

انطلاقاً من الدراسات السابقة والتراث الفكري والنظري والنظريات التي تهتم بالإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين العمل الإداري وجدنا أن الفرضية الجزئية الأولى التي كانت صياغتها التالية:

1- تساهم الأنظمة الإلكترونية في تحسين عملية الرقابة للمورد البشري داخل المنظمة.

- تبين لنا أن البلدية تقوم باستخدام أنظمة المعلومات المتطورة وتقوم بمقارنة المدخلات بالمخرجات وهذا ما أكدته الجدول رقم 12 بنسبة 68% للذين يوافقون على أن البلدية تستخدم أنظمة معلومات متطورة وتقوم بمقارنة المدخلات والمخرجات وهذا ما يدل على ان المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتفعيل نظام الرقابة من اجل رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم.

مما تبين لنا أفراد عينة الدراسة يوافقون على اعتماد البلدية على إقامة قاعدة بيانات إلكترونية والمتابعة والرقابة الفورية في البلدية، وهذا ما أكدته جدول رقم 16 بنسبة 76%. وهذا ما يدل على أن البلدية تقوم بالمتابعة والرقابة الفورية من أجل تصحيح الأخطاء وإيجاد حلول لها، بالإضافة إلى أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن استخدام الأنظمة الإلكترونية في كل زمان ومكان يرسخ مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية بنسبة 56% وهذا ما يؤكد الجدول رقم 14، وهذا ما يدل أن البلدية تستطيع أن تستخدم الأنظمة في كل زمان ومكان، وأنها تساهم في تفعيل مبدأ الرقابة الذاتية بإعتبارها أحسن مبدأ لرقابة الشخص لنفسه من أجل تحسين العمل الإداري وزيادة الكفاءة والمهارات .

وتبين لنا أن أفراد عينة الدراسات الذين يوافقون على ان البلدية توفر الأنظمة الإلكترونية كل ما يحتاجه الموظفين في عملهم، وتوفر البلدية على نظام على نظام رقابة قائم على نموذج تقويمي فعال بنسبة 56% وهذا ما يوضحه الجدول رقم 15، وهذا يدل على أن الانظمة الإلكترونية تساهم في تقييم عملية الرقابة ومحاولة تصحيح الأخطاء عن طريق معالجة المدخلات والمخرجات لتقويم نموذج الرقابة أول بأول.

ومنه نجد الفرضية القائلة أن الأنظمة الإلكترونية تساهم في تحسن عملية الرقابة قد تحققت بشكل كبير.

### شرح الفرضية الجزئية الثانية والتي تنص على أن:

2- تساهم الأجهزة الإلكترونية في تحسين عملية التخطيط للمورد البشري داخل المنظمة. تبين لنا أن البلدية توفر أجهزة ومعدات تكنولوجية متطورة تساهم في تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية وهذا ما أكده أفراد العينة في الجدول رقم 5 بنسبة 76%، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على توفير الأجهزة وتولى أهمية كبيرة لتخطيط المسار المهني للموارد البشرية من أجل رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم.

كما تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على مساهمة البلدية في تدريب العاملين على استخدام الأجهزة الإلكترونية، ووضعها لخطط طويلة الأمد لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والإستعداد لمواجهتها بنسبة 64% وهذا ما يوضحه الجدول رقم 7، وهذا يدل على أن تدريب العاملين على استخدام الأجهزة الإلكترونية يساهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم وذلك من خلال توقع الحلول للمشاكل قبل حدوثها ومعالجتها والإستعداد لها.

وتبين أيضا أن البلدية توفر الأجهزة الإلكترونية لكل عمالها وتعمل على اعداد الخطة ومراعات المرونة في عملية التخطيط بنسبة 32% وهذا ما يؤكد الجدول رقم 10، وهذا يدل على أن البلدية توفر أجهزة ومعدات إلكترونية متطورة لكل عمالها وهذا يؤثر على إعداد الخطط ومراعاة المرونة في عملية التخطيط لمواجهة التغيرات الطارئة.

ومنه نجد الفرضية القائلة أن الأجهزة الإلكترونية تساهم في عمية التخطيط للمورد البشري داخل المنظمة قد تحققت بشكل كبير.

الإستنتاج العام:

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة وعلى ضوء الفرضيات الفرعية وتؤكد صحة هذه الأخيرة، يمكننا تأكيد صحة وصدق الفرضية الرئيسية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين العمل الإداري، ومن فرياضتها الفرعية خلص إلى ما يلي:

- الإدارة الإلكترونية تساهم على تطوير العمل الإداري.
  - الإدارة الإلكترونية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
  - الإدارة الإلكترونية تساعد على تدريب العاملين من أجل تحسين أداء الموظفين.
  - الإدارة الإلكترونية تساهم في استخراج الوثائق بكل سهولة ودقة.
  - الإدارة الإلكترونية تقرب المواطن من الإدارة.
- وبالرغم من النقائص التي تواجه الإدارة الإلكترونية إذ تعتبر الحل الوحيد التي تلجأ إليه الكثير من المؤسسات لسد العجز وإيجاد الحلول للمشاكل التي تمكنهم من التحكم في مناصب عملهم وإستخدام التكنولوجيا الحديثة وكذا تحسين أدائهم الوظيفي مما ينعكس إيجاباً على أدائهم بصفة خاصة وعلى المؤسسات بصفة عامة.

توصيات

- ضرورة توفير الأجهزة الإلكترونية في جميع الإدارات من أجل إستخدامها في العمل الإداري .
- انشاء موقع إلكتروني خاص بكل بلدية يتم فيه ادراج الوثائق الإدارية التي يحتاجها المواطن بكثرة مما تغنيه غل القدوم إلى مقر البلدية وإنما يتم تحميلها من موقع البلدية فقط .
- تدريب الموظفين في الإدارات على إستخدام أجهزة الحاسوب في أداء عملهم.
- تخصيص ميزانية مالية في تدريب العاملين وتأهيلهم على البرامج الإلكترونية.
- الإستعانة بمهندسين وخبراء في مجال الإعلام الألي من أجل تطوير برامج وشبكات اتصالية داخلية خاصة بكل إدارة وكذا انشاء قاعدة بيانات تخص الموظفين والمواطنين .
- تدعيم الدولة للمواطنين في اقتناء أجهزة الحاسوب وكذا الإشتراك في الأنترنت من خلال تخفيض سعرها وجعلها في متناول الجميع ، الأمر الذي يخلق الوعي الإلكتروني لدى المواطن ويتشكل ما يسمى المجتمع الإلكتروني.

# خاتمة

### خاتمة

من خلال هذه الدراسة نصل إلى حتمية تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين العمل الإداري بأي مؤسسة، خاصة ونحن اليوم في عالم متغير يتسم بالتطور المستمر على جميع الأصعدة بما فيها الجانب التكنولوجي الذي أصبح سمة بارزة للمجتمعات المتقدمة، فكل مؤسسة خاصة الخدماتية منها كالبديية محل الدراسة والتي تسعى إلى جودة خدماتها ورضا عملائها، وسرعة أدائها خاصة فيما يتعلق بمؤشري الرقابة والتخطيط ، لذلك أصبح ضروري على الحكومات الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية كأداة لترشيد الأداء داخل الإدارات العامة لتحقيق التنمية الإدارية ووسيلة لرفع مستوى رقابة الأفراد على كل ما تؤديه المنظمات العامة من خدمات بما يتيح درجة عالية من الجودة على وظائفها والتي في مقدمتها تقديم الخدمة العامة.

وبهذا نستطيع القول أن الإدارة الإلكترونية مطلب هام تفرضه التحولات الرقمة الإلكترونية على الإدارات العامة في دول العالم باعتبارها مدخلا للإصلاح الإداري ومرحلة ضرورية أفرزتها التطورات الحاصلة في ميادين التكنولوجيا والعصر الرقمي والإفتاح على المجتمعات العالمية والتفاعل الإنساني وهو ما يقتضيه التطور الحقيقي بمنظمات الإدارة العامة الهادفة للقضاء على تحديات البيروقراطية وتسهيل طالبي الخدمة.

حيث عالجت هذه الدراسة مشكلة عدم تطبيق الإدارة الإلكترونية وكذلك حاولت إيجاد الحلول التنظيمية الإدارية والاجتماعية التي يمكن أن تساهم في تسيير عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية بإعتبار أن البلدية هي أقرب إدارة للمواطن بما تحتويه من خدمات إدارية عديدة تلبي احتياجات المواطن في المجتمع المحلي، ينبغي على السلطات الإدارية والهيئة التنفيذية في جهاز الحكم أن يولوا أهمية كبرى لهذه الإدارة الخدماتية ذات الأهمية بالنسبة للمواطن.

# الملاحق

الملحق رقم: (1)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص: تنمية الموارد البشرية

قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان:

الإدارة الالكترونية وعلاقتها بتحسين العمل الإداري  
دراسة ميدانية لبلدية عين الخضراء- المسيلة-

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

بتقة ليلي

دباش وردة

❖ ملاحظة: ان المعلومات المجمعّة بهذه الاستمارة سرية ولا تستعمل الا لأغراض علمية، يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة مع التأكيد من الإجابة على كل الأسئلة.

## السنة الجامعية: 2017/2016م

### ا. بيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-[السن أقل من 20 سنة]  [30-21]  [40-31]

[50-41]  [51 فأكثر]

3-الأقدمية في العمل:

[أقل من 5 سنوات]  [6-10سنوات]  [11-15 سنة]

[16-20سنة]  [21 فأكثر]

4-المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

### ii. البيانات المتعلقة بالإدارة الالكترونية:

#### المحور الأول: الأجهزة الالكترونية

الرقم	الفقرة	أوافق	محايد	لا أوافق
5	تتوفر البلدية على أجهزة ومعدات تكنولوجية متطورة			
6	تستخدم البلدية أجهزة الكترونية لأهداف تنظيمية			
7	تساهم البلدية في تدريب العاملين على استخدام أجهزة الكترونية			
8	تسعى البلدية لمواكبة التقدم التكنولوجي			
9	تتوفر البلدية على أجهزة صيانة المعدات والعتاد			
10	قدم أجهزة الحاسوب في البلدية يؤثر على نتائج العمل الإداري			

## المحور الثاني: الأنظمة الالكترونية:

الرقم	الفقرة	أوافق	محايد	لا أوافق
11	تستخدم البلدية أنظمة معلومات متطورة			
12	تقوم البلدية بتطوير الأنظمة باستمرار			
13	يمكن استخدام الأنظمة الالكترونية في أي زمان وفي أي مكان			
14	توفر الأنظمة الالكترونية قائمة كل ما يحتاجه الموظفين في عملهم			
15	تعتمد البلدية على قاعدة بيانات الكترونية			
16	توفر الأنظمة الموجودة عملية تواصل الكتروني			

## III. البيانات المتعلقة بالعمل الإداري:

### المحور الثالث: الرقابة

الرقم	الفقرة	أوافق	محايد	لا أوافق
17	يتوفر نظام الرقابة على نموذج تقويمي فعال			
18	ينم تقويم بيانات بشكل دوري ومستمر			
19	تتم المتابعة والرقابة الفورية			
20	تقوم بمقارن المدخلات بالمخرجات			
21	ترسخ البلدية مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية			
22	تستخدم البلدية تقارير أداء اليومية للمتابعة والمراقبة			

## المحور الرابع: التخطيط

الرقم	الفقرة	اوافق	محايد	لا أوافق
23	تعمل البلدية على تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية			
24	يتم وضع خطط طويلة الأمد في البلدية لدراسة مشكلات مستقبلية محتملة والاستعداد لمواجهتها			
25	تسعى جهود التخطيط في البلدية الى التنسيق بين أداء البلدية وباقي الإدارات الأخرى			
26	تعمل البلدية عن اعداد الخطط مراعاة المرونة في عملية التخطيط			
27	تسعى البلدي الى تخطيط إدارة المعلومات الشخصية			
28	تسعى الجهود التخطيطية في البلدية على تقويم نقاط القوة والضعف في الأنشطة المستقبلية			

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### أ- المعاجم و القواميس:

1- مختار أحمد: معجم اللغة العربية، مجلد أول، ط1، عالم الكتاب، القاهرة، 2008.

#### ب- المراجع

#### • الكتب باللغة العربية:

- 1- الوادي محمود حسين ، بلال محمود الوادي: المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 2- زايد مراد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- 3- زرواتي رشيد ، التدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، مطبعة دار هومة، الجزائر، 2002.
- 4- حديد موفق: الإدارة العامة (هيكلة الأجهزة ووضع السياسات وتنفيذ برامج حكومية)، ط1، دار الشروق، عمان، 2000.
- 5- حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة (نظريات، عمليات إدارية، وظائف المنظمة)، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 6- حسن حسين محمد ، الإدارة الإلكترونية مفاهيم.. خصائص.. متطلبات، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 7- بن حمود سكيينة: مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، د ط، شركة دار الأمة برج الكيفان، الجزائر، 2012.
- 8- حنفي عبد الغفار وقرياقص رسمية: أساسيات الإدارة وبيئة الاعمال، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 9- الحيت أحمد فتحي: مبادئ الإدارة الالكترونية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 10- طباجة يوسف ، منهجية البحث، ط1 ، دار الهادي لطباعة والنشر، بيروت، 2007 .
- 11- الطروانة هاني خلف: نظرية الإدارة الحديثة ووظائفها، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

## قائمة المراجع

- 12-طلعت محمود منال: أساسيات في علم الإدارة، د ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية .
- 13-كورنل فريد ، تيش سليمان أسيا: الإدارة الالكترونية، ط1، 2015.
- 14- لطفي حسن جاب الله أمل: أثر الوسائل الالكترونية على مشروعية تصرفات الإدارة القانونية (دراسة مقارنة)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2013.
- 15- محمود علاء الدين عبد الغني: إدارة المنظمات، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 16- موسى خليل: الإدارة المعاصرة- المبادئ- الوظائف -الممارسة، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
- 17- نجم عبود: الإدارة الالكترونية الاستراتيجية وظائف ومشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
- 18- نجم عبود: الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، دار المريخ للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 19-النعمي صلاح عبد القادر: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 20- السالمي علاء الدين عبد الرزاق: الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 21-سعداوي يوسف: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة ، الجزائر، 2011.
- 22-عامر طارق عبد الرؤف: الإدارة الالكترونية، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007
- 23-العامري أسامة: اتجاهات إدارة المعلومات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 24-عباس علي: أساسيات علم الإدارة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
- 25-عبد الرزاق علاء ، السالمي محمد حسين، السليطي خالد ابراهيم : شبكات الإدارة الالكترونية، دار المريخ للنشر، مصر، 2004.
- 26-عبد زياد محمد: أساسيات علم الإدارة، ط1، دار البداية، عمان، 2010.

## قائمة المراجع

- 27-العتيبي صبحي جبر: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 28-عثمان حسن عثمان ، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية ، ط1، منشورات الشهاب ، الجزائر، 1998.
- 29-القدوة محمود ، الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 30-شروخ صلاح الدين ، منهجية البحث العلمي الجامعي ، دار العلوم لنشر، الجزائر .
- 31-شفيق محمد ، البحث العلمي و الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية، 1984.
- 32-خالد ممدوح إبراهيم: الإدارة الالكترونية، ط1، دار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- 33-غالب ياسين سعد: الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، د ط، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 34-غريب محمد سيد أحمد ، تصميم البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1986.
- ج- المذكرات:**
- 1- أبو امونة يوسف ، واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة، ماجستير إدارة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 2- برو محمد ، أثر التوجيه المدرسي على التحصيل الدراسي، رسالة ماجستير في علم النفس و علم التربية، جامعة الجزائر، 1990.
- 3- بلحيج شهيناز: الإدارة الالكترونية وترشيد الإدارة العامة نموذج الجزائر، قسم العلوم والعلاقات الدولية، كلية الحقوق، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
- 4- مطر المسعودي سميرة: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية، (المملكة المتحدة).

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ