

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



# أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إشراف الأستاذة:  
د. بركاتي الحسين

إعداد الطالبة:  
- عليوي بلقاسم  
- أبحري رابح  
- عوينة عبد الباسط  
- باشا محمد

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

لا يسعنا وقد أنهينا بحثنا هذا إلا أن نقول الحمد لله رب العالمين له الشكر و المنة على ما فضله علينا من نعمة. وقبل أن نمضي نتقدم بأسمى آيات الشكر و التقدير للأستاذ المشرف الدكتور "بركاتي الحسين " الذي غرس فينا قوة العزيمة في كل خطوة من خطوات هذا العمل دون ضجر أو ملل ولم يبخل جهداً أو شيئاً من وقته الثمين أبقاه الله عز وجل ذخراً لطلبة العلم وجزاه الله خير جزاء.

ولا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من رفقة تعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهوداً كبيرة في بنا جيل الغد... شكراً لكم وشكراً خاصاً لدكتور "دفاف لحسن" وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد سواء بكلمة بفكرة بمرجع... !

## Sommaire

### فهرس المحتويات

أ	مقدمة:
5	المبحث الأول: مفهوم ومبادئ الإدارة الالكترونية
6	مفهوم الإدارة الالكترونية:
	- دور الإدارة الإلكترونية في سير المرفق العام : <b>Erreur ! Signet non défini</b>
8	المبحث الثاني: الخصائص وأهداف الإدارة الالكترونية
10	المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية
12	المبحث الرابع : البنية والأساسيات الإدارة الإلكترونية
12	1- البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية:
13	- عناصر الإدارة الإلكترونية:
14	وظائف الإدارة الالكترونية:
73	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
73	المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مسيلة
74	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
74	المطلب الثالث: تحليل المقابلة
77	مقابلة مع رئيس القسم:
83	نتائج الدراسة:
84	النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات
85	الخاتمة العامة:
	قائمة المراجع:

مقدمة

## مقدمة:

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات، وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية، باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الكترونية، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم والوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح والدوائر الحكومية، فضلا عن تجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلا دون تطور النظم الإدارية الحالية، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في انجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد، وهي أيضا إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد انفجار المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية على طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة، واستخدام شبكة الانترنت في دعم التواصل بين الإدارة الحكومية وفروعها وبينها وبين المواطنين، حيث أسهمت شبك الانترنت في الاستغناء عن الحاجة للنهيات الطرفية كوسيلة للربط بين جاهدة الحاسب الآلي، مما يترتب عليه سهولة الاتصال بين أجهزة الحاسب الآلي المختلفة باستخدام الانترنت الذي دعم توجهات الحكومات والمنظمات الإدارية ولفت أنظارهم لإمكان إدارة كافة التعاملات سواء مع إداراتهم أو إدارات الجهات ذات العلاقة عن طريق شبكات الانترنت، مما مهد لظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية كنمط إداري متطور يستخدم منجزات التقنية في تطوير العمليات الإدارية وإكسابها مميزات نوعية.

إن الإدارة الإلكترونية مصطلح إداري يقصد به: مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد و مصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط و إنتاج وتشغيل و متابعة وتطوير. والمستفيد هو المراجع في الدوائر الحكومية، أو العميل لدى الشركات التجارية، أو الموظف في أي مؤسسة و من هنا يمكننا القول إن الحكومة الإلكترونية هي وجه من أوجه الإدارة الإلكترونية تختص بإدارة الشؤون العامة للدولة إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا إنها تتميز بقدرتها على خلق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف، وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال، لقد عرف العالم في العقود الأخيرة خاصة في الألفية الثالثة ثورة هائلة في جل المجالات العلمية والتكنولوجية، التي أحدثت تغيير في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، هذا ما انعكس على الإدارة العمومية التي تعتبر هي الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة وتخدم المواطنين، بذلك تم إدراج البرمجة المعلوماتية داخل نسق عمل الإدارة والجانب المعلوماتي الحديث ينفرد بخصوصية متميزة عن الثروات التقنية الأخرى إذ أن رأسمالها هو العقل البشري والثورة البشرية داخل الدولة، ومما لا شك أن أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في قدرتها على تقديم الخدمات التي تنقسم بالسرعة والفعالية وكفاءة لأداء، وقدرتها على مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية المتصاعدة أصبحت مطلباً ضرورياً لتقدم المجتمعات التي توصف بالمؤسسية، خاصة في المؤسسات التعليمية الجامعية.

## 1- إشكالية الدراسة:

من هنا كان لزاماً على الجامعة معطيات الإدارة لإلكترونية وتبنيها في تحقيق مهامها للموظفين بالمؤسسات الجامعية وإزاء ذلك نحاول أن نحدد المشكلة التي يدور فيها هذا البحث بالسؤال الآتي:

➤ ما أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات قسم علوم التسيير بجامعة المسيلة ؟

وتندرج تحت إشكالية الدراسة التساؤلات التالية:

➤ ما هي الوسائل التي تعتمدون عليها في تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين خدمات قسم علوم التسيير بجامعة المسيلة ؟

➤ ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين خدمات قسم علوم التسيير بجامعة المسيلة ؟

➤ ما هي معوقات التي تواجهكم في تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين خدمات قسم علوم التسيير بجامعة المسيلة ؟

➤ ما هو تقييمكم لتطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين خدمات قسم علوم التسيير بجامعة المسيلة؟

## 2- أهمية الدراسة

➤ جدية موضوع الإدارة الإلكترونية الذي ظهر مع العقد الأخير من القرن العشرين.

✚ تبيان تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارات التقليدية في الجزائر.

✚ معرفة الدور الذي يمكن أن يلعبه مدخل الإدارة الإلكترونية، كمدخل إداري حيث يسعى لتطوير الأنظمة والعمليات الإدارية.

✚ تشخيص المظاهر السلبية التي تقف عائقا أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية

### 3- أهداف الدراسة

✚ محاولة معرفة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات قسم علوم التسيير بجامعة المسيلة.

✚ محاولة معرفة الوسائل المعتمد عليها في تطبيق الإدارة الإلكترونية من اجل تحسين خدمات قسم علوم التسيير بجامعة المسيلة.

✚ محاولة معرفة متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من اجل تحسين خدمات قسم علوم التسيير بجامعة المسيلة.

✚ محاولة معرفة معوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية من اجل تحسين خدمات قسم علوم التسيير بجامعة المسيلة.

✚ محاولة معرفة تقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية من اجل تحسين خدمات قسم علوم التسيير بجامعة المسيلة ؟

### 4- أسباب اختيار الدراسة

#### 4-1- أسباب ذاتية:

✚ رغبة الباحث في معرفة أسباب تخلف الإدارات الجزائرية عن باقي الإدارات العربية والعالمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

✚ ميل الباحث لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا والانترنت واستخدامها في مجال الإدارة.

✚ تلمين المكتبة بهذا البحث العلمي، ذلك أن هذه البحوث العلمية تعتبر بمثابة مراجع لدراسات ومواضيع تساهم في دعم المكتبة.

#### 4-2- أسباب موضوعية:

✚ حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية في مجال الإدارة وتطبيقاتها مما يستوجب تناوله بالدراسة.

✚ محاولة الوصول إلى حلول المشكلة تطبيق الإدارة في الإدارات الجزائرية.

✚ عدم وجود آليات ملموسة في الإدارات الجزائرية توحى بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

✚ تشتمل المؤسسة على عدة مفاهيم، وكل منها يركز على جانب من الجوانب ذلك الهيكل التنظيمي لطبيعة نشاطها من استعمالها والأهمية التي تعطي لكل جانب.

## 5- تحديد المفاهيم

### 5-1- المؤسسة:

5-1-1- لغة: مجموعة مستقرة من الرجال وظيفتهم تقديم للجماعات منتجات أو خدمات عن طريق استخدام وسائل مالية وتقنية.

5-1-2- اصطلاحاً: نجد نظرية تايلور فهي تقوم على مبدأ أن المؤسسة مكان للإنتاج يجب أن يركز على تحاليل علمية يكون من خلالها العنصر البشري مقسم إلى ثلاث فئات، فئة تصنع خطة الإنتاج، فئة المنفذين، فئة المراقبين، وبالتالي ينظر إلى المؤسسة من زاوية إنتاجية أين يتم تنظيم كل الأمور بطريقة عقلانية، ويراها "عمر صخري" بأنها ترجمة لكلمة "Entreprise". (عمر صخري، 1993، ص24) الإجمالي: عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد في مجموعة أفراد في مؤسسة ويشتمل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة لتحقيق هدف معين أو أهداف محددة. (سعيد اوكيل، 1992، ص01)

5-2- الإدارة الإلكترونية: يرى الباحث سعيد بن معلا العمري بأن الإدارة الإلكترونية تمثل تحولا أساسيا في مفهوم الوظيفة العامة، بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة ويصبح جمهور المستفيد من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، كما يتعدى مفهومها هدف التميز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطن والدولة. (سعيد بن معلا العمري، 2003، ص 15)

إجمالي: استخدام الوسائل، والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضي الممارسة أو التنظيم، أو الإجراءات، أو التجارة أو الإعلان.

## 6- منهج الدراسة

المنهج الوصفي: الذي يركز على الوصف الدقيق، والتفصيلي الظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية، ويتجلى الاعتماد على هذا المنهج من خلال سرد، ووصف وتحليل أهم خصائص وأهداف الإدارة الإلكترونية وكذا التطرق جودة الخدمات.

## 7- الأداة المستخدمة

تم الاعتماد على أداة المقابلة وذلك من أجل جمع المعومات والبيانات الميدانية وتحليلها، ويقصد بالمقابلة حوار يتم بين شخصين المقابل وهو الشخص الذي يجري المقابلة والمقابل (بفتح الباء) هو الشخص الذي تجرى له المقابلة وذلك بهدف الحصول معلومات المبحوث أو رأيه أو موافقة ذات صلة بمشكلة بحلية معينة. كما يمكن تعريف المقابلة بأنها محادث وجهة يقوم بها فرد مع آخر أو أفراد آخرين لاستغلالها في بحث علمي أو الاستعانة بها في التوجيه والتشخيص للعلاج.

8- **حدود الدراسة:** وهي تحتوي على الزماني أي المدة المستغرقة في إجراء الدراسة والمجال البشري والممثل في مجتمع البحث أي الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة والمجال المكاني الذي أجريت فيه الدراسة.

8-1- **الحدود الزمانية:** تم الشروع في الدراسة التطبيقية (الميدانية) حوالي أسبوعين بذلك تكون نتائج هذه الدراسة.

8-2- **الحدود المكانية:** قمنا بتطبيق دراستنا بقسم علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

9- **عينة الدراسة:** تمثلت العينة الأساسية النهائية في 03 موظفين، اختيروا من مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بقسم علوم التسيير، وتم اختيار بالطريقة القصدية، اعتبارا ان هؤلاء الموظفين بحكم أنهم المسؤولين على تفعيل الإدارة الالكترونية بالقسم.

## 10- دراسات السابقة

**دراسة بوقلاشي عماد (2011):** «الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل» رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مزايا الإدارة الإلكترونية التي يمنحها للمواطنين وللإدارات العمومية، والتطرق إلى دواعي التحول إلى الإدارة الالكترونية ومتطلبات نجاح هذا التحول، وتكمن فرضيات الدراسة في:

أ-تتيح الإدارة الالكترونية فرصة تسيير إجراءات أعمال الإدارات العمومية والارتقاء بكفاءة أدائها، وتنقسم هذه الفرضية إلى فرضيتين جزئيتين:

1/ تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن أن يبعد الإدارات العمومية من اتهام البيروقراطية والفساد الإداري.

2/ تساهم الإدارة الالكترونية في تعزيز مفهوم الإدارة القريبة من المواطن وعصرنتها.

ب-**الإدارة الالكترونية** أداة لتحسين أداء وزارة العدل ومن ثم قطاع العدالة بأكمله وكانت أدوات الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي وأدواته المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستبيان من أجل تقصي المعلومات وجمعها وتم أخذ وزارة العدل كنموذج للدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الالكترونية تلعب دورا في تحسين أداء الإدارات العمومية لأن استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية يصحبه تطوير في كافة الأنشطة والمعاملات الإدارية بالإضافة إلى تبسيطها، وهذا ما يجعل الإدارة العمومية أكثر قربا من المواطنين وإرضاء المتعاملين معها بصفة عامة.

دراسة عاشور عبد الكريم (2009/2010): «دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر» مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية: تخصص الديمقراطية والرشادة جامعة منسوري - قسنطينة، إلى أي مدى شكلت الإدارة الالكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية، من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الالكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية، تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي باعتباره تمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيايا. وكانت أدوات الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليل ومنهج تحليل المضمون ومنهج دراسة الحالة.

# الفصل الأول:

## المبحث الأول: مفهوم ومبادئ الإدارة الإلكترونية

لا شك أن مسألة تحديد تعريفات دقيقة لمصطلحات الدراسة تعتبر أحد المداخل الضرورية المعقدة لإعداد أي بحث علمي، وهي العملية التي كثيرا ما تؤدي إلى الجدل والنقاش، نتيجة الاختلافات التي تفرضها طبيعة التخصصات وتعددتها من جهة، ومن جهة أخرى بسبب اختلاف الرؤى الفكرية بين المفكرين والباحثين وهي اختلافات ساهمت في حقيقة الأمر في إثراء المفاهيم وتوسيع دائرتها، ويعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المفاهيم التي قدمت لها العديد من التعريفات غير أنه قبل أن نقوم بتحديد بعضها فإنه جدير بنا أن نقدم تعريفات لكل من مصطلح الإدارة والإلكترونية على حدا.

- مفهوم الإدارة: هي من أصل لاتيني ويطلق عليها بالإنجليزية أي مهام الإدارة في مستويات التنفيذ، وهي الوظيفة أو النشاط الذي يقوم به المديرون وليست المنظمة التي تدير.

- هي القيام بالأعمال بالاعتماد على الأفراد الآخرين (محمد الصيرفي، 2008، ص 25)

- تعريف هينريفايول: الإدارة هي أن تريد وأن تتنبأ وأن تخطط وتنظم وتصدر الأوامر والتنسيق وأن تراقب. (محمد سمير أحمد، 2009، ص 26.25)

- تعريف الإلكترونية: هي عملية الالتقاء بين الحاسوب وشبكات الاتصال والإلكترونيات المستهلك.

- المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية:

الأعمال الإلكترونية: هي مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا.

التجارة الإلكترونية: هي استخدام الوسائل الإلكترونية أي اتصالات الكترونية لتمكين عمليات التبادل بما في ذلك بيع وشراء المنتجات والخدمات التي تتطلب وسائل نقل بصورة مختلفة من مكان إلى آخر.

ويمكن القول أن التجارة الإلكترونية هي مجرد بعد أو وجه رئيسي من أوجه الأعمال الإلكترونية مثلا البريد الإلكتروني، التسويق الإلكتروني والهندسة.

- الحكومة الإلكترونية: هي أيضا الإدارة العامة الإلكترونية للأعمال والوظائف الحكومية الموجهة للمواطنين أو لقطاع الأعمال أو بين مؤسسات الدولة ووكالاتها وأجهزتها عبر استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- هي إنتاج المعلومات وتوزيعها بطريقة تركز على تلبية احتياجات المواطنين والأعمال. (سعد غالب ياسين، 2010، ص 241).

## مفهوم الإدارة الإلكترونية:

- هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان وبطال هذا المعنى حتى الأمور الغير إدارية.
- هي مدخل تكاملي لاستثمار الجهد والوقت والحيز والكيونة الاقتصادية وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع. (محمد سمير أحمد، مرجع سابق الذكر، ص 26)
- هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا. (علاء عبد الرزاق السالمي، 2008، ص 32)
- انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت دون أن يضطر العملاء إلى الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات. (محمد محمود الطعمنة، طارق شريف العلوش، 2004، ص 10-11)
- أما الدكتور سعد غالب إبراهيم يعرفها: انطلاقا من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها، مثل الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، ويعرف الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة، أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة. (عاشور عبد الكريم، 2010، ص 13)
- هي استخدام وسائل اتصال تكنولوجية متنوعة والمعلومات في تسيير سبل أداء الإدارات الحكيمة لخدماتها العامة الإلكترونية (teleservices) ذات القيمة والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة. (حماد مختار، 2006-2007، ص 05)
- هو إجراء إداري يعتمد على تسخير الانترنت والشبكة المعلوماتية للتخطيط والتوجيه والتحكم في مصادر المشاريع والأعمال لتحقيق أهداف المنظمة. (HASSAN RAWASH.2014. p 214)
- من خلال المفاهيم السابقة نستنتج بأن الإدارة الإلكترونية تعني الابتعاد عن استعمال الأوراق واستخدام وسائل تكنولوجية متطورة بدلا من الأساليب التي كانت تستعمل في الإدارة التقليدية وهي تؤدي إلى تقديم الخدمات للمواطنين دون الرجوع والانتقال للإدارات شخصيا وبالتالي سوف يؤدي إلى استثمار الوقت والجهد المبذول وتحقيق رضا الجميع.

- المبادئ: هناك مجموعة من المبادئ التي ينبغي التعرف عليها عندما يراد تطبيق الإدارة الإلكترونية
- 1- خلق مناخ تشريعي قانوني ملائم الذي يؤمن تأسيس منظومة الإدارة الإلكترونية ويستلزم ذلك تطوير وصياغة تشريعات تقترن بالتوضيح الإلكتروني والوثيقة الإلكترونية ودورها في إثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات مما يسهل إتمام الأعمال الإلكترونية.
  - 2- الارتقاء بالبنية التحتية الإلكترونية من جوانبها المختلفة سواء البنية المادية من خلال توفير الأجهزة والمعدات المستخدمة من حواسيب، أو البنية البشرية عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الإلكترونية أو البنية التنظيمية التي تشمل وضع معايير قياس النظم الفنية.
  - 3- الإعداد لعملية إصلاح الأساليب الإجرائية في مختلف قطاعات الدولة ولا سيما الخدماتية.
  - 4- إتاحة الفرص المتكافئة أمام الجميع للاستفادة من الإمكانيات التي توفرها الخدمات الإلكترونية في مختلف قطاعات الأعمال.
  - 5- توفير التسهيلات الممكنة للمواطنين بشكل يسمح لها بالتعامل مع المواقع المختلفة والوصول إليها بسهولة.
  - 6- تأسيس البيئة الثقافية الملائمة من حيث تحديات اللغة والمحافظة على مبادئ المجتمع وقيمه، لخلق القناعة لدى الأفراد بقانونية المخرجات الإلكترونية. (عادل حرحوش الفرجي، 2010، ص 27).
- كما يرى الدكتور عمار بوحوش أن مبادئ الإدارة الإلكترونية تنحصر فيما يلي:
- 1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين بحيث يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة مع انتقاء المعلومات والقيام بتحليلات دقيقة مع تحديد نقاط القوة والضعف.
  - 2- التركيز على النتائج: أي تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، مع تحقيق فوائد للجمهور وتوفير الخدمة المستمرة على مدار الساعة.
  - 3- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.
  - 4- تخفيض التكاليف ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
  - 5- التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء بقصد كسب رضا الزبائن، والتفوق في التنافس. (عمار بوحوش، 2006، ص 189 - 191).

ويمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا إدارة توجيه تنفيذ الأعمال الإلكترونية، فهي تتم بشكل إلكتروني بحيث تصبح كل المهام تنجز باستخدام تكنولوجيا المعلومات أما الحكومة الإلكترونية فلها دور على مستوى المؤسسات والمنظمات العامة للدلالة على إدارة الإلكترونية، وهذه الأخيرة تركز على مجموعة من المبادئ لابد من توفرها في الإدارة الإلكترونية لتحقيق كافة الأهداف المطلوب تحقيقها على مستوى المنظمة، ومواصلة التقدم ومواكبة التغيير المستمر للبيئة الخارجية والداخلية.

### المبحث الثاني: الخصائص وأهداف الإدارة الإلكترونية

إن التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصال في الإدارة الإلكترونية على اختلاف تنوعها جعلها تتميز بمجموعة من الخصائص والأهداف، وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث من خلال:

#### 1- خصائص الإدارة الإلكترونية:

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى نموذج الإدارة الإلكترونية مبني أساساً على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، مما يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي:

- 1- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- 2- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- 3- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- 4- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- 5- التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا والمتابعة وإدارة كافة الموارد (عشور عبد الكريم، مرجع سابق الذكر، ص 17)
- 6- صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار، ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- 7- مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الشبكية، والمؤسسات الذكية، باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة.

بالإضافة إلى هذه الخصائص تتميز الإدارة الإلكترونية بخصائص جوهرية نذكرها كالتالي:

- 1- زيادة الإنتاج: إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي تمثل منعرجاً حاسماً في شكل المهام، والانشطة الإدارية التقليدية وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.

2- **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية سوف يوفر ميزانيات مالية ضخمة حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.

3- **تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة للتحديث، والعصرنة عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحتها، وحرصت على الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات، وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة. (محمد سمير احمد، مرجع سابق الذكر، ص 73).

4- **تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، إذ تعتبر بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن ومؤسسات المجتمع المدني والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة.

## 2- أهداف الإدارة الإلكترونية:

1- تقديم الخدمات لدى المستخدمين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم، وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية .

2- صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.

3- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة أي إحداث تحويل في الإجراءات الحكومية.

4- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.

5- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.

6- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.

7- زيادة حجم الاستثمارات التجارية.

8- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.

9- إدارة الملفات بدلا من حفظها.

10- استعراض المحتويات بدلا من القراءة .

11- مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.

12- البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد. (علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق ، ص 39)

بالإضافة إلى الأهداف السابقة نجد بأن الإدارة الإلكترونية تتميز بجملة من الأهداف وهي كالاتي:

- تطوير نظام الحكم والشؤون العامة وإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة.

- خلق الفاعلية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال تقنيات حديثة.
- تقليص الازدواجية في الإجراءات المعقدة.
- تخفيف القيود البيروقراطية والتقليل من عدد الأوراق المطلوبة لإنجاز المعاملات (حماد مختار، مرجع سابق، ص17).

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص تميزها عن الإدارة التقليدية نتيجة توفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا والثقة فيما بينها، كما أنها تتميز بمجموعة من الأهداف تسعى من خلالها إلى تحسين نوعية الخدمة المقدمة من طرف إدارة المرفق العام.

### المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

مع بروز مفهوم الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في المؤسسة فقد أدى هذا إلى تحول جذري في الأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم بها، فهي تعتبر نظام متكامل من المكونات المعلوماتية والمالية والتقنية، وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيقها وهي كالتالي:

**1- متطلبات الأدوات والمعدات:** يمكن القول بأن معظم المشروعات التجارية التي تعتمد على شبكة الويب تتطلب بنية تحتية أقل بكثير من تلك التي تتطلبها المشروعات التجارية التقليدية، ويمكن تلخيص هذه الأدوات اللازمة لإنشاء وتشغيل موقع الويب إلى ما يلي:

- اتصال مخصص وسريع بالإنترنت أي استئجار خط للاتصال بالإنترنت وهو عبارة عن اتصال مباشر بين نقطتين يتم استئجاره من شركة متخصصة.
- جهاز كمبيوتر ذو إمكانيات قوية لتشغيل البرامج الخاصة بوحدة الخدمة.
- كمبيوتر مكتبي مخصص لعمليات التطوير والاختبار بحيث يتم الاستعانة بها للقيام بعمليات التطوير لا يجب أن تكون بفاعلية نفسها التي تمتاز بها وحدة الخدمة.
- مصدر طاقة مستمرة وغير منقطع .
- خدمة عملاء متوفرة على مدار 24 ساعة .
- سرعة التحميل أي كلما كان موقع الويب قريب من قنوات الإنترنت الرئيسية زادت سرعة التحميل.

( محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص188 - 202 )

### 2- المتطلبات الخاصة ببرامج الكمبيوتر :

- خيارات برامج الكمبيوتر التي يتم توفيرها داخليا وخارجيا تشمل حزمة البرامج الخاصة بوحدة خدمة الويب وبرتوكول وخدم Telnet وعناصر عملية السداد وقاعدة البيانات ، بحيث نجد برامج الكمبيوتر

الخاصة بوحدة خدمة الويب شهادة الأمان ،وحدة خدمة الدليل ، البنية الأساسية لعملية السداد ، بيئة التطوير وأخيرا برامج الكمبيوتر الخاصة بالاختبار والتحليل .

**3- المتطلبات المتعلقة بعمليات التوظيف :** على الرغم من أن عدد الموظفين اللازم لدعم وخدمة مشروعات التجارة الإلكترونية غالبا ما يكون أقل منه في مجالات التجارة التقليدية إلا أن الرواتب والأجور الفئة الأولى تكون مرتفعة للغاية. (محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 188 - 202)

**4- المتطلبات التنظيمية:** هنا لابد من تحديد العمليات اللازمة للتطبيق الأعمال الإلكترونية عن طريق تحليل العمليات أو الوظائف الحالية بشيء من التفصيل .

- تحديد درجة الأهمية النسبية أو درجة مساهمة كل وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة .  
- استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متماشيا مع متطلبات التحول للأعمال الإلكترونية.

- توفير القدر الكافي من المرونة للنظام وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة  
**5- المتطلبات القانونية :** نجد بأن هنالك مجموعة من التحديات التي تواجه البيئة القانونية والنظم القانونية بحيث تتمحور هذه التحديات حول آثار استخدام الوسائل الإلكترونية في تنفيذ الأنشطة التجارية .  
- بالإضافة إلى هذه المتطلبات وجدنا بأن هنالك مجموعة أخرى لابد من تطبيقها وهذا لضمان استمرارها وتطورها ، وعليه فإن هذه المتطلبات تتركز في مايلي :

- المتطلبات الفنية المتعلقة بالجانب المادي ، بحيث يتضمن هذا الجانب تصميم الشبكات وأنواعها Computer Network بحيث نجد به الشبكة الخطية Bus وهي أكثر الشبكات انتشارا ، إذ لا يوجد فيها حاسوب مركزي للسيطرة على عمل الشبكة وإنما تعتمد على وجود سلك كابل رئيسي يستخدم لتوصيل كل عناصر الشبكة ببعضها البعض ، أما النوع الثاني هو الشبكة النجمية وهي من أوائل الشبكات التي ظهرت في هذا المجال ، أما فيما يخص الشبكة الحلقية فهي تتصل فيها الحواسيب معا بحلقة مغلقة تأخذ الشكل الحلقي بحيث يكون اتصال في اتجاه واحد .

- مكونات الشبكات : لكي تقوم المنظمات ببناء الشبكات وتصميمها ونجد بها جهاز الخدمة الرئيس Main Server ، محطات العمل Workstation ، الأجهزة الملحقة ووسائط التوصيل. (عادل حرجوش الفرجي، مرجع سابق، ص 145 - 156)

## 2- المتطلبات الإدارية :

- الجهاز الوظيفي المطلوب أي توفر الموارد البشرية التي تمتلك الخبرة والمهارة في مجال المعرفة والمعلومات والقدرة على التعامل مع هذه الاستراتيجيات، الحاجة إلى تكوين قيادات إدارية قادرة على التغيير وخلق أنماط العمل الجماعي كقاعدة تنظيمية للاتصالات الإلكترونية.
- التنظيم الداخلي أي ضرورة إجراء تعديلات جذرية على الصعيد تنفيذ أنشطة الأعمال وأسلوب العمل المتبع ، إضافة إلى تحسين الإجراءات وقواعد العمل وضرورة تكوين هياكل لامركزية ، شبكة مرنة.
- هيكله التكاليف بحيث نجد تكاليف المباشرة والتي تتمثل في تكلفة شراء الأجهزة والمعدات والتسهيلات الأخرى وتكلفة برمجيات النظام أما التكاليف غير المباشرة فهي المتمثلة في تدريب العاملين وتكلفة صيانة المعدات وتأمين المباني (عادل حرحوش الفرجي، نفس المرج، ص 156) ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأنه إذا توفرت متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية فإنها تستطيع أن توفر بيئة تعاونية جديدة يستطيع فيها العاملون العمل سوية، بالإضافة إلى جعلها وسيلة فعالة في نظم المعلومات وهذا راجع إلى تطبيق كافة متطلباتها دون الإخلال أو التخلي عن أي مطلب من متطلباتها.

## المبحث الرابع : البنية والأساسيات الإدارية الإلكترونية

- ترتكز الإدارة الإلكترونية على بناء شبكي متماسك في أداء وظائفها المختلفة وفقا لأنظمة إلكترونية تمكنها من بلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الإلكترونية ،ويقتضي بالأساس ضرورة توفير البنية التحتية ومختلف الدعامات الرئيسية والتي يمكن تناولها بشكل التالي :

## 1- البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية:

- تأخذ الشبكات الإلكترونية أشكالا مختلفة ومتنوعة حسب طبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها تكون مجسدة في البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية والتي غالبا ما تشمل الشبكات التالية :
- شبكة الانترنت: وهي شبكة معلوماتية عالمية ،تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية ،مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة ،بحيث تبدو وكأنها قطعة واحدة أو نظام واحد ، ومن أهم الخدمات التي تقدمها الانترنت للإدارة الإلكترونية يمكن أن نذكر ما يلي:
- خدمة المنتديات الحوار والتي تشمل خدمة تدعم كثيرا المتحاورون الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت.

- خدمة المحادثات: إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم (علاء عبد الرزاق السالمي ، مرجع سابق الذكر، ص 269) وتقدم تبادل الملفات ، خدمة التخاطب مجانا وفق أنماط 3: خدمة المحادثات

المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة وخدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالبا مع الطباعة وأخيرا المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات.

- خدمة شبكة الويب إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب مزود تتقاسم ملكيتها الجامعات.

- خدمة الاتصال عن بعد حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نموذج مختلف ،فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف ، الميكروويف أو الأقمار.

- خدمة البريد الإلكتروني: فهو أحد أوجه استخدام الانترنت فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثواني إلى أي رقعة من العالم وتأخذ أشكال متعددة بحيث تكون في صورة بيانية ، بحوث ، كتب أو ملفات فيديو .

2- الشبكة الداخلية للمنظمة (الانترنت) هي شبكة الشركة الخاصة وتعتمد على تقنية الانترنت وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة من معلومات داخلية ،فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة.

3- الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الإكسترنات): هي عبارة عن شبكات انترنت داخلية ،توسعت وامتدت خدماتها إلى المستخدمين خارجيين ، مخولين من داخل المنظمة الداخلية والإكسترنات تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة أو الشركات إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الإكسترنات تقديم كلمة المرور لأنها منظمة خدماتها لا توجد إلى كل الناس. (علاء عبد الرزاق السالمي، نفس المرجع، ص

( 269 )

- مما سبق يمكن القول بأن الشبكات الثلاث هي شبكات تعمل بالتوازي وتتوفر على عنصر التكامل ، فعنصر الانترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية ومن شبكتي الانترنت والاكسترنات يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية سواء في البيئة الداخلية أو وفي علاقاتها مع بيئتها الخارجية.

- عناصر الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية منظومة تفاعلية وتكاملية وعلى هذا الأساس كانت المنظومة تتكون من مجموعة من عناصر وهي تحدد كما يلي :

1- المعلوماتية: تعد عنصر مستحدث ساد مختلف المجالات بكل قوة ، فنقاس المعرفة المتجددة بما توفره من صيغ مبرمجة لمعالجة البيانات وترجمتها إلى معلومات وهي تتميز بجملة من الخصائص مثلا التوقيت بحيث أنها ترتبط بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة للمستفيد ، أما الدقة فهي درجة خلو

المعلومات من الأخطاء بنوعها الصريحة والضمنية ، الملائمة والمرونة ،بالإضافة إلى الوضوح وقابلية المراجعة أي درجة الإتقان بين مختلف المستخدمين وأخيرا عدم التحيز وقابلية القياس مع الشمول وإمكانية الوصول إلى المعلومات .

2- **الاتصالية:** هي أداة تنفيذية هائلة ممثلة بشبكات الحاسوب التي توفر السرعة في تناقل البيانات والمعلومات بين مختلف الأجهزة والوحدات الإدارية داخل أي منظمة وأجهزتها الفرعية والمديريات المختلفة ويمكن تصنيفها إلى نوعين: الوسائط السلكية وهي تستخدم في نقل المعلومات والبيانات وتتكون من الأسلاك المحورية و الأسلاك المزدوجة أخيرا الأسلاك الألياف الضوئية، أما الوسائط اللاسلكية فهي تستخدم موجات الأثير في نقل البيانات. (عادل حرحوش الفرجي ، مرجع سابق الذكر، ص 28 - 31)

3- **الخدمائية:** وهو هدف ينبغي أن تقدمه المنظمات التي تسيطر على تطبيق الإلكترونيات في أداء أعمالها بأسرع وقت

بالإضافة إلى هذه العناصر لابد من توفر أربع عناصر أخرى في الإدارة الإلكترونية وهي كالتالي :

- **عتاد الحاسوب:** ويقصد بها أجهزة الحاسوب وملحقاتها ونظرا لتطوير برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حيث تحقق ميزتين أساسيتين هما: توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة، ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات .

- **البرمجيات والشبكات :** هي مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسوب الآلي والاستفادة من إمكانيات المختلفة، أما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والاكسترنات وشبكة الانترنت التي يمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية .

- **صناع المعرفة :** وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية، المديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة.

(موسى عبد الناصر ، محمد القرشي ، 2011 ، ص 89 - 90)

### وظائف الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف وهي ذات قيمة عالية وأساسية بحيث أنها تمثل مرتكزات

هامة في الإصلاح الإداري والتغيير جذريا على مستوى الإدارة وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

1- **التخطيط الإلكتروني:** بحيث أنه يختلف عن التخطيط التقليدي ويتميز بثلاث سمات، فهو عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة وقصيرة الأمد مع قابلية التجديد والتطوير، فهو عملية مستمرة بفضل

المعلومات الرقمية دائمة التفوق بالإضافة إلى أنه يتميز بقدرته على تجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدي بين الإدارة وأعمال التنفيذ.

2- **التنظيم الإلكتروني:** فهي ظل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية أي الإلكترونية، فإن الدكتور نجم عبود يرى بأن مكونات التنظيم قد حدث فيها تغيير من خلال بروز هيكل تنظيمي القائم على بعض الوحدات الثابتة

والكبيرة والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي ، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي وبالتالي فإن التقسيم الإداري يصبح على أساس الفرق وليس الوحدات والأقسام .

3- **الرقابة الإلكترونية:** فهي تسمح بالمراقبة الأنية من خلال شبكة المؤسسة ،مما يؤدي إلى تقليص من الوقت المستغرق ،بالإضافة إلى أنها عملية مستمرة ومتجددة تكشف الأخطاء والأعمال الغير المرغوب فيها.

4- **القيادة الإلكترونية :** وهي تنقسم إلى ثلاثة أنواع نذكرها كالتالي :

- القيادة التقنية العملية : حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت وهي تتميز بتوفير المعلومات وتحسين جودتها وهي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة، مما يؤدي إلى امتلاك القائد الإلكتروني قدرات في تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات .

- القيادة الذاتية : لابد من أن يتصف القائد بها مما يؤدي إلى القدرة على تحفيز النفس وإنجاز المهمات (عشور عبد الكريم ،مرجع سابق الذكر، ص 31).

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية تعتمد أو تركز في بنائها على الشبكات الثلاث المذكورة سابقا والتي لابد من تواجدها في الإدارة الإلكترونية، وإضافة إلى هذا نجدتها تتميز بجملة من العناصر والوظائف التي تتماشى مع متغيرات البيئة الخارجية، كما أنها تملك فائدة كبيرة على مستوى الإدارات من خلال تغيير طرق تفكيرها للوصول إلى ثقافة عالية وتكنولوجيا متطورة ، وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين ذات الجودة العالية.

#### دور الإدارة الإلكترونية في جودة الخدمات :

-الاستقلالية من النظام الحاسوبي المعلوماتي إلى النظام الشبكة المعلوماتية وهذا النظام أصبح يعتمد على الربط بين الإنتاج والتسويق والمحاسبة والمالية والموارد وذلك من خلال مراكز الأبحاث والتطوير .

- التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على مصادر المعلومات مثل قاعدة البيانات التي تبحث عن المعلومات.

- التحول من الإجراءات التدريجية التي تتطلب وقت إلى الإجراءات اللحظية.
- تعمل الإدارة الإلكترونية عبر الشبكة المعلوماتية لربط قاعدة البيانات بالإنترنت لتوفير معلومة محددة وبشكل دقيق.
- تعمل على ربط الإدارة بالمواطن في تلقي الخدمات.
- تحويل الإجراءات من مركزية الإدارة إلى اللامركزية (Sammani Ahmed.. 2013, p 34)

## المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

## المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مسيلة

أنشأت في 1988 تم إنشاء الدائرة الاقتصادية وتضمن التكوين قصير المدى في المحاسبة والضرائب وتسيير المخزون ؛ وفي 1991 تم إنشاء معهد العلوم التجارية ، سنة 2001 ثم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01\_274 المؤرخ في 30 جمادي الثاني 1422 الموافق ل 18\09\2001 مع إنشاء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

## 2\_الأقسام: ويوجد في الكلية أربعة أقسام بالإضافة إلى القاعدة الأساسية:

✓ العلوم التجارية :سنة 2001 تم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01\_274 المؤرخ في 30 جمادي الثاني 1422 الموافق ل 19\09\2001 مع إنشاء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فرار رقم 1128 مؤرخ في 29 أكتوبر 2015 يتم القرار رقم 136 مؤرخ في 02 مارس 2000  
✓ 11 المتضمن إنشاء أقسام الكلية

✓ علوم التسيير :سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01\_274 المؤرخ في جمادي الثاني 1422 الموافق ل 18\09\2001 مع إنشاء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قرار رقم 1128 مؤرخ في 29 أكتوبر 2015 يتم القرار رقم 136 مؤرخ في 02 مارس 2011 المتضمن إنشاء أقسام الكلية

✓ علوم اقتصادية :قرار رقم 1128 مؤرخ في 29 أكتوبر 2015 يتم القرار رقم 136 مؤرخ في 22 مارس 2011 المتضمن إنشاء أقسام الكلية

✓ العلوم المالية والمحاسبة :قرار رقم 1128 مؤرخ في 29 أكتوبر 2015 يتم القرار رقم 136 مؤرخ في 02 مارس 2011 المتضمن إنشاء أقسام الكلية

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق 24 غشت 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة و الكلية و المعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

**المدير:**

يدير الكلية وهو المسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، وهذه الصفة يتولى :

- هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة
- يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم
- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته
- يحضر اجتماعات مجلس الكلية.
- نواب العميد نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة يتكفل بالهام التالية :
- ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج .
- ✓ متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح على العميد كل إجراء من أجل تحسينه.
- ✓ مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة
- ✓ جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره .

يساعده في مهامه:

- رئيس مصلحة التدريس.
- رئيس مصلحة التعليم و التقييم .
- رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام و التوجيه.
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية يتكفل بالمهام التالية :
- ✓ متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
- ✓ السهر على سير مناقشة للمذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.
- ✓ متابعة مور أنشطة البحث العلمي.
- ✓ تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتحديد معلوماتهم. يساعده في مهامه:
- رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج.
- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.
- رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

**الأمانة العامة لكلية**

تكلف الأمانة العامة للكلية بما يأتي:

- ✓ تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه
- ✓ تسيير المسار المهني المستخدم للكلية.
- ✓ تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه . ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية
- ✓ تشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح الآتية:
- مصلحة المستخدمين..
- مصلحة الميزانية والمحاسبة.
- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية .
- مصلحة الوسائل والصيانة ..

رئيس القسم .

يساعد رئيس القسم:

- مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، يقوم بالمهام الآتية :
- ✓ متابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل طلبة التدرج
- ✓ السهر على حسن السير الحسن للتعليم. ويساعده كل من:
- رئيس مصلحة التدريس رئيس مصلحة متابعة التقييم و التعليم.
- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي، يقوم بالمهام الآتية:
- ✓ السهر على سير التعليم فيما بعد التدرج.
- ✓ ضمان متابعة أنشطة البحث العلمي.
- ✓ ضمان متابعة اللجنة العلمية للقسم. ويساعده كل من:
- رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

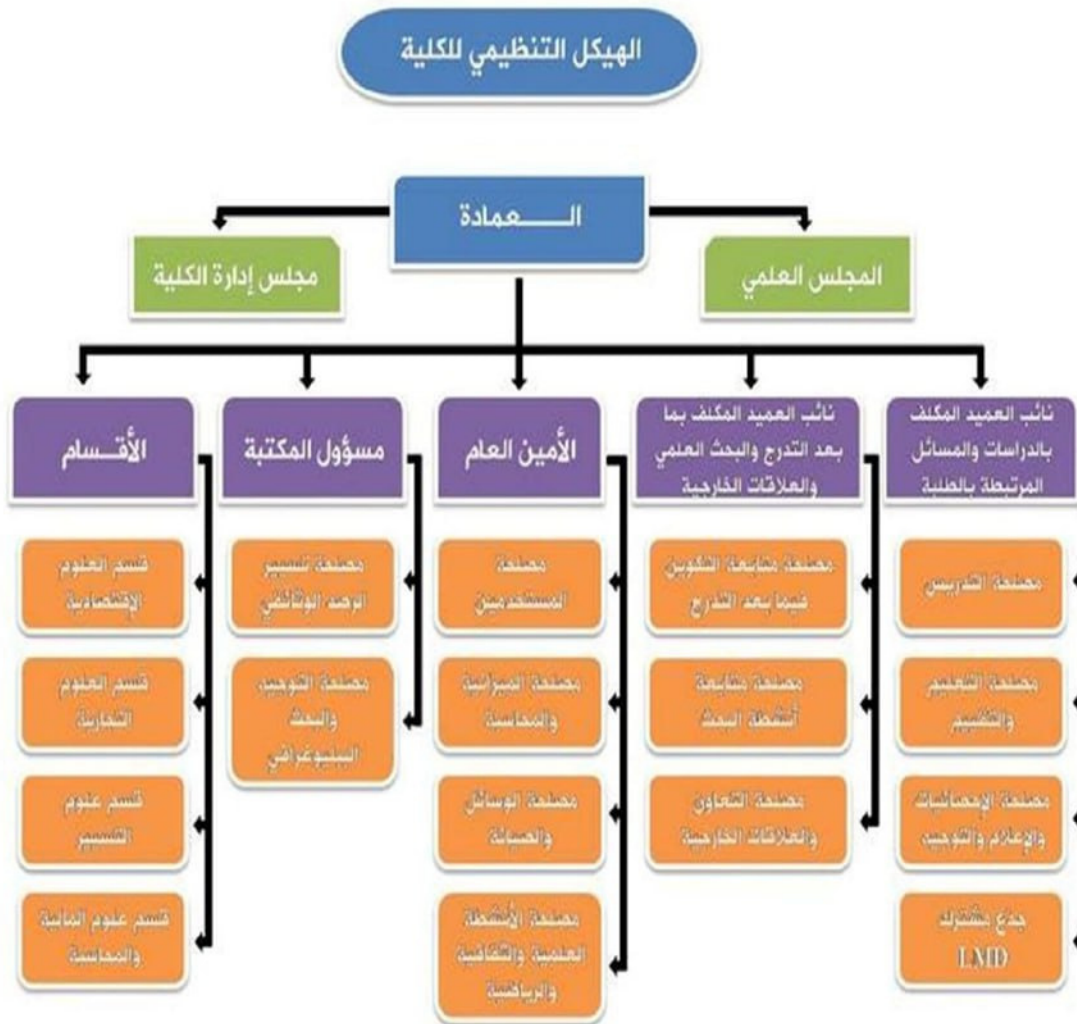
مكتبة الكلية.

تكلف مكتبة الكلية بما يأتي :

- ✓ اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- ✓ تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب
- ✓ صيانة الرصيد الوثائقي والتحيين المستمر لعملية الجرد.
- ✓ مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية. وتشمل مكتبة الكلية المصلحتين الآتيتين :

- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي. مصلح
- مصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي

الشكل رقم (01) الهيكل التنظيمي للكلية



## المطلب الثالث: تحليل المقابلة

## اولا: مقابلة مع رئيس القسم:

أجريت المقابلة يوم 2023/02/14 على الساعة العاشرة صباحا، وكانت نتائجها كالآتي:

عند طرح السؤال هل تم تعميم الإدارة الإلكترونية على جميع المصالح في القسم؟ وكانت الإجابة نعم تم تعميم الإدارة الإلكترونية على جميع المصالح في القسم لكن لم يتم تعميمها مع الجميع وبالتالي هي في طور تعميم الإدارة الإلكترونية مع الجميع لكي يستطيع إيداع الملفات واستخراج الوثائق التي يحتاجها بالاعتماد على الإدارة الإلكترونية دون أن يضطر للانتقال إلى القسم.

بالنسبة للسؤال ما هو السبب الرئيسي الذي أدى إلى التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في القسم؟ وكانت إجابة المبحوث بأن السبب الرئيسي هو مواكبة تغيرات العصر الرقمي الذي أدى إلى بذل مجهودات كبيرة في إنجاز الأعمال لمسايرة التغيرات السريعة والمتلاحقة في كل المجالات، فهذا التفاعل الإيجابي مع هذه المتغيرات سوف يؤدي إلى الابتكار والإبداع في الأعمال ومنه تحسين في الأداء الإداري والقدرة على سرعة الإنجاز وبالتالي فإن القسم في تطور مستمر.

أما بالنسبة للسؤال ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في القسم؟ ويقول المبحوث بأن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في كادر بشري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة وله الإرادة في العمل مع توفر بنية تحتية قوية الربط كافة مؤسسات الدولة بشبكة معلومات واحدة وتبادل المعلومات بين مختلف الجهات وتوفير كذلك بنية معلوماتية قوية (نظم) معلومات قوية ومتوافقة في ما بينها.

وبالنسبة للسؤال هل يتوفر القسم على معدات حديثة وكافية لإرساء قواعد الإدارة الإلكترونية؟ فكانت الإجابة نعم تتوفر القسم على معدات حديثة وغير كافية لإرساء قواعد الإدارة الإلكترونية المتمثلة في تجهيزات الإعلام الآلي والذي يسمح بالربط بالشبكة المحلية والوطنية، الانترنت وأخذ المعلومات والوثائق الخاصة بالطلبة والأساتذة.

وعند طرح السؤال هل هناك برامج تدريبية على تطبيقات الإدارة الإلكترونية؟ وكانت الإجابة على النحو التالي نعم توجد دورات تدريبية سنويا غير كافية لرفع أداء الموظفين وتمكينهم من التكنولوجيا الحديثة.

أما بالنسبة لهذا السؤال هل الهيكل التنظيمي للقسم ملائم لتبني الإدارة الإلكترونية؟ وكانت إجابة المبحوث بأن الهيكل التنظيمي للقسم لا يلائم تبني الإدارة الإلكترونية فهو في إطار التحضير حيث تسعى الإدارة الإلكترونية يتم عن طريق البريد الإلكتروني ووضع صفحات إلكترونية لتسهيل عملية التواصل مع الطلبة والأساتذة ومع العمال الإلكترونية لإعادة بناء هيكل تنظيمي موحد مع أقسام الكلية الأخرى والذي يتماشى مع تطبيق الإدارة الإلكترونية .

فيما يخص السؤال التالي ماهي أشكال التفاعل الإلكتروني في القسم ؟ ويقول المبحوث أن التفاعل الغرض معرفة متطلباتهم وتلبيتها وبالتالي هذا النوع من التفاعل يسمح بتطبيق ديموقراطية تشاركية. أما فيما يخص هل يوجد كادر بشري ملائم وهل يوجد تحفيز للموظفين؟ وكانت الإجابة نعم يوجد كادر بشري ملائم من حيث الكفاءة فقط لتبني الإدارة الإلكترونية لكنهم للأسف مهمشين حيث لا يوجد تحفيز والأجور التي يتحصلون عليها غير كافية لتلبية احتياجاتهم وبالتالي هذا العائق سوف يولد الملل وعدم الرغبة في العمل.

وبالنسبة للسؤال هل توفر القسم حماية للعناصر المادية ولقواعد البيانات الخاصة بالإدارة الإلكترونية؟ وكانت إجابة المبحوث على النحو التالي نعم توجد حماية وذلك عن طريق التشفير فهو يمثل الوسيلة الأكثر أهمية لتحقيق وظائف الأمن الثلاثة السرية والتكاملية وتوفير المعلومات، فالتشفير تقنيات تدخل في مختلف وسائل التقنية المنصبة على تحقيق حماية هذه العناصر، كما أن وسيلة حماية سلامة المحتوى تقوم على تشفير البيانات المتبادلة بشكل عام وتطبيقاته العديدة وفي مقدماتها التوقيع الإلكتروني الوسيلة الوحيدة تقريبا لضمان عدم إنكار التصرفات التي حدثت عبر الشبكات الإلكترونية.

أما عند طرح هذا السؤال هل توظف الجامعة موظفين متخصصين في برمجة وصيانة الأجهزة على مستوى الإدارة الإلكترونية؟ فقال المبحوث أن الدولة تعاني من نقص في المتخصصين في برمجة وصيانة الأجهزة على مستوى الإدارة الإلكترونية وهذا راجع إلى الأجور المنخفضة والغير مرضية.

وبالنسبة للسؤال هل فعلا الإدارة الإلكترونية تساهم في تقليل التكاليف؟ وكيف ذلك؟ وكانت الإجابة أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في خفض التكاليف وذلك من خلال الاستغناء عن المعاملات الورقية وتقليل للجهد المبذول في إنجاز المعاملات بحيث لا يضطر الطلبة والاساتذة للانتقال إلى القسم شخصيا إلا في حالة إيداع الملفات أو أخذ الوثائق التي يحتاجونها وبالتالي هذا يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للوقت والمال. .

أما عند طرح هذا السؤال ماهي أشكال تطبيقات الإدارة الإلكترونية؟ فكانت الإجابة أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية تتمثل في القيام بإجراءات تحضير الوثائق مثل الشهادات المدرسية ومحاضر والاطلاع على النقاط، و الإعلانات الخاصة بالامتحانات وشؤون الطلبة.

وعند طرح السؤال التالي هل تقبل الموظفون فكرة التغيير والتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية؟ وكانت الإجابة أن الأغلبية قبلوا فكرة التغيير لأن الإدارة الإلكترونية تساهم في اختصار لمجهود الموظفين كما تعمل على التخفيض من حدة التعب وذلك من خلال إدارة ومتابعة مختلف المعلومات والوثائق وكأنها وحدة مركزية وبالتالي يتم تحقيق الشفافية وذلك من خلال توفير المعلومات ويمكن

للأشخاص المحولين بذلك الاطلاع على تلك المعلومات وبالتالي لا يمكن تعديله أو العبث به وبشكل خاص لن يتم تدمير المحتوى أو تغييره عن طريق تدخل غير مشروع يسهل عملية اتخاذ القرار، تطبيق الإدارة الإلكترونية يعالج مشكلة تعاني منها أغلب الجامعات في الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى الأماكن التخزين وتضييع الوقت في البحث عن المعلومات وبالتالي يسهل عمل الموظف خلال ساعات فقط وهذا بفضل مساعدة الأجهزة الإلكترونية المزودة بالبرمجيات وشبكات الإنترنت أما الآخرين لم يتقبلوا فكرة التغيير وذلك بسبب ضعفهم في التواصل غير التقنيات الحديثة وتخوفهم منها وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية خوفاً عما أن تؤديهم من مساس وتهديد العنصري الأمن والخصوصية في الخدمات العامة.

أما بالنسبة لهذا السؤال هل سهل أسلوب العمل بالإدارة الإلكترونية أداء مهام الموظفين؟ ويقول المبحوث أن الإدارة الإلكترونية لها دور كبير في تسهيل أداء مهام الموظفين حيث أنها تساهم بتقليل الجهد المبذول وذلك من خلال تقديم الخدمات العامة عبر شبكة الإنترنت بدون أن يضطر العملاء للانتقال إلى المصلحة شخصياً لإنجاز معاملاتهم وبالتالي يتم تبادل المعلومات ما بين الأقسام وما بين الموظفين وما بين الطلبة في نفس القسم بالاعتماد على الإدارة الإلكترونية، وكذلك كما قلنا سابقاً أن الإدارة الإلكترونية تسمح بتوفير المعلومات ويمكن للأشخاص المحولين بذلك الاطلاع عليها وهذا يضمن ربح الوقت ويسهل عملية اتخاذ القرار والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للموظفين والطلبة والأساتذة.

وعند طرح هذا السؤال ماهي معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في القسم؟ قال المبحوث أن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في القسم تتمثل في قلة الدورات التكوينية لأنها تتطلب ميزانية كبيرة، ضعف بعض الموظفين في استخدام التقنيات الحديثة، إشكالات البطالة الناجمة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الآلة محل الإنسان هذا الأخير الذي يرفض التحول الإلكتروني خوفاً على منصبه، عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية آمنة في التواصل عبر شبكة الإنترنت.

ثانياً: مقابلة مع مكلف بالإعلام:

أجريت المقابلة يوم 2023/02/15 على الساعة العاشرة صباحاً، وكانت نتائجها كالاتي:

عند طرح السؤال هل تم تعميم الإدارة الإلكترونية على جميع المصالح في القسم؟ كانت الإجابة تم تعميم الإدارة الإلكترونية بنسبة 85% فقد تم تعميمها على جميع الأقسام في هذه المكاتب طبقت الإدارة الإلكترونية.

بالنسبة للسؤال ماهو السبب الرئيسي الذي أدى إلى التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في القسم؟ السبب الرئيسي هو تشجيع الدولة لكي يكون هناك تسيير مركزي وتكون على دراية بالأعمال التي تقوم

بها ومن جهة أخرى تسهيل العمليات الإدارية المعقدة. ومن أجل تلبية المطالب بسرعة ودقة وتقليل الإجراءات والوقت المستغرق في استخراج الأوراق.

ماهي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في القسم؟ كانت إجابة هذا السؤال هي وجود اليد العاملة المؤهلة، تحديث الوسائل المستخدمة وأن تكون هناك قاعدة معلومات دقيقة كما يجب تهيئة الارضيات الإلكترونية.

لمثل هكذا مشاريع هل تتوفر القسم على معدات حديثة وكافية لإرساء قواعد الإدارة الإلكترونية؟ كانت الإجابة لا يوجد رغم السمعة التي يتمتع بها القسم والتي يعتقد البعض أن بهذه المعطيات يمكن أن تصنف من بين الأقسام الأكثر، إلا أن هناك نقص في تزويد القسم بالمعدات الكفيلة والحديثة بغرض التطبيق الفعال للإدارة مع التقليل قدر المستطاع من الأخطاء هناك برامج تدريبية.

هل هناك برامج التدريبية على تطبيقات الإدارة الإلكترونية؟ هنالك لما كبيرا في برامج التدريب سواء ما تعلق منها بتحقيقات الإدارة الإلكترونية أو غيرها

هل الهيكل التنظيمي للقسم ملائم لتبني الإدارة الإلكترونية؟ كانت الإجابة هي بأن الهيكل التنظيمي للقسم هو هيكل تم إعداده والإدارة الإلكترونية تم الشروع في تطبيقها على مستوى القسم تقريبا 05 سنوات ما يعني أن هذا الهيكل تم إعداده خصيصا للإدارة الكلاسيكية وعليه تم الشروع في إعداد الهيكل التنظيمي الجديد حسب توصيات الوزارة الوصية.

ما هي أشكال التفاعل الإلكتروني في القسم؟ كان الرد حول هذا السؤال في خدمات التواصل الإلكتروني سواء عن طريق الموقع الإلكتروني أو صفحة القسم على موقع التواصل الاجتماعي إضافة إلى البريد الإلكتروني

هل تتوفر القسم على كادر بشري ملائم من حيث العدد والكفاءة لتبني الإدارة الإلكترونية؟ من هذه الناحية كانت الإجابة بأن القسم تتوفر على كوادر بشرية لا يستهان بها ولكن هناك نقص ملحوظ في الموارد البشرية وهو ما يتناسق مع التوجه الإداري الحديث المرتكز أساسا على الكفاءات البشرية إلى درجة أن هناك موظفين يقومون بمهام عديدة.

هل هناك حماية للعناصر المادية ولقواعد البيانات الخاصة بالإدارة الإلكترونية في القسم؟ لقد كان الرد بأن هناك ضعف برامج حماية البيانات والمعلومات داخل الأجهزة من شأنه تعريضها للقرصنة وقد عملت المصلحة على توفير مضادات الفيروسات للأجهزة (الحواسيب) من الإختراقات والقرصنة.

هل توظف الجامعة موظفين متخصصين على مستوى الإدارة الإلكترونية؟ الإجابة هي نادرا لأن الشبكة الإستدلالية للأجور المعمول بها لا يوجد منصب عمل مكلف بالصيانات خصيصا بل يتم على مستوى الكلية.

هل فعلا الإدارة الإلكترونية تساهم في تقليل التكاليف؟ وكيف ذلك؟ بالطبع عند تعميم الإدارة الإلكترونية على جميع مصالح القسم هذا يؤدي إلى تزايد الطلب لذلك وهذا ما يدفع بالمعنيين بالأمر (المسؤولين) الطلب والإسراع في إستقطاب موظفين جدد في هذا الميدان أو فتح دورات تكوينية للموظفين الحاليين وهذا ما يساعد في التقليل من التكاليف التي كانت تتحملها الإدارة بإبرام إتفاقيات مع هيئات خارجية مختصة في البرمجة والتسيير الإلكتروني للملفات.

• ما هي أشكال وتطبيقات الإدارة الإلكترونية؟ كانت الإجابة بأنه يوجد شقين: الأول متعلق بالخدمات التي أطلقتها وزارة التعليم العالي عبر كامل الجامعات الوطن كصفر ورقة ورقمنة سجلات والبريد الإلكتروني المؤمن والشق الثاني مبادرة محلية كمختلف برامج التسيير (تسيير المسار المهني الأجور. تسيير المخزن تسيير الحظيرة. إعداد الميزانيات إضافة إلى أشكال التفاعل الإلكتروني المذكورة سابقا . هل الموظفون تقبلوا فكرة التغيير والتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية؟ كانت الإجابة على هذا السؤال هو ضعف تقبل فكرة التغيير والتحويل إلى الإدارة الإلكترونية وهذا يعود لعدم فهم الموظف الإدارة الإلكترونية، وهو ما قد يعيق تطبيقها في حالة عدم وجود برامج نوعية، وكذا ضعف تسيير الأجهزة وقلة الخبرة الكافية .

هل سهل أسلوب العمل بالإدارة الإلكترونية أداء مهام الموظفين؟ البعض سهل له العمل بالإدارة الإلكترونية نظرا لريح الوقت والخفة أما البعض الآخر مازال متعلق بالإدارة التقليدية لأنه ملزم بإنهاء عمله شخصيا.

ما هي معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في القسم ؟ كانت الإجابة هي عدم توفر الإرادة السياسية على المستوى المركزي بالشكل الكافي وبقاء الاقسام رهينة القرارات الفوقية من الكلية والجامعة كما تم طرح مشكل تدني التدفق الذي يعد من بين الأضعف في العالم وهنا يتبين ضعف البنية التحتية للبيئة الحاضنة للإدارة الإلكترونية كما هناك عدم إهتمام كاف وهو ما يدل على تفشي الجهل الإلكتروني ، إستنادا إلى نقص التفاعل في الموقع الإلكتروني وكذلك هناك مشكل عدم توافق بيئة العمل مع مؤهلات المتخرجين ونقص التدريب والتأهيل قبل وبعد التوظيف

ثالثا: مقابلة مع نائب رئيس القسم و مع أستاذ جامعي :

أجريت المقابلة يوم 2023/02/15 على الساعة العاشرة صباحا، وكانت نتائجها كالاتي:

عند سؤال هل تم تعميم الإدارة الإلكترونية على جميع مصالح القسم؟ أجابنا بأنها عمت بنسبة 70% في القسم

ما هو السبب الرئيسي الذي أدى إلى التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في القسم؟ هي مواكبة التطورات التكنولوجية وتحديث الإدارة وهياكلها والتي تحدث تغيرات جوهرية في جهد الإنسان فالطلبة والاساتذة عانوا كثيرا من المشاكل، وكثرة الأوراق وهو الأمر الذي جعل السلطات تسعى جديا لتجاوز هذه العقبات من أجل تحسين الخدمات

ماهي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في القسم؟ كان الجواب أنه من أهم متطلبات إقامة الإدارة الإلكترونية في القسم هناك أن يكون بوابة واحدة مع تنوع قنوات الاتصال (فاكس تليفونات إنترنت) وترابط هذه القنوات ببعضها البعض وأن يكون هناك مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية ويكون هناك كذلك تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات ووجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية.

هل تتوفر القسم على معدات حديثة وكافية لإرساء قواعد الإدارة الإلكترونية؟ إجابة المستجوب كانت كالتالي: تتوفر القسم على معدات الإعلام الآلي ومن علامات أصلية بدءا بالحواسيب الطابعات آلات النسخ والمسح الهاتف الفاكس، ولكن مع ذلك يبقى هناك نقص محسوس.

هل هناك برامج تدريبية على تطبيقات الإدارة الإلكترونية؟ رد على سؤالنا المستجوب بأن هناك عدم توفر دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية وقلّة العناصر البشرية المدرسة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية.

هل الهيكل التنظيمي للقسم لتبني الإدارة الإلكترونية؟ إن التنظيم الساري المفعول غير قادر على مجارات التغييرات الحاصلة في الإدارة فالهيكل التنظيمي الحالي يعود لأكثر من 20 سنة هو لا يتوافق تماما مع متطلبات إرساء قواعد عصرنة الإدارة وقد قام القسم باقتراح هيكل تنظيمي جديد إلا أنه لم يتم إعتماده بعد.

ماهي أشكال التفاعل الإلكتروني في القسم؟ جاء الرد حول هذا السؤال بأن هناك شكلان من التفاعل الأول يخص الإدارة فيما بينها حيث بغرض الإسراع في تطبيق الإجراءات القانونية التي تتعلق مباشرة والتسيير الإداري لملفات الطلبة ففي هذه الحالة تلجأ الإدارة إلى ما يسمى Entranet. أما الشكل الثاني فهو الذي يربط الإدارة بالطالب والاساتذ حيث يساهم هذا الشكل من تفصيل آليات التجاوب بين الإدارة من جهة والطالب من جهة أخرى مهما كان مكان إقامته.

هل تتوفر القسم على كادر بشري ملائم من حيث العدد والكفاءة لتبني الإدارة الإلكترونية؟ أكد المستجوب بأن هناك نقص ملحوظ في الموارد البشرية إلى درجة أن هناك موظفين يقومون بمهام عديدة وأحيانا متعارضة بسبب نقص الموظفين رغم توفر الإعتمادات المالية لعمليات التوظيف وهو ما جعل هذه الإدارات تسير بخطوات متناقلة.

هل توفر القسم حماية للعناصر المادية والقواعد البيانات الخاصة بالإدارة الإلكترونية؟ كانت الإجابة بأن هناك حماية ولكن تبقى حماية شكلية غير كافية في وجود القرصنة والعناصر الدخيلة عن الإدارة التي يهدد أمن المعلومة.

هل توظف الدولة موظفين متخصصين على مستوى الإدارة الإلكترونية؟ عدم توفر موظفين متخصصين في برمجة وصيانة الأجهزة في المصلحة يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية فلا يوجد متخصص خصيصا في هذا المجال.

هل فعلا تساهم الإدارة الإلكترونية في تقليل التكاليف؟ وكيف ذلك؟ لقد كانت الإجابة كالتالي سرعة إنجاز الأعمال وإزالة العوائق الجغرافية والتخلص من بعد المسافات للطلبة والاساتذة.

ماهي أشكال وتطبيقات الإدارة الإلكترونية؟ كانت الإجابة أن أشكال وتطبيقات الإدارة الإلكترونية تتمثل في تقديم الشهارات المدرسية وكشوف النقاط وعلامات الطلبة و الإعلانات

هل الموظفين تقبلوا فكرة التغيير والتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية؟ يقول المبحوث أن الأغلبية تقبلوا فكرة التغيير وذلك لان الإدارة الإلكترونية تبسط إجراءات التعامل وتساهم في تقليل الجهد أما البعض الآخر لم يقبلوا فكرة التغيير وذلك لأنهم غير مؤهلين على استخدام التقنيات الحديثة والتواصل عبر الشبكات الإلكترونية.

هل سهل أسلوب العمل بالإدارة الإلكترونية أداء مهام الموظفين؟

كانت الإجابة نعم قد سيل العمل كثيرا من خلال زيادة مردودية الموظفين ومهامهم.

ماهي معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في القسم؟

كانت الإجابة هي نقص في موظفين مختصين مع عدم تكوين الكثير منهم في مجال إستخدام التكنولوجيات الحديثة ومحدودية تدفق شبكة الإنترنت بشكل عائقا في أداء الوظائف الحديثة وكذلك عدم إقتناع الموظفين والطلبة مع التعامل مع نظام الإدارة الإلكترونية.

**نتائج الدراسة:**

توفير كافة الإمكانيات المادية الأزمة وتأمين البنية التحتية الضرورية لربط كافة الجامعات والاقسام بشبكة معلومات واحدة،

- ✚ تقليل الجهد المبذول في انجاز الاعمال
- ✚ تقليل الإجراءات وتبسيطها
- ✚ تقليل الأوراق واستبدالها بالوثائق الالكترونية
- ✚ تقريب الإدارة من الطالب والاستاذ
- ✚ زيادة الرحم الوظيفي لدى الموظفين
- ✚ تقديم خدمات جديدة ومنتطورة
- ✚ عدم تخلص القسم من بعض القيود وبقاء تطورها، وهذا ما لمسناه في عدم امكانيات من التعديل هيكلها التنظيمي.

- ✚ نقص الوعي للطلبة والاستاذ بأهمية الإدارة الإلكترونية وتفشي الجهل الإلكتروني
- ✚ تقدم التكوين والتدريب لتأهيل الموظفين وتمكينهم من التفاعل الإيجابي والمساهمة في إنجاز مشروع الإدارية الإلكترونية

- ✚ تخصيص ميزانية لمشاريع الإدارة الإلكترونية
- ✚ عدم استجابة جميع الموظفين للانتقال الإدارة الإلكترونية لضعف الوعي بالمزايا تطبيقها.
- ✚ تسهيل أسلوب العمل بالإدارة الإلكترونية أداء مهام الموظفين

### النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات

تتمثل التوصيات فيما يلي:

- ✚ ضرورة الإهتمام بمشكل الأمية التقنية ونشر الثقافة الإلكترونية
- ✚ دعم برامج التعليم الخاصة بتكنولوجيا المعلومات
- ✚ توفير البنية التحتية المنشآت القاعدية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
- ✚ حل المشاكل المرتبطة بالأمن المعلوماتي الإستفادة من التجارب الدولية في هذا المجال.
- ✚ تعميم الإنترنت ذات التدفق السريع لضمان جودة وسرعة الإتصال
- ✚ الإهتمام بدور القوانين والتشريعات المنظمة للخدمة العمومية الإلكترونية

من خلال دراساتنا السابقة للإطار النظري للإدارة الالكترونية توصلنا في نهاية الأمر إلى ما يلي:

- بأن مفهوم الإدارة الالكترونية مفهوم غير واضح وهذا نتيجة شموله وتنوعه فعلى الرغم من المفاهيم المقدمة له إلا أننا وجدنا بأنه لا يمكن إعطائه تعريفاً دقيقاً ونهائياً له، وهذا راجع لاتخاذها عدة أشكال، ولقد اجتمعت هذه التعاريف في نقطة واحدة وهي أن الإدارة الالكترونية ما هي إلا عبارة عن تنفيذ كافة المعاملات والخدمات المقدمة للجمهور بواسطة وسائل الاتصال المتطورة كالإنترنت وغيرها.

- فإذا أردنا التحول من الإدارة التقليدية إلى الالكترونية لابد أن تقوم على مجموعة من المبادئ والخصائص والأهداف، إضافة إلى أنها يجب أن تقوم على بنية وأساسيات لا بد من توفرها وهذا راجع لما تملكه من دور على مستوى الإدارة ومزايا تساعد على مواكبة التغيير والتطوير واستمرار مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتأثيراتها بالإضافة إلى تلبية كافة مطالب الطلبة والأساتذة، وكسب ثقتهم وتقليل من المشاكل والصعوبات التي يعانون منها.

قائمة المراجع:

- 1) حماد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية.(مذكرة
  - 2) ماجيستر، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2006-2007.
  - 3) عادل حرحوش الفرجي، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس العملية. ط2؛ القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2010.
  - 4) عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر. (مذكرة ماجيستر، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
  - 5) عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21 . بيروت :دار الغرب الإسلامي، 2006.
  - 6) محمد محمود الطعمانة، طارق شريف العلوش، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي. الاردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.
  - 7) محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية . الإسكندرية : دار الفكر الجامعي شركة جلال للطباعة العامرية، 2008،
  - 8) موسى عبد الناصر ، محمد القرشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي . مجلة الباحث، الجزائر. العدد: 9 ، 2011 .
  - 9) سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، عمان: دار اليازوري ، 2010
  - 10) علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية. عمان: دار وائل، 2008
  - 11) محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية. عمان: دار المسيرة، 2009.
- قائمة المراجع الفرنسية

- 1) Sammani Ahmed. **Management Configuration functions and Rol in improving performance of Arab Institutions and organization**, InternationalJornal of computer Applicatations. 2013.
- 2) HASSAN RAWASH. **ElecronikMangement 's contribution to the development of Managenal Functions**. Gadara Unversity . Jordan.2

## الملاحق

### دليل المقابلة

الجنس: .....

السن: .....

نوع الوظيفة: .....

الخبرة المهنية: .....

س1- في رأيك وحسب نظرك كيف تنظر إلى الإدارة الالكترونية؟

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

س2- ماهي الوسائل التي تعتمدون عليها في تطبيق الإدارة الالكترونية لتحسين جودة الخدمات بالقسم؟

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

س3- ماهي المتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية لتحسين جودة الخدمات بالقسم؟

.....  
.....

س4- ماهي المعوقات التي تواجهكم في تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات القسم؟

.....  
.....

س5- ما هو تقييمك لتطبيق الإدارة الالكترونية من أجل تحسين جودة الخدمات القسم؟

.....  
.....

المسيلة في: 11/09/2023

رقم: .....

إلى السيد: رئيس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير.

### الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد تقارير الترخيص الميداني، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس الأكاديمي في شعبة علوم الاقتصاد والتسيير، تخصص: ...، فإننا نشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

### الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ا.ر.س.	الإمضاء
01	أيحري رايح	20203077665	201724978	
02	عليوي نيلغاسم	20203077407	203624914	
03	ياسنا محمد	20203078191	203372684	
04	عونية عبد السلام	20203078876	200500451	

عنوان البحث: أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات  
دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الختم و الإمضاء)	رئيس القسم (الختم و الإمضاء)

أ.د بوتيارة عنتر