

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

دور وأهمية تبني الإدارة الإلكترونية من طرف المنظمة

-دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد-المسيلة

إشراف الدكتور

بركاتي حسين

إعداد الطالبة

تونسي شروق اليامنة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
		رئيسا
بركاتي حسين	استاذ محاضر "أ"	مشرفا ومقررا
		مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير



مهما تقدمنا وفتحت أمامنا سبل طلب العلم ووصلنا لكل ما نحلم به، علينا أن نتذكر فضل من كانوا سببا في نجاحنا، وسندا لنا للاستمرار، من بوجودهم تحفزنا وتشجعنا، فمهما عبرنا لهم فالكلمات قليلة، لهذا أقدم لكم هنا أجمل عبارات الشكر والتقدير؛

الشكر وكل التقدير للأستاذ المشرف الدكتور "بركاتي حسين" أطال الله عمره، على كل ما أخذنا من علمه وأخلاقه وتواضعه، فمهما نطق الألسن بأفضالها ومهما خطت الأيدي بوصفها ومهما جسدت الروح معانيها ستظل مقصرة أمامكم...أسعدك المولى وجعل ما تقدمه في ميزان حسناتك؛

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندني ولو بالكلمة الطيبة منذ بداية إعداد هذه المذكرة، من أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف
المسيلة؛

إهداء

الحمد لله الذي بفضلہ تم النعم والصلاة والسلام على النبي محمد العدنان ،

وبكل امتنان أهدي ثمرة جهدي ولبنة مشواري الدراسي وكاعتراف

بالجميل إلى :

من كانت نبعا للحنان ومصدرا وأفنت شبابها لإسعادي إلى تلك الكلمة

الإمتانية من الحب والرقّة والأمان والحنان إلى التي غمرتني بحبها وحنانها

ودعواتها إلى أمي ثم أمي ثم أمي حفظها الله وأطال عمرها إلى من كان

سندا لي في كل الأوقات أبي رحمه الله ، وإلى

إلى إخوتي وأخواتي وإلى براعم بيتنا أسيل ، محمد ، آدم ، ميلينا

سروة البامنة



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

شكر وتقدير.....	8
اهداء.....	9
فهرس المحتويات.....	II-I
فهرس الجداول والأشكال.....	V-VI
مقدمة:.....	أ
أولاً: إشكالية الدراسة.....	ب
ثانياً: فرضيات الدراسة.....	ب
ثالثاً: أهمية الدراسة.....	ج
رابعاً: أهداف الدراسة.....	ج
خامساً: مبررات اختيار الموضوع.....	ج
سادساً: منهج الدراسة.....	د
سابعاً: حدود الدراسة.....	د
ثامناً: صعوبات الدراسة.....	د
تاسعاً: نموذج الدراسة.....	هـ
عاشراً: الدراسات السابقة.....	هـ
حادي عشر: هيكل الدراسة.....	و

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

تمهيد.....	8
المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.....	9
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.....	9
المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية.....	17
المطلب الثالث: دوافع التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.....	19
المبحث الثاني: تحول الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.....	21
المطلب الأول: متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية.....	21
المطلب الثاني: خطوات إدخال الإدارة الإلكترونية.....	26

26.....	المطلب الثالث: نموذج ومجالات الإدارة الإلكترونية
30.....	المبحث الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية
30.....	المطلب الأول: خصائص ووظائف الإدارة الإلكترونية
37.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية
39.....	المطلب الثالث: معوقات الإدارة الإلكترونية
42.....	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني

دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتقاعد

44.....	تمهيد:
45.....	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.
45.....	المطلب الأول: تقديم المؤسسة والمصلحة محل التربص.
46.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة " ص. و. ت - الوكالة المحلية بالمسيلة -
48.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
48.....	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
49.....	المطلب الثاني: تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة.
55.....	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.
55.....	المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان.
61.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة.
67.....	خلاصة الفصل
69.....	خاتمة:
72.....	قائمة المراجع
77.....	الملاحق
89.....	ملخص



فهرس المجداول

والأشكال

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.	01
34	التحويلات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الإلكتروني.	02
35	مقارنة بين القائد الإلكتروني والقائد التقليدي	03
36	المقارنة بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية	04
50	درجات مقياس الدراسة	05
50	محاور وأبعاد أداة الدراسة	06
52	قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ لأداة الدراسة	07
53	الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان	08
54	اختبار طبيعية البيانات	09
55	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس	10
56	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن	11
57	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الأقدمية	12
58	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المؤهل العلمي	13
59	تحليل معطيات أبعاد محور الإدارة الإلكترونية	14
62	نتائج اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) للفرضية الأولى	15
63	نتائج اختبار ستودنت (T-Test) للفرضية الثانية	16
64	نتائج اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) للفرضية الثالثة	17
65	نتائج اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) للفرضية الرابعة	18
68	نتائج اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) للفرضية الرئيسية	19

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
16	العلاقة بين المصطلحات	01
18	تطور الفكر الإداري	02
25	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.	03
28	نموذج الإدارة الإلكترونية	04
55	توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس	05
56	توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن	06
57	توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الأقدمية	07
58	توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي	08



مقدمة



مقدمة:

لقد أصبح التحول من العالم الواقعي إلى العالم الافتراضي الرقمي، ومواكبة التطورات الحاصلة في جميع المجالات، ضرورة حتمية تملئها الثورة التكنولوجية وعصر العولمة والانفتاح المعلوماتي، والتطورات العالمية والمتسارعة والمتابعة في نظم وتقنيات الاتصال والمعلومات وشبكات الانترنت.

فقد شهد العالم خلال السنوات الأخيرة العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ومن إفرازاته بروز مفاهيم جديدة منها ما يعرف بمفهوم الإدارة الإلكترونية.

وفي الوقت الراهن تعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم سمات المؤسسات المعاصرة، تحديداً أن أنشطة ووظائف هذه المؤسسات تعتمد على المعرفة المعلوماتية وبالتالي أصبح حتمياً على كل مؤسسة أن تواكب التطورات السريعة لنظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصال. كما يؤكد آخرون أن الإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق استخدام أساليب إلكترونية حديثة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، بالإضافة إلى قدرتها على مواجهة كل مشكلات الإدارة التقليدية والقضاء عليها.

حيث أن التحول للإدارة الإلكترونية يعتمد على مجموعة من العناصر الواجب توفرها من أجل تحقيق الأهداف والغايات وكذا تطوير أداء الوظائف المختلفة وتمثل هذه المتطلبات في:

المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية، المتطلبات التقنية، وتطبيق الإدارة الإلكترونية لإنجاز مختلف أعمال المنظمة بدءاً بوظائف الإدارة الأساسية التي تحولت إلى وظائف إلكترونية: التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، يضيف الجودة إلى أعمال ونشاطات المؤسسة مما ينتج عنه توفير للمعلومات في الوقت المناسب بأقل جهد ووقت وتكلفة.

أولاً: إشكالية الدراسة

وتنصب إشكالية البحث أساساً في محاولة الوقوف على دور وأهمية تبني الإدارة الإلكترونية من طرف المنظمة ويمكن صياغة هذه الإشكالية في تساؤل رئيسي: "ما دور وأهمية تبني الإدارة الإلكترونية من طرف المنظمة؟" تقتضي معالجة هذه الإشكالية طرح أسئلة فرعية كالآتي:

- س1: هل للإدارة الإلكترونية دور وأهمية في التنظيم الإلكتروني بالمنظمة محل الدراسة؟
- س2: هل للإدارة الإلكترونية دور وأهمية في التخطيط الإلكتروني بالمنظمة محل الدراسة؟
- س3: هل للإدارة الإلكترونية دور وأهمية في التنفيذ الإلكتروني بالمنظمة محل الدراسة؟
- س4: هل للإدارة الإلكترونية دور وأهمية في الرقابة والتقييم الإلكتروني بالمنظمة محل الدراسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية ننتقل من الفرضية التالية:
الفرضية الرئيسية: تتبنى المنظمة محل الدراسة الإدارة الإلكترونية لما لها من دور وأهمية كبيرة.

ويمكن تقسيم الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الجزئية التالية:

- الفرضية الأولى: للإدارة الإلكترونية دور وأهمية في التخطيط الإلكتروني بالمنظمة محل الدراسة.
- الفرضية الثانية: للإدارة الإلكترونية دور وأهمية في التنظيم الإلكتروني بالمنظمة محل الدراسة.
- الفرضية الثالثة: للإدارة الإلكترونية دور وأهمية في التنفيذ الإلكتروني بالمنظمة محل الدراسة.
- الفرضية الرابعة: للإدارة الإلكترونية دور وأهمية في الرقابة والتقييم الإلكتروني بالمنظمة محل الدراسة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تندرج أهمية الدراسة من خلال الموضوع الذي تم التطرق إليه والمتعلق بدور وأهمية تبني الإدارة الإلكترونية من طرف المنظمة وبالتالي تستمد أهمية هذه الدراسة من العناصر التالية:

- الإدارة الإلكترونية موضوع حيوي وحديث، وبالتالي محاولة إيضاح أهمية الموضوع ومدى تأثيره وفاعليته على المنظمات.
- قلة الدراسات حول موضوع الإدارة الإلكترونية بالصندوق الوطني للتقاعد.
- و بالتالي تكمن الأهمية في محاولة توضيح وتبين فحوى هذا الموضوع وتأثيراته على جودة الخدمة في المنظمة.

رابعا: أهداف الدراسة

- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية ودورها في تقديم الخدمات.
- دراسة تأثير الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات.
- تسليط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة والتعرف على ما تقدمه من محاسن.
- التعرف على مختلف التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة من أجل الارتقاء بخدماتها.

خامسا: مبررات اختيار الموضوع

لعل اهتمام الباحث ورغبته في تناول موضوع معين دون سواه هو في الحقيقة مبني على اعتبارات موضوعية وأخرى ذاتية:

- مبررات ذاتية: من بين الأسباب الذاتية التي أدت بي إلى اختيار هذا الموضوع هي الاهتمام الشخصي بموضوع الإدارة الإلكترونية، ومحاولة الإطلاع النظري والميداني على دور وأهمية تبني الإدارة الإلكترونية في المنظمة.

• مبررات موضوعية:

- ✓ موضوع الإدارة الإلكترونية من أهم المواضيع الحديثة الذي يفرض نفسه.
- ✓ نقص الدراسات الميدانية التي تطرقت إلى موضوع الإدارة الإلكترونية.
- ✓ محاولة فتح المجال للباحثين والدارسين لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية.

سادسا: منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي وذلك لملاءمته مع طبيعة الموضوع المعالج ميدانياً، الذي يقوم على البيانات والمعلومات في الدراسة الوصفية، عن طريق جمع مختلف البيانات ذات العلاقة بالموضوع وتحليلها لاستخلاص النتائج التي تساعد في عملية اتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

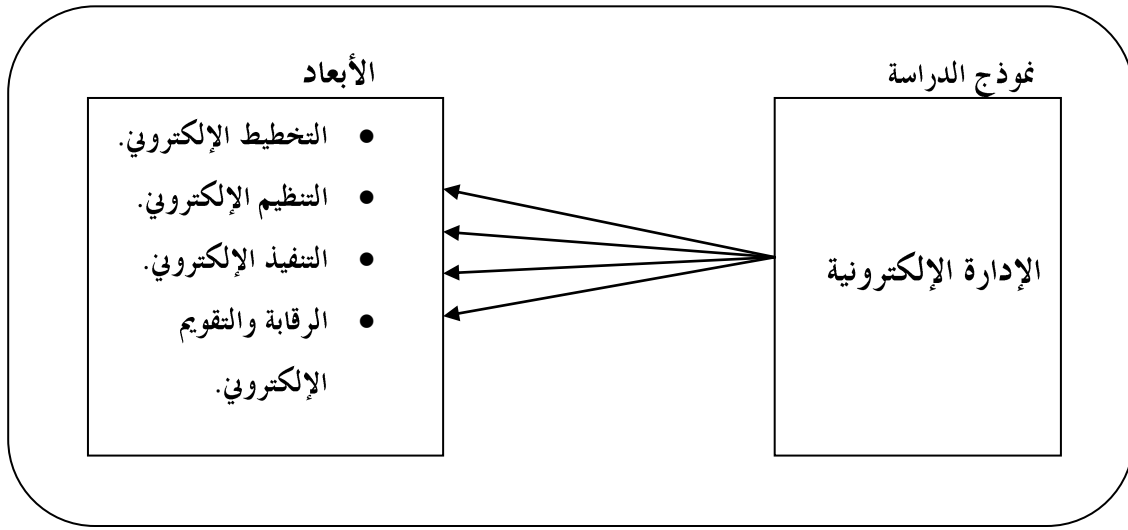
سابعا: حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** انحصرت هذه الدراسة على دور وأهمية تبني الإدارة الإلكترونية في المنظمة بالضبط على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد.
- **الحدود البشرية:** تم توزيع الاستبيان على الموظفين بالصندوق الوطني للتقاعد ببلدية المسيلة.
- **الحدود المكانية:** انحصرت هذه الدراسة بالصندوق الوطني للتقاعد ببلدية المسيلة.
- **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري 2021 إلى غاية شهر جوان 2021.

ثامنا: صعوبات الدراسة

- نقص في المراجع المتعلقة بالموضوع في اللغة العربية.
- غموض والتباس بين المصطلحات خاصة بين مصطلحي الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية في الكثير من المراجع مما نتج عنه خلط وتداخل.
- عدم تعاون أفراد عينة الدراسة في الإجابة عن أسئلة الاستبيان بحجة عدم وجود الوقت الكافي.

تاسعا: نموذج الدراسة



عاشرا: الدراسات السابقة

• **دراسة رابح الوافي (2019):** بعنوان أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية-قطاع العدالة نموذجاً- من خلال أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر سنة 2010، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تخص الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات لغرض الاستفادة منها لفائدة قطاع العدالة الجزائرية من جهة، بالإضافة إلى تقديم منتج علمي يثري المكتبة الجامعية من جهة أخرى.

• **دراسة سمير عماري (2018):** بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية- من خلال أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر سنة 2018، حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إظهار التقنيات المناسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال أسلوب الإدارة الإلكترونية، وبما يتناسب مع ظروف مؤسسات التعليم العالي وطبيعة الخدمات التي تتم بداخلها ومدى مساهمة هذه التقنيات في تطوير ادائها.

• **دراسة جيلالي بوزكري (2016):** بعنوان الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق من خلال مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر سنة 2016 حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على درجة استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية كذلك التعرف على أهم البرامج والإمكانات التي تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية في سبيل تطوير استخدام الإدارة الإلكترونية.

حادي عشر: هيكل الدراسة

محاولة للإلمام بموضوع الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كالتالي:

• الفصل الأول: تحت عنوان " الإطار النظري للإدارة الإلكترونية"

ويتناول في مبحثه الأول ماهية الإدارة الإلكترونية من خلال إبراز مفهوم الإدارة الإلكترونية وتطورها التاريخي نهاية بدوافع التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.

كما تم التطرق في المبحث الثاني إلى تحول الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من خلال إبراز متطلبات هذا التحول إضافة إلى خطوات إدخال الإدارة الإلكترونية انتهاءا بنموذج للإدارة الإلكترونية.

وفي الأخير المبحث الثالث تمت الإشارة إلى عناصر الإدارة الإلكترونية من خصائص ووظائف، أهمية ومجالات، معوقات التحول للإدارة الإلكترونية.

• الفصل الثاني: تحت عنوان "دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتقاعد

ويشمل دراسة حالة حيث يتكلم من ثلاث مباحث:

تناولنا في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة والذي تضمن تقديم ص.و.ت.

والهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة " ص. و. ت - الوكالة المحلية بالمسيلة -

بالنسبة للمبحث الثاني تناولنا الدراسة الميدانية والتي تتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة.

وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات من خلال

عرض وتحليل أبعاد ومحاور الاستبيان، عرض وتحليل نتائج وفرضيات الدراسة.



الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

تمهيد:

تعتبر الإدارة الإلكترونية تحولا جوهريا في تحسين الخدمات، كما تعتبر هذه الأخيرة من أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة حيث تناولته العديد من الكتب والمقالات . إضافة إلى ذلك قد انتقلت جميع المنظمات من أسلوب الإدارة التقليدي الذي يعتمد أساسا على العنصر البشري إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية التي بدورها تسرع في عملية إنجاز المهام بدقة وإتقان وبأقل تكاليف وجهد إضافة إلى اختصار الوقت. فسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري للإدارة الإلكترونية من خلال ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: متطلبات التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية اتجاها جديدا وربما غير مألوف من الإدارة، لأنه يقوم على أسس ومبادئ مختلفة عما كان متعارف عليه، بعدما لم تعد الإدارة التقليدية قادرة على الاستجابة لمتغيرات العصر ومتطلباته، من هذا المنطلق سيتم من خلال هذا المبحث بيان مفهوم الإدارة الإلكترونية ونشأتها، كذلك سيتم إبراز كل من دوافع التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية والفرق بينها وبين الإدارة التقليدية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

تتطلب عملية فهم الإدارة الإلكترونية تقديم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع ومن بينها الكتابات العلمية التي اهتمت بتعريف الإدارة بغية تحديد مفهوم واضح وشامل لها، وضبط استخدامات الموضوع في إطاره البحثي المناسب.

أولاً: تعريف الإدارة التقليدية

لغة: كلمة الإدارة مشتقة من أصل لاتيني مكون من قطعتين هما (Ad)، (To) ومعناها يخدم أو يساعد الآخرين.¹

وفي اللغة الإنجليزية يطلق عليها إحدى اللفظتين التاليتين:²

• **لفظ (management):** وتعني مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري ويطلق هذا اللفظ على ما يقوم به المدير في منظمة الأعمال التي تسعى إلى تحقيق الربحية. "مع ملاحظة أن هذا المفهوم يعني عدة أشياء منها:

✓ النشاطات التي يقوم بها المدير مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

✓ الوحدة التنظيمية سواء كانت منظمة أعمال أو منظمة عامة.

✓ عملية تجميع الموارد والإمكانات النادرة معا.

• **لفظ (Administratior):** وهو يشير إلى المهام الأساسية التي تنهض بها الإدارة العليا ويطلق هذا اللفظ على الإدارة في مجال المنظمات التي لا تسعى إلى تحقيق الربحية أي القطاع الحكومي."

¹ محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 21.

² محمد سمير احمد، المرجع نفسه، ص 21.22

مما سبق نستنتج أن الإدارة تعتمد على الوظائف الأساسية بالإضافة إلى الموارد والإمكانات. ونوضح فيما يلي بعض التعاريف الاصطلاحية التي أوردها رجال الفكر الإداري للإدارة حتى يكون القارئ على علم ودراية وإلمام بالفكر الإداري:

❖ **تعريف 1:** "هي فن إنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية"¹.

نرى أنه تم حصر مفهوم الإدارة في وظائفها.

❖ **تعريف 2 فريدريك تايلور:** "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق"².

يتضح من هذا التعريف أن تايلور ركز على عنصرين أساسيين وهما : الأول أن الإدارة عبارة عن أعمال والثاني أن الكفاءة ضرورية لأداء هذه الأعمال.

❖ **تعريف 3 ادريس:** "هي ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة"³.

هنا أشار ادريس إلى أن الإدارة مرتكزها العنصر البشري لتحقيق أهدافها .

❖ **تعريف 4 هنري فايول:** ذكر في كتابه الإدارة العامة والصناعية "معنى الإدارة أن تريد وأن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"⁴.

من خلا التعاريف السابقة نستنتج أن مفهوم الإدارة لدى مختلف الباحثين يشترك في نقطة أساسية وهي الاعتماد بصفة أساسية على وظائف الإدارة في تعريفها. و فيما يلي سيتم التعرف على مختلف مستويات الإدارة.

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية (e-managemet)، دار وائل، الأردن، 2008، ص 13.

² جمال ديرير، الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الطور الثالث، كلية علوم الاعلام والاتصال، قسم الاتصال، تخصص اتصال مؤسساتي، جامعة الجزائر 03، الجزائر 2017، ص 13.

³ جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية (E-management)، دار أمجد، الأردن، ص 9.

⁴ محمد سمير احمد مرجع سبق ذكره، ص 23.

1. مستويات الإدارة:

- يمكن تصنيف المستويات الإدارية في أي منظمة قائمة على النحو التالي:¹
- **مستوى الإدارة العليا:** يهتم هذا المستوى بالتخطيط الاستراتيجي ويرسم السياسات المستقبلية للمنظمة.
 - **مستوى الإدارة الوسطى:** يهتم بوضع الخطط التكتيكية بهدف تحقيق أهداف ضمن فترات زمنية قصيرة وضمن الخطة الإستراتيجية للمنظمة.
 - **مستوى الإدارة الدنيا:** يهتم بعمليات التنفيذ للخطط التكتيكية الموضوعة من قبل مستوى الإدارة الوسطى والمستوى التنفيذي ينفذ الخطط قصيرة الأمد .
- قبل التطرق لمفهوم الإدارة الإلكترونية سيتم إعطاء مفهوم بسيط للانترنت: " هي تجميع لشبكات متصلة فيما بينها لتشكل بذلك شبكة عالمية أكبر "².

ثانيا: تعريف الإدارة الإلكترونية:

نظرا لاعتماد الإدارة الحديثة حاليا على التقنية المتطورة التي تساعدها على إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل التكاليف، فقد تناول العديد من الباحثين تحديد مفاهيم للإدارة الإلكترونية لذا نجد من الضروري التطرق إليها فيما يلي:

❖ **تعريف 1:** "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة"³.

التعريف أعلاه يبين أن الإدارة الإلكترونية هي أداء للوظائف الإدارية بالاعتماد على الانترنت لتحقيق هدف المنظمة.

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

² BENOT Aubert, The Information Technology and Organization, Goëtan, Marin, Québec, Canada, 1997, p:47.

³ سمير عماري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية لآراء عينة من الموظفين الإداريين بجامعة محمد بوضياف المسيلة- العدد 2017/17، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ص 73.

❖ **تعريف 2(Dale):** "منظومة تقنية شاملة تختلف أنشطتها عن أنشطة الإدارة التقليدية، كونها تمثل منعطفًا كبيرًا شاملاً لجميع المجالات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والإنتاجية والتطويرية من أجل تقديم أفضل الخدمات قياساً لما تقدمه الإدارة التقليدية"¹.

في هذا التعريف نرى أنه قد تمت الإشارة إلى أن أنشطة الإدارة التقليدية تختلف عن أنشطة الإدارة الإلكترونية حيث هذه الأخيرة تقدم أفضل الخدمات.

❖ **تعريف 3:** "تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات EDI والبريد الإلكتروني E-Mail وشاشات الكتالوجات EFT"².

كما قامت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بدراسة تحت عنوان الإدارة الإلكترونية كحتمية في سنة 2004 قدمت من خلالها تعريفاً للإدارة الإلكترونية على أنها: **تعريف 4:** "استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لاسيما شبكة الانترنت كأداة لإيجاد إدارة بأفضل جودة ممكنة"³.

يركز هذا التعريف على أن وجود الانترنت يوفر إدارة بأفضل جودة.

❖ **تعريف 5(Patrick Johnson):** "تمثل عملية إنتاج المعلومات وتوزيعها وتقديم الخدمات الإلكترونية خلال 24 ساعة في اليوم و7 أيام في الأسبوع ، وبطريقة تركز على تلبية احتياجات المواطنين ورجال الأعمال"⁴.

ركز هنا باتريك على توفير الوقت.

❖ **تعريف 6:** "إعادة تنظيم الإدارات وإعادة هيكلة الدولة من خلال تحسين فعالية وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمؤسسات في إطار الاقتصاد في التكلفة والوقت"⁵.

¹ جمعة إسماعيل العياط ، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² جيلالي بوزكري ، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص 30.

³ OCDE , L'administration électronique: un impératif, Éditions OCDE, Paris, 2004, pp 25-26

⁴ Johnson Patrick, an analysis of three strategic criteria to guide policy development in E-Government : a bibliographic essay, virginia

⁵ بوالريحان الفاروق، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن وفرنسا ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري-قسنطينة 2، الجزائر، 2018، ص 75.

يركز التعريف السابق أن الاقتصاد في التكلفة والوقت نتاج لجودة الخدمات المقدمة عن الإدارة الإلكترونية.

❖ **تعريف 7:** "هي مدخل تكاملي لاستثمار الجهد والوقت والحيز والكيونة الاقتصادية وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع"¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا إدراج التعريف الإجرائي التالي:

تعد الإدارة الإلكترونية منعطف شامل لجميع المجالات وذلك باستغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاعادة تنظيم الإدارات وهيكلتها من خلال تطوير العملية الإدارية مع المحافظة على تقديم الخدمات 24/24 ساعة لتحسين جودتها.

ثالثاً: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

انطلاقاً من طبيعة مفهومي الإدارة التقليدي والإلكتروني يتضح أنهما يتفقان من حيث كونهما نشاط يقوم على إنجاز الأعمال والمعاملات لتحقيق الأهداف المرجوة، ولكنهما يختلفان في طريقة أو وسيلة إنجاز تلك الأعمال والمعاملات للوصول إلى تلك الأهداف، ونقترح الجدول رقم (01) لعرض أوجه الاختلافات الجوهرية بين المفهومين:²

¹ عنتر حديدي، أثر الإدارة الإلكترونية في ترقية وتعزيز مبادئ المرفق العام، المؤتمر العلمي الدولي حول: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني واقع-تحديات-آفاق، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة لونيبي علي البليدة-2، الجزائر، 2018، ص4.

² فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية، دار زمزم للنشر، ط1، الأردن، 2015، ص26.27

جدول رقم(01): الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الحفظ والوثوقية	الملفات معرضة للتلف وأقل وثوقية.	الملفات في مأمن عن التلف وتتوفر على برامج لأمن الشبكات الإلكترونية.
الضياح	أكثر عرضة للضياح.	نادرة الضياح.
التكاليف	مكلفة.	اقتصادية.
الوصول للبيانات	صعوبة الوصول للبيانات بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية.	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد وبيانات ضخمة جدا.
سرعة انجاز الأعمال	بطيئة.	استجابة فورية.
الجودة	جودة أقل.	جودة عالية جدا.
مدة الخدمة	محدودية ساعات الدوام للإدارة.	متوفرة 24 سا.
وسائل التعامل بين الأطراف	اتصال مباشر، مراسلات ورقية.	وسيط الكتروني(شبكات الاتصال الإلكترونية).
طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل	علاقة مباشرة.	علاقة غير مباشرة (عن طريق شبكات الاتصالات الإلكترونية).
المعلومات	هرمية.	متاحة للجميع.
تكنولوجيا المعلومات	دورها منفصل عن الإدارة وتقتصر على توفير المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات.	تضمين تكنولوجيا المعلومات في كافة وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.
مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية	تعتمد على استخدام أمثل للإمكانيات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف.	استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف.

المصدر: فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية، دار زمزم للنشر، ط1، الأردن، 2015، ص26.27

من خلال الفروقات المدرجة في الجدول أعلاه يتضح أن النقاط الجوهرية التي تميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية هي توفر المعلومات وإتاحتها بصفة دائمة مع سرعة الوصول إليها وتبادلها.

رابعا: تمييز الإدارة الإلكترونية عن بعض المصطلحات

بالنظر إلى حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية، فإن هناك بعض المصطلحات الأخرى المتداولة والتي كثيرا ما يتم الخلط بينها وبين الإدارة الإلكترونية، من بينها الحكومة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية.¹

1. **الحكومة الإلكترونية:** هذا المصطلح حديث أيضا نسبيا، ولهذا هناك عدة تعاريف له سواء من خلال البنك الدولي أو الأمم المتحدة، أو من خلال الكتاب وكل حسب المنظور الذي يعتمده، وهناك من يستعمل مصطلح الحكومة الإلكترونية بدل الإدارة الإلكترونية، لكن بالمقارنة بين المعنى الشائع للحكومة الإلكترونية بالمعنى الدستوري للحكومة، فإنه قد يلاحظ عدم تطابق بين المعنى "الحكومة" في الأمرين لأن مهمة الحكومة هو وضع السياسة العامة، أما مهمة الإدارة فهي تنفيذ السياسة العامة، وهاته الأخيرة يمكن أن تقوم بالطريقة الرقمية.

ومن بين أهم التعريفات العربية نذكر "أنها مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات التي تقدمها إلى المواطن من خلال استخدام التكنولوجيا"، وهناك من يعبر عن مصطلح الحكومة الإلكترونية بالحكومة الذكية S.M.A.R.T واختصارا (Smart)، كما يرى بعض الكتاب في هذا المجال أن مصطلح الإدارة الإلكترونية هو الأدق، لأن المقصود ليس ممارسة الحكم بطريقة إلكترونية، وإنما المقصود هو إدارة الأمور التكنولوجية سواء على المستوى المركزي أو المحلي.

2. **الأعمال الإلكترونية:** هي إجراء جميع الوظائف التي تقوم بها الإدارة عن طريق شبكة إلكترونية متصلة ببعضها بعضا، وكذلك تتصل بشبكة المعومات، أي أن الأعمال

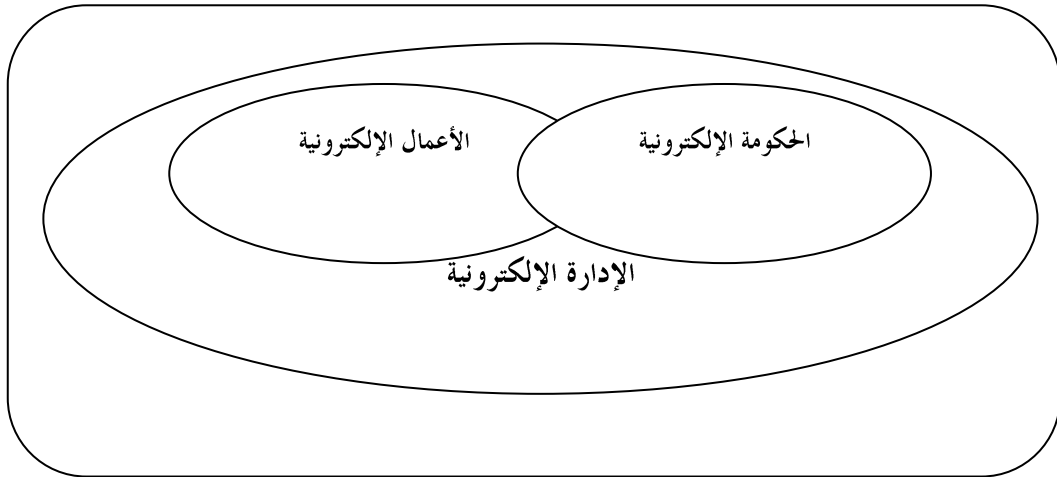
¹ ولهي المختار، الإدارة الإلكترونية في الدول العربية (المتطلبات والتحديات)، ملية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد

بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019، ص4، <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10470>

الإلكترونية تشمل كلا من التجارة والتسويق وكذا الإدارة الإلكترونية، أي تحويل كل الوظائف التقليدية إلى الشكل الإلكتروني.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين هذه المصطلحات:

الشكل رقم (01): العلاقة بين المصطلحات.



المصدر: سعد ياسين غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 27.

خامسا: مبادئ الإدارة الإلكترونية

تعتمد الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المبادئ وهي كالتالي:¹

1. تقديم أحسن الخدمات: وهذا الاهتمام يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهية مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة تم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2. التركيز على النتائج: حيث ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور في تخفيف العبء من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.

¹ سمير عماري ، حسين ركي، الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري حديث لمؤسسات التعليم العالي في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال "مع الإشارة إلى تجربة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف 01"، ملتقى علمي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017، ص 5.

3. سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في أماكن العمل والمؤسسات والمكتبات.....الخ.
4. تخفيض التكاليف: ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المنافسين يؤدي إلى تقديم الخدمات بأسعار منخفضة.
5. التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام على تحسين ما هو موجود.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

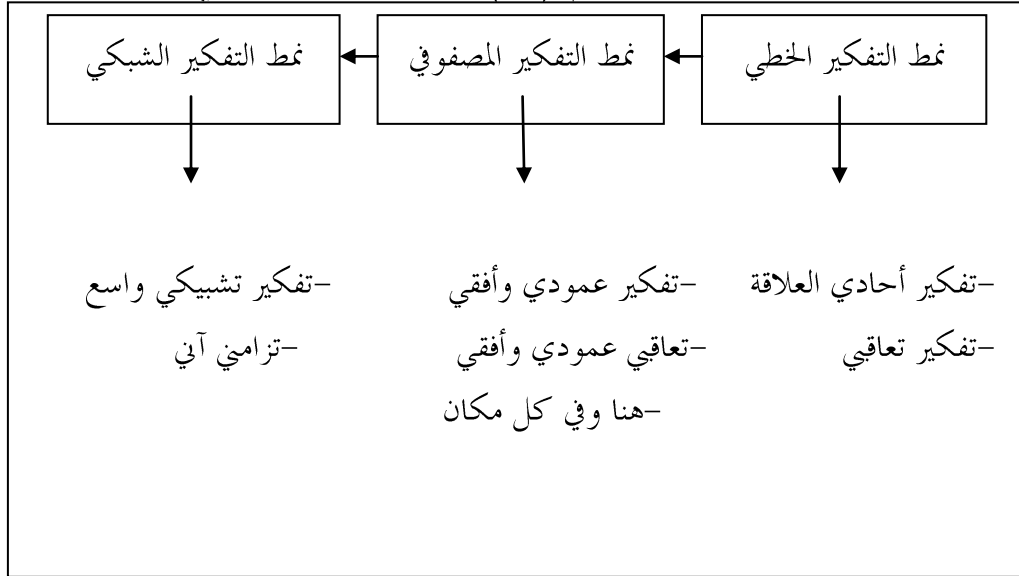
إن الفكر الإداري في الممارسة لم يكن يواجه في أية مرحلة سابقة تحديات مثلما يواجهها الآن، والواقع أن هذه التحديات لا تقتصر على مستوى الممارسة فحسب وإنما على مستوى التفكير الإداري المنطقي، كان التفكير الإداري في بداية القرن العشرين مع ظهور الإدارة العلمية يعتمد على النمط الخطي القائم على العلاقة بين السبب الواحد والنتيجة الواحدة، بين الملاحظة الضرورية والطريقة المثلى الواحدة فيما يتمثل نموذجاً خطياً مبسطاً للعملية الإدارية بأبعادها المتشعبة والمتداخلة تنظيمياً وآلياً وإنسانياً، وظل هذا النمط من التفكير الإداري سائداً حتى ظهور التفكير المصفوفي الذي تجاوز العلاقة الخطية المباشرة إلى نمط تفكير أكثر تنوعاً وتداخلاً عمودياً وأفقياً في نفس الوقت، ولقد كان التنظيم المصفوفي الذي تجاوز العلاقة مفهوم جديد ووسيلة تنظيمية جديدة في السبعينيات اعتمدتها الشركات لمواجهة تلك العقبات، إلا أن هذه الشركات سرعان ما هدرتها في الثمانينيات.

إن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.¹

¹ رابع الوافي، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية-قطاع العدالة نموذجاً- أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر 2019، ص 31.

والشكل رقم 1 يوضح تطور الفكر الإداري:

الشكل رقم (02): تطور الفكر الإداري



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط عربية، عمان، 2009، ص 167.

وقد أدى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة ، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية.¹

وعموما يمكن تقسيم مراحل تطور الإدارة الإلكترونية إلى ثلاث مراحل وهي كالآتي:²

1. مرحلة الميلاد (عصر الحاسوب): وترجع زمنيا هذه المرحلة إلى النصف الثاني من القرن العشرين بدخول أجهزة الحاسوب في الخدمة العمومية، وكان الهدف الرئيسي في ذلك السرعة في أداء المهام الإدارية.

¹ سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية- أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018، ص 9.

² حفصي عميروش، تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية: دراسة ميدانية ببلديات إغيل علي، آيت رزين وتازمالت(ولاية بجاية)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2019، ص70.

2. **مرحلة التصعيد (عصر أنظمة المعلومات):** بدأت هذه المرحلة نهاية الثمانينات وبداية التسعينات، حيث ظهرت الأتمتة التي بفضلها يحصل المواطن على العديد من الخدمات معلوماتيا دون اللجوء إلى الإجراءات البيروقراطية التقليدية.

3. **مرحلة الذروة (عصر الانترنت):** أين بدأت في منتصف التسعينيات بظهور الانترنت وبداية استعمالها في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين والمؤسسات، فبظهور الانترنت برزت الإدارة الإلكترونية كبديل للتنظيم الإداري التقليدي.

المطلب الثالث: دوافع التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية

لم تكن حاجات الجهات الإدارية والمؤسسات أو الحكومات فقط هي الدوافع الوحيدة وراء سعي بعض الجهات للتحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، بل أن تطلعات المجتمعات الحديثة إلى خوض تجربة التقنية، والاختلافات النوعية التي طرأت على طموح المجتمعات وتطلعاتها إلى تحقيق مستوى أفضل من الخدمات الإدارية.¹

إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسم من نوعية الخدمة.²

و من الدوافع التي تؤدي إلى التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية ما يلي:³

1. **تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به:** إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تساهم في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

2. **الشفافية:** دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، ويزيد من حالات التشاؤم لدى

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 105

² رابع الوافي، مرجع سبق ذكره، ص 48

³ رابع الوافي، المرجع نفسه ص 48

المواطنين، ويقال من المساعدات الخارجية للدولة فالإدارة الإلكترونية تقلل من الرشاوي، وتزيد من الشفافية السياسية وتدعم ثقة المواطن بالإدارة.

3. انتشار الثقافة الإلكترونية: هناك فجوة بين الأجيال واضحة في مجال الثقافة الإلكترونية، ولم يعد الأمر يتطلب شهادة جامعية متخصصة في الحاسب الآلي لكي يمكن التعامل مع التقنية الرقمية، فلقد انتشرت وسائل التعليم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية ومقاهي الانترنت وغيرها من سبل نقل الثقافة الإلكترونية.

كذلك نجد من أبرز الدوافع:¹

1. الحوار والتواصل: إن الرغبة الجمعية لدى المجتمعات المعاصرة في الالتقاء بالآخر، وإقامة حوار الحضارات على نحو اجتماعي، وإنشاء أواصر للصدقة مع شعوب العالم لدى كثير من فئات المجتمع، شكلت عنصر دفع للجهات الإدارية في تلك المجتمعات إلى تعميم يطل على العالم ويتواصل معه، إنسانيان ومعلوماتيا واقتصاديا وإداريا، وفي ظل غياب الثقافة التقنية العامة، ستبقى قدرة هذه المجتمعات على التواصل منقوصة محدودة، لذا كان سعي الجهات الإدارية إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من باب نشر ثقافة التقنية، وتعميق الخبرة الاجتماعية بقدراتها بوصفها أداة تواصل قبل أن تكون أداة إنتاج.

كما تجدر الإشارة إلى الدافعين التاليين:²

1. تحسين مستوى الخدمات: يعتبر أحد أهم مبررات الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة إلى جمهور المواطنين.

2. توفير الجهد والوقت وتدنية النفقات: لقد كان في إطار الإدارة التقليدية يضطر إلى الانتقال إلى مقر الإدارة لإتمام معاملته ويبدل في إطار ذلك مجهودات كبيرة ويستهلك وقت معتبر ويتحمل نفقات أصبح اليوم من الممكن تفاديها إلى إطار الإدارة الإلكترونية.

و يمكن تلخيص الأسباب التالية أيضا بأنها داعية إلى التحول للإدارة الإلكترونية:³

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 118

² بوالريحان الفاروق، مرجع سبق ذكره، ص 68.69

³ سناء رحمانى، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، تشخيص العوامل الداخلية والخارجية لتطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية، في المؤسسات الجامعية-دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة-، العدد الخامس والثلاثون جويلية/2018، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ص 123.

1. التقدم السريع في شبكة الاتصالات والانترنت.
2. العولمة وانتشار الثقافة الإلكترونية.
3. الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها.

المبحث الثاني: تحول الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة متطلبات وخطوات كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وحتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية تتعامل بكافة وسائل التقنية الحديثة في انجاز معاملاتها وإجراءاتها الإدارية.

المطلب الأول: متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية شأنها شأن أي مشروع يمكن إقامته أو هدف نسعى للوصول إليه لا بد من توفير وتهيئة العديد من المتطلبات لتطبيق هذا المشروع وتحتاج لجعل تطبيقاتها على أرض الواقع توفير متطلباتها الأساسية، حيث يعتمد توفر هذه المتطلبات على مبدئين أساسيين الأول تقني والثاني إجرائي، ويمكن عرض هذه المتطلبات في مجموعات كما يلي:¹

أولاً: مجموعة المتطلبات التنظيمية والإدارية

تتطلب الإدارة الإلكترونية تغييراً جذرياً في طريقة تفكير المسؤولين وطريقة إدارتهم لمسؤولياتهم وفي كيفية نظرهم إلى وظائفهم وفي طريقة تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات ومع القطاع الخاص والعام ومع المواطنين. كما يتطلب من المؤسسات وضع الخطط والبرامج والآليات اللازمة للحد من مقاومة العاملين لعملية التغيير، ووضع استراتيجيات وخطط لتأسيس الإدارة الإلكترونية والتي تتطلب عدداً من الخطوات منها:

1. تشكيل لجنة تتولى وضع الإستراتيجيات لمشروع الإدارة وتعمل على تخطيط ومتابعة وتنفيذ هذه الاستراتيجيات.

¹ جيلالي بوزكري، مرجع سبق ذكره، ص 86-94

2. الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في دراسة ووضع الخطط.

3. التكامل والتوافق بين المعلومات المترابطة بأكثر جهة.

ثانياً: مجموعة المتطلبات البشرية

بما أن التقنية علم وثقافة وأداء أعمال جديدة ومغايرة لأدوات العمل الإدارية التقليدية بشكل كبير، فإنه لا يكفي تعليم العاملين بالإدارة وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة والأجهزة، وتحفيزهم على ذلك وحسب، بل ينبغي أيضاً توعية وتثقيف المتعاملين أو الفئة المستهدفة وتهيئتها نفسياً لتلقي هذه الخدمة والتعاطي معها بأريحية والإقبال عليها، وتبصيرهم بمزاياها وخدماتها. ويكون ذلك من خلال مجموعة من الآليات منها:

1. البدء بإعداد الفئة المستهدفة قبل البدء بجلب التقنية وتطبيقاتها أو القيام بالمهمتين على التوازي، المهم أن لا يكون هذا الواقع مفاجأة لتلك الفئة، وأن لا يفرض عليها التعامل مع التقنية، وهي لم تتعلم أبجديات التعاطي معها.

2. إطلاق برامج إعلامية لتثقيف جميع أفراد المجتمع، فالثقافة الاجتماعية بما يتم في عالم الإدارة الإلكترونية تسهم في توضيح فوائد التحول نحو المجتمع الرقمي، كما تلعب الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية دوراً بارزاً في ضمان نجاح المشروع.

3. المشاركة الجدية للأطراف المستفيدة من المشروع يعطي دعم للمشروع ويساعد على نجاحه. تطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلاءم والتحول نحو الإدارة الإلكترونية.

ثالثاً: مجموعة المتطلبات التشريعية والقانونية

تحتاج الدول والمؤسسات المعاصرة التي ترغب في نجاح وتحقيق فعاليات تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية لديها إلى إعادة النظر في مناخها التشريعي والتحول نحو العمل بتشريعات جديدة تتلاءم مع طبيعة هذه الأعمال والمعاملات الإلكترونية وخصائصها وسماتها الأساسية. وفي هذا الصدد الأمر يتطلب ضرورة إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثها.

وحتى تضمن الجهات القائمة على وضع التشريعات والأنظمة والقوانين الخاصة بالإدارة الإلكترونية فعالية هذه التشريعات والأنظمة، ودقتها في ضبط الأداء النظامي القانوني للتعاملات الإلكترونية، فإنه يجب عليها مراعاة الآتي:

1. شمولية الأنظمة لجميع أنشطة عمل المؤسسة ومجالاتها، حتى لا تحتاج إلى وضع قوانين لكل نشاط، مما قد لا يفتح بابا للتعارض أو تضارب بالقوانين فيما بعد.
2. استقرار هذه الأنظمة والقوانين ووضوحها، مما يعين على سهولة العمل بمقتضاها.
3. أن تتحلى تلك التشريعات بالمرونة التي هي أصل الإدارة الإلكترونية وأهم ركائزها، مما يكون معينا على التحديث والتطوير دون تعقيد، فهذا مبدأ أصيل في الإدارة الإلكترونية.
4. أن تكون تلك التشريعات والقوانين سهلة الفهم، ممكنة التطبيق سواء لمنفذها، أو للجهة المستهدفة في العمل وفق ضوابطها.

رابعا: مجموعة المتطلبات الأمنية:

يقصد بأمن المعلومات الإلكترونية ضمان بقاء المعلومات الخاصة بالجهة أو المؤسسة أو المنظمة التي تدار الكترونيا في مأمن من الوصول إليها أو التلاعب بها. وهناك عدة إجراءات تضمن الأمن المعلوماتي وبالتالي لا بد من تحقيقها وهي:

1. التوثيق أو التأكد من المستخدم: بمعنى التأكد من الأطراف المشاركة في العملية هم نفس الأشخاص المعنيون.
2. التصديق: أي التأكد على السماح بالوصول إلى المعلومات الإلكترونية للأشخاص المحددين فقط.
3. التكامل: أي التأكد من انه لم يجر أي تلاعب أو تعديل بالبيانات أثناء نقلها، منذ اللحظة التي أرسلت فيها من المرسل. إلى أن وصلت إلى المستقبل.
4. السرية: وعني تأكيد عدم إفشاء المعلومات إلى الأطراف غير المصرح لهم بالاطلاع على تلك المعلومات.

خامسا: مجموعة المتطلبات التقنية

تتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة أعمال الإدارة الإلكترونية وتبادل المعلومات إلكترونيا. كما يمكن الاقتصار في عرض المتطلبات المختلفة لبناء الحكومة الإلكترونية رغم كونها تتمثل في متطلبات تقنية وإدارية وقانونية وبشرية في:

1. حل المشكلات القائمة في الواقع الحقيقي قبل الانتقال إلى البيئة الإلكترونية، ولتمثيل على أهمية هذا المطلب، فإنه يجب على الحكومات أن تقوم بتوفير المعلومات اللازمة لمواطنيها عبر الانترنت.

2. حل مشكلات قانونية التبادلات التجارية، وة توفير وسائلها التقنية والتنظيمية، ذلك إن جميع المبادلات التي تتعامل بالنقود يجب وضعها على الانترنت مثل إمكانية دفع الفواتير....

3. توفير البنى التحتية والاستراتيجيات المناسبة الكفيلة ببناء المجتمعات، فبناء المجتمعات يتطلب إنشاء وسيط تفاعلي على الانترنت يقوم بتفعيل التواصل بين المؤسسات الحكومية وبينها وبين المواطنين وبينها وبين مزوديها.

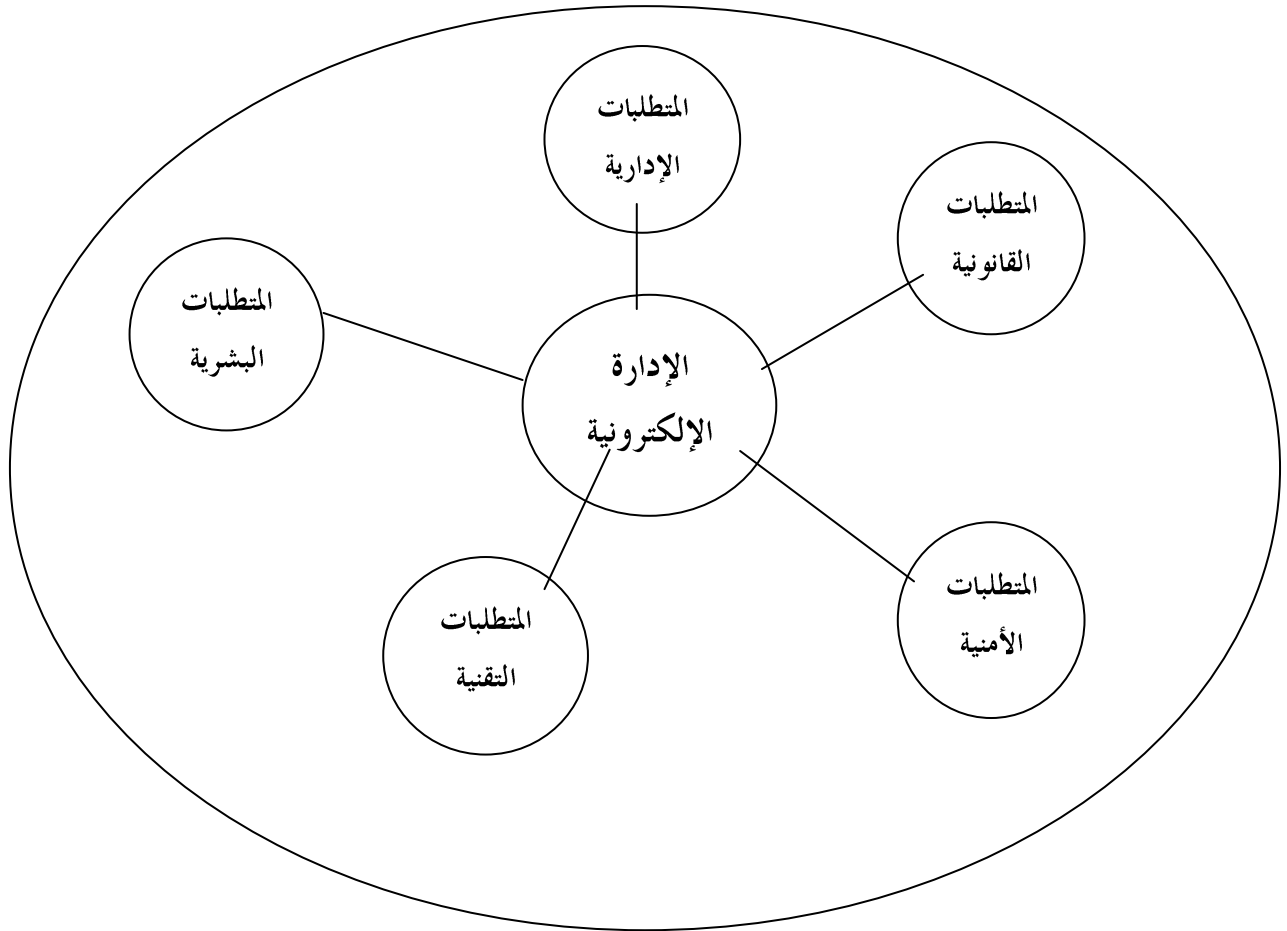
بالإضافة إلى المتطلبات التقنية المذكورة أعلاه نذكر كذلك العناصر التالية:¹

1. **العتاد:** هو المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.
2. **البرامج:** هي الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب.
3. **الشبكات:** هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج الكتروني اتصالي لشبكات الانترنت والاكسترانت وشبكة الانترنت.
4. بالإضافة إلى وجود عنصر فعال ومهم يسمى بصناع المعرفة وهم المديرون والمحللون.

و فيما يلي شكل يلم بمتطلبات الإدارة الإلكترونية:

¹ راجع الوافي، مرج سبق ذكره، ص 37

الشكل رقم (03): متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: خطوات إدخال الإدارة الإلكترونية

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومن تلك المراحل ما يلي:¹

1. **قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة:** ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى الإلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

2. **تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يجتازوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة. وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين وتأهيلهم على رأس العمل.

3. **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** ويقصد بذلك الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

4. **البدء لتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:** المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية (SCANNER). وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

5. **البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً:** البدء بالمعاملات الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق.

المطلب الثالث: نموذج ومجالات الإدارة الإلكترونية

أولاً: مجالات الإدارة الإلكترونية

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق أهدافها، ومن تلك الأنماط ما يلي:²

1 محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 111، 110.

2 خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية-الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2010، ص 56.

1. الحوكمة الإلكترونية:

تعد الحوكمة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية المركزية بشفافية عالية.

2. التجارة الإلكترونية:

التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الانترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة. ويمكن أن يتحقق الموقع من خلال البطاقات البنكية. وتقصد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.

3. الصحة الإلكترونية:

تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل الكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل والتحاليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الانترنت....

4. التعليم الإلكتروني:

في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الانترنت.

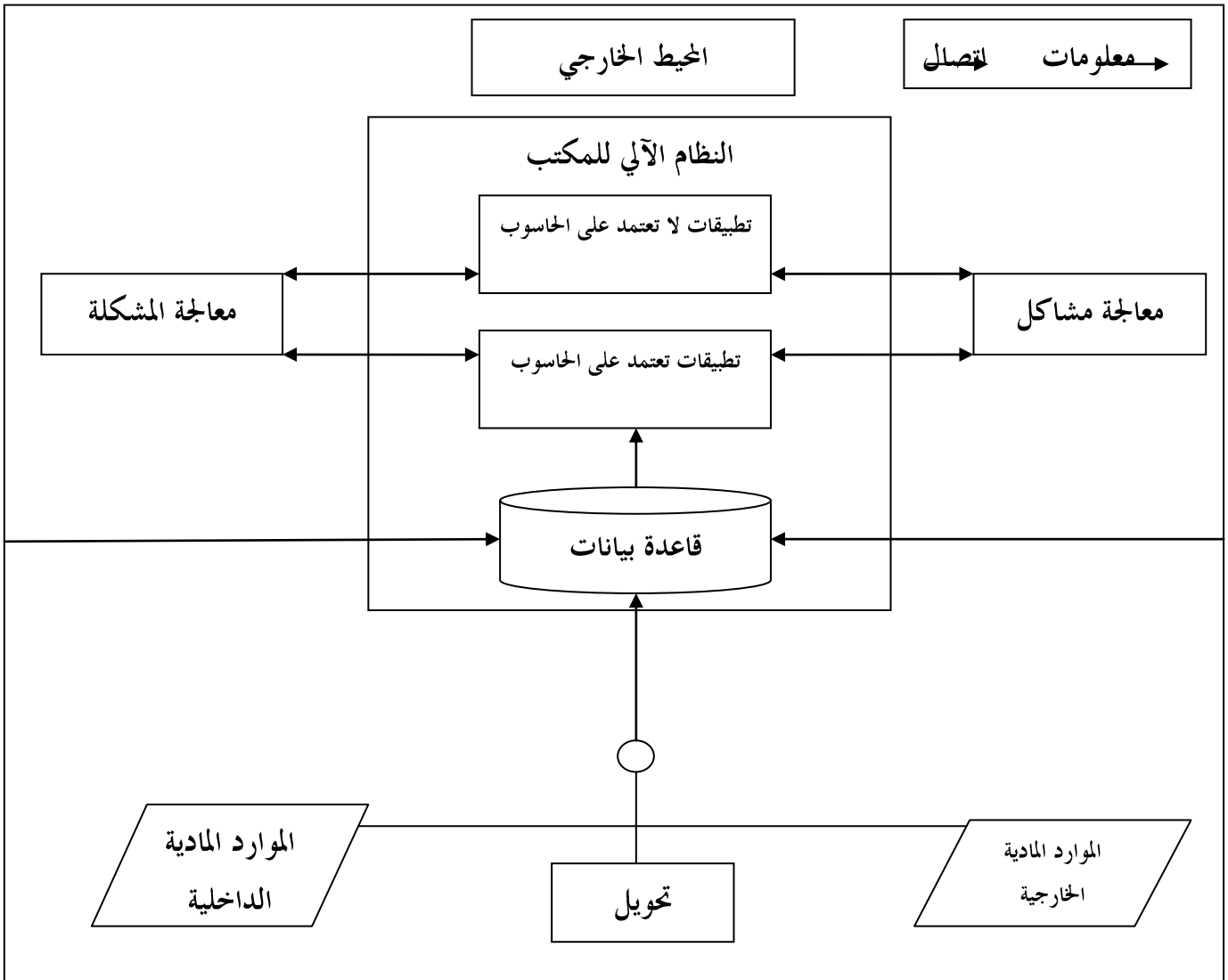
5. النشر الإلكتروني:

من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.

ثانياً: نموذج الإدارة الإلكترونية

يعتمد النموذج الذي تقوم عليه الإدارة الإلكترونية على أحدث تكنولوجيا هذا القرن، حيث لا يمكن أن تكون هناك إدارة إلكترونية ناجحة بدون الاعتماد على هذه التكنولوجيا، وهذا النموذج موضح في الشكل الموالي رقم (2).¹

الشكل رقم (04): نموذج الإدارة الإلكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية (e-managemet)،

دار وائل، الأردن، 2008، ص 35

¹ سمير عمري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية- مرجع سبق ذكره، ص 23.

من خلال هذا النموذج يمكن ملاحظة ما يلي:¹

1. أن هذا النموذج يعتمد على المعلومات والاتصال.
2. يتكون نظام الإدارة الإلكترونية من:
 - أ. تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي لا تعتمد على الحاسوب.
 - ب. تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب.
 - ج. قاعدة بيانات.
3. مدخلات النظام وهي:
 - أ. موارد مادية داخلية.
 - ب. المعالجات.
 - ج. الموارد المادية الخارجية والتي تتمثل في معلومات من المحيط الخارجي.
4. يستفاد من هذا النموذج في إعطاء تصور عن الإدارة الإلكترونية وكيف تقدم البيانات والمعلومات من أجل إنجاز الأعمال المختلفة.
5. إن عمل هذا النموذج يكون كالتالي: يتم إدخال البيانات من خلال النظام الآلي للمنظمة حيث يتم معالجتها ومن ثم تدخل قاعدة البيانات، حيث يمكن استخدام هذه المعلومات كمدخل للتطبيقات التي تعتمد على الحاسوب مثل (التحاور عن طريق الحاسوب، البريد الإلكتروني والاجتماعات عن بعد، قواعد بيانات إدارية مختلفة)، بالإضافة إلى بعض التطبيقات الأخرى التي لا تعتمد على الحاسوب، وعليه فإن هذا النموذج يساعد في إنجاز المهام عن طريق الاتصال بين المستخدمين مع بعضهم البعض أو مع البيئة المحيطة عن طريق الحاسوب والاتصالات.

¹ سمير عماري، المرجع نفسه، ص 23.24.

المبحث الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية أهمية بالغة في تحسين مستوى الخدمات الإدارية للمنظمة وذلك لما تملكه من خصائص ووظائف مطورة مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وفي هذا المبحث سيتم التفصيل في عناصر الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: خصائص ووظائف الإدارة الإلكترونية

أولاً: خصائص الإدارة الإلكترونية

إن خصائص الإدارة الإلكترونية قد مثلت على الدوام دافعا قويا لدى القائمين والمنادين بالتحول نحو الخدمة الإلكترونية في العديد من الدول إلى ابتكار استراتيجيات الكترونية متنوعة جعلت العالم يقتنع بضرورة التحول إلى تطبيقها، ويمكن إبراز بعض الخصائص في النقاط التالية:¹

- 1. سرعة وشفافية أداء الخدمات العمومية:** يقصد بالسرعة هنا زوال عصر الأوراق التي تتطلب وقت طويل في إنجازها وإرسالها وحفظها وحتى عودتها، في حين أن مبدأ الإدارة الإلكترونية يقضي على كل هذه النقائص بضمان سرعة إنجاز المعاملات وإرسالها واستقبالها ، أما الشفافية فتعرف بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن ومؤسسات المجتمع المدني من جهة والسلطات المسؤولة عن تقديم الخدمة العامة من جهة أخرى.
- 2. عدم التقيد مكاتيا وزمنيا في إنجاز الأعمال:** تحقق الإدارة الإلكترونية الخدمة العمومية للفرد أينما كان وفي أي وقت شاء لأنه بمجرد الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة وتطبيقها في الحصول على الخدمة إلا وتخفي فكرة العطل وأوقات الراحة للعاملين والموظفين بحكم أن الإدارة الافتراضية تعمل على مدار السنة وب 24 ساعة على 24 ساعة الأمر الذي يقضي على الطوابير الطويلة لانتظار المواطنين، على هذا الأساس فإن خدمات الإدارة الإلكترونية توفر ميزة فريدة من نوعها تتمثل في سهولة النفاذ إليها في أي وقت ومن أي مكان به إمكانيات الربط بشبكة الانترنت.

¹ نور الدين موفق، الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،

جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019، ص 4.5، <http://dspace.univ->

<http://dspace.univ->msila.dz :8080/xmlui/handle/123456789/10494

3. إدارة المعلومات دون الاحتفاظ بها: تهتم الإدارة الإلكترونية بصفة أساسية بإدارة الملفات وتسييرها بطريقة تبعد عنها التكدس والحفظ لمدة طويلة قد تساهم في ضياعها وإتلافها كما تفعل الإدارة التقليدية، وهذا لا يعني بأن الإدارة الإلكترونية لا تهتم بحفظ المعلومات وتخزين البيانات، بل تقوم بذلك لكن بطريقة آلية تضمن لها الحفظ الآمن وسهولة الاطلاع عليها عند الحاجة إليها.

4. الرقابة المباشرة والصادقة: إذا كانت الرقابة التقليدية تأتي بعد عملية التخطيط والتنفيذ فإن الرقابة الإلكترونية الحديثة تسمح بالتأكد على المراقبة تكون في غالب الأحيان آنية وذاتية من خلال شبكتها الداخلية، الأمر الذي يؤدي إلى تقليص الفجوة الزمنية القائمة بين وقت اكتشاف الخلل أو الانحراف وبين عملية معالجته وتصحيحه، لذلك فإن هذه الرقابة تضمن المحاسبة الدورية والمستمرة على كل ما يقدم من خدمات وفي الوقت المناسب.

5. تحقيق مرونة وبساطة الإجراءات على المواطنين: تعمل الإدارة الإلكترونية وبهدف تحديث وعصرنة المعلومات والبيانات لديها على الاستخدام الأمثل للإمكانيات والقدرات المتوفرة عندها من خلال توفير سرعة التعامل والتجاوب مع الأحداث، ومن ثم التخلص النهائي من بيروقراطية الأداء، كل هذا كان المبتغى من ورائه تلبية حاجيات ومتطلبات المواطنين بشكل سهل ومبسط وسريع، لاسيما في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة الإدارات العامة.

6. المحافظة على السرية والخصوصية في أداء الخدمة الإدارية: تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية من زاوية أن لها قدرة فائقة على إخفاء معاملتها وسرية بياناتها بحيث لا يمكن الاطلاع عليها إلا من طرف المعني بها دون غيره معتمدة في ذلك على كل ما لديها من أنظمة وقواعد خاصة بحماية هذه البيانات ومنع اختراقها مما يجعل مهمة الولوج إلى ملفات وأسرارها المحجوبة أمر في غاية الصعوبة.

كما تبرز عدة خصائص ومميزات نحاول إيضاحها في النقاط التالية:¹

¹ فاطمة موساوي، الإدارة الإلكترونية مدخل لتحسين الخدمة العمومية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، السنة 2019، ص 5، 6، <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10505>

1. إدارة الملفات بدلا من حفظها.
2. توفير إمكانية حضور المؤتمرات عن بعد دون الحاجة للانتقال إلى مقرات الاجتماعات.
3. **نقص التكاليف:** في بداية أي مشروع للإدارة الإلكترونية لا بد من ضخ أموال كبيرة وبعد مرور الوقت تصبح الخدمات أقل تكلفة من الأداء التقليدي، إذ يؤدي للتقليل من الموظفين في الإدارة وكذا الإستغناء عن عمليات الأوراق والأدوات وغيرها.
4. **الإتقان:** إن كل الأعمال الإلكترونية في مجال الخدمة العامة في غالب الأمر تكون شديدة الدقة والإتقان من الإنجاز والأعمال اليدوية، وأيضا يمتاز برقابة أسهل من الرقابة في الإدارة التقليدية.

بالإضافة إلى ما سبق فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية يضيف كذلك مرونة على المنظمات ، ويوفر

الخدمات بشكل مباشر، كما تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق، وتحقق نوعية رفيعة في

معالجة البيانات، وتخفيض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدود.¹

ثانيا: وظائف الإدارة الإلكترونية

1. **التخطيط الإلكتروني (E-planning):** قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني (E-planning) من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف ووسائل تحقيق هذه الأهداف إلا ان هذه الاختلافات تتمحور في ثلاث مجالات كالتالي:

أ. إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي.

¹ JACQUES, Sauret , Efficacité de L'Administration et Service à L'Administraté: Les Enjeux de L'Administration Electronique , Revue Française d'aministration publique , ecole nationale d'administrative, N° 110 , France, 2004 , p: 288.

ب. إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر.

ج. إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية 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 بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.¹

2. التنظيم الإلكتروني (E-organizing) : إن المفهوم التقليدي للتنظيم يركز على الهرمية والرسمية وعلى بيئات مستقرة أكثر مما هي متغيرة عليه، ولكن نتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح من الضروري البحث عن تطبيقات وممارسات معاصرة للتنظيم، فأصبح يعرف بـ "التنظيم الإلكتروني E-organizing" وهو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية، مما يحقق التنسيق الآني وفي كل مكان، من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة أو مستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المنظمة وإدارة العلاقات الزبونية المتعلقة بالزبائن الإلكترونية.²

وفيما يلي توضيح للتحويلات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الإلكتروني.

¹ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية-الوظائف والمجالات، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2017، ص 226، 227.

² آسيا تيش سليمان، فريد كورتل، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر، الأردن، 2015، ص 107، 108.

الجدول رقم(2): التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الإلكتروني.

المكونات التنظيمية	التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
الهيكل التنظيمي	التنظيم الهرمي. التنظيم العمودي من أعلى إلى أسفل. الهيكل المحدد.	التنظيم الشبكي. التنظيم الأفقي. الهيكل غير المحدد.
التقسيم الإداري	التقسيم الإداري على أساس الأقسام والوحدات.	التنظيم القائم على الفرق والمجموعات.
سلسلة الأوامر	السلطة الخطية (الإدارة مركز متحكم وموجه). مركزية السلطة (رئيس مباشر واحد). سلسلة الأوامر الإدارية الخطية.	السلطة الاستشارية. تعدد مراكز السلطة. الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.
الرسمية	تعليمات حرفية. قواعد الإجراءات المحددة. الوائح وجدول العمل التفصيلية.	سياسات مرنة. إدارة الذات أو الفرق المدارة ذاتيا. جدول العمل المرنة والمتغير.
المركزية واللامركزية	المركزية: السلطة في القمة. اللامركزية: السلطة موزعة.	تعدد مراكز السلطة. الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.

المصدر: آسيا تيش سليمان، فريد كورتل، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر، الأردن، 2015، ص

107،108.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع عناصر التنظيم الإلكتروني تدار بشكل ذاتي مع وجود مرونة في التعامل وفرق استشارية.

3. التوجيه الإلكتروني: يعتمد التطبيق الكفاء والفعال للتوجيه الإلكتروني بالمؤسسات المعاصرة على وجود " القيادات الإلكترونية E-leaders"، ففي الإدارة التقليدية تشكل القيادة إلى جانب الاتصال والتحفيز فروعاً تحت وظيفة التوجيه، ولكن القيادة أصبحت وظيفة أساسية في الإدارة الإلكترونية.

وتتمثل القيادة الإلكترونية في الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وتكوين المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي لمؤسسة ساعية للتعلم بصفة مستمرة.¹ أيضا يمكننا القول أن القيادة تتمثل في التكامل بين رغبات القائد والأفراد بصورة تلقائية تمكن من تحقيق الأهداف المشتركة كما في الأوركسترا الموسيقية التي تجعل من مكونات مختلفة نغما مطربا ومستساغا. كما أن القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي يقوم بواسطتها الفرد (القائد) بتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم لتحقيق هدف مشترك.

و يوضح الجدول رقم (3) أبرز خواص القائد الإلكتروني مقارنة بالقائد التقليدي.²

الجدول رقم (3): مقارنة بين القائد الإلكتروني والقائد التقليدي

القائد التقليدي	القائد الإلكتروني
خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد	متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات عدة
أهداف طويلة الأجل (معاش التقاعد أهمها)	أهداف متتالية وقصيرة الأجل
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية	يعتمد على علمه وجرأته
يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي معتمدا على نفسه أو لا	يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ومستعد للمفاجآت
يرتبط بالمؤسسة والأفراد	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات
يهتم بالتفاصيل ويغرق فيها	يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز
يدبر العمل بصوته ويجيد الكلام	يدبر العمل بأفكاره المبتكرة ويجيد الإنصات
يتجنب المخاطر ويلجأ لهامش الأمان	يخاطر بمشروعات جديدة وأحيانا يغادرها قبل أن تفشل
مظهره وملامحه أهم أدوات الإدارة	أسلوبه في الاتصال وملامح لغته هي أهم أدوات الإدارة
محلي (Localist)	عولمي، محلي (Glocalist)
أحادي المزاج فهو إما سعيد أو حزين طوال اليوم	متعدد الأمزجة بتعدد نوافذ الاتصال وتعدد علاقاته ومهامه
انطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه	تواصلتي ومنفتح على مؤسسات الآخرين

المصدر: جيلالي بوزكري، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، ص 73.

¹ آسيا تيش سليمان، فريد كورتل، المرجع نفسه، ص 113، 114.

² جيلالي بوزكري، مرجع سبق ذكره، ص 69

4. الرقابة الإلكترونية (E-controlling): يؤخذ على الرقابة التقليدية أنها رقابة موجهة للماضي، حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ أي أن تصحيح الانحرافات بين ما هو مخطط وما هو فعلي يتم بعد انجاز ما هو فعلي. لكن نتيجة للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل جيد وكفاء، وبذلك أصبح يطلق عليها "الرقابة الإلكترونية".

فهي تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة شبكة الانترنت، هذه الأخيرة التي تعمل كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري مما يقلص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أول بأول نتيجة التداخل الكبير بين حدود المسؤولية الإدارية للمديرين والمسؤولية التنفيذية للعاملين، فالجميع يعملون في الوقت نفسه لانجاز المهمة نفسها.

وبناء على ما تقدم الجدول الموالي رقم (4) يبين مقارنة بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية.¹

جدول رقم(4): المقارنة بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية

الرقابة التقليدية	الرقابة الإلكترونية
رقابة موجهة للماضي(تنظر إلى المشكلات بعد تراكمها).	رقابة قائمة على الحاضر(معالجة مواطن الخلل أو الخطأ في مواقعها الإدارية أول بأول).
رقابة بالتقارير.	رقابة بالنقرات(رقابة فورية، آنية).
رقابة دورية.	رقابة مستمرة(تدفق المعلومات باستمرار).
رقابة قائمة على المساعلة والرسمية.	رقابة قائمة على الثقة.

المصدر: آسيا تيش سليمان، فريد كورتل، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر، الأردن، 2015، ص 125.

¹ آسيا تيش سليمان، فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 123.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية.

أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية

إن للإدارة الإلكترونية أهمية سواء بالنسبة للمنظمات أو على المستوى القومي، وتكمن أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يلي:¹

1. انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.
2. تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية.
3. تفادي مخاطر التعامل الورقي.
4. زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني (إيجاد فرص جديدة للعمل الحر، والاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة....).
5. كسر حواجز الزمان والمكان.
6. تطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر وسيلة للتخاطب بين الموظفين وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الندوات والمؤتمرات من خلال فيديو كونفرنس ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة وبذلك يتم اختصار الوقت وتجاوز المكان.
7. القضاء على الروتين والبيروقراطية.

كذلك تتجسد أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يلي:²

1. خلق مجتمع قادر على التعامل والتحكم في مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة.
2. الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار والتنافس فيما بينهم.
3. الدقة والموضوعية في القيام بمختلف الإدارات بما يعود بالإيجاب والفائدة والمصلحة على مستوى الخدمات والأعمال التي تقدم للمواطنين.

¹ سالم حسين، قراءة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجامعية، المؤتمر العلمي الدولي حول: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني: واقع-تحديات-آفاق-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 3-4.

² نور الدين موفق، الإدارة الإلكترونية مدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019، ص 3، 4.

ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية

يمكننا تلخيص أهداف الإدارة الإلكترونية فيما يلي:¹

1. إدخال كافة الأنظمة الإلكترونية في أجهزة الحاسب الآلي، والآلات التكنولوجية الحديثة بدلا من الأوراق والدفاتر والأدوات التقليدية.
2. تطوير نظام العمل بالأقسام المختلفة الأمر الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى إنجاز كافة المهام والوظائف المطلوب أدائها في الوقت المحدد لها.
3. إتاحة الفرصة أمام الموظفين للنقاش، والترابط، وتبادل الآراء عبر شبكة الانترنت.
4. التخلص من النفقات الزائدة التي تتحملها الإدارة العليا نتيجة لإتباع الأساليب التقليدية.
5. سهولة الحصول على المعلومات فبدلا من تخزينها في الأوراق، والدفاتر أصبحت متاحة من خلال شبكة الانترنت.
6. زيادة قدرة الشركات على التنافس مع غيرها وتحسين مستواها الاقتصادي.

نجد كذلك الأهداف التالية:²

1. **الحماية:** لا شك أنه مع تطور الثروة التقنية في مجال المعلومات والاتصالات الرقمية، ازدهرت معها أساليب خرق منظومات الحواسيب بهدف تدمير الملفات والمعاملات أو أعمال القرصنة، الشيء الذي يؤدي لا محالة إلى انعدام الأمن المعلوماتي إذا لم يتم توفير المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية بهدف حماية الأجهزة من الجرائم الإلكترونية التي يمكن أن يفترقها المجرم المعلوماتي.
2. **التوثيق والضبط:** تسمح الإدارة الإلكترونية من تسجيل تاريخ وتوقيت المعاملات التي تتم من خلالها بالساعة والثانية مما يعطي لتلك المعاملات التي تقوم بها الإدارات أعلى مستوى من الدقة.

¹ براهيمى سميحة، الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والآفاق، المؤتمر الدولي السادس بعنوان: النظام القانوني للمرفق

العام الإلكتروني، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، الجزائر، ص 4.

² سي يوسف قاسي، الإدارة الإلكترونية : المفهوم والأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني-

واقع-تحديات-آفاق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص 8، 9.

3. القدرة على التخطيط: نظرا لسهولة إمكانية الربط بين الأجهزة الإدارية المختلفة في الدولة، وسهولة الحصول على المعلومات واسترجاعها يسمح للإدارة الإلكترونية بإمكانية التخطيط السليم.

4. مبدأ الجودة في الأداء: إن من أهداف الإدارة الإلكترونية تحسين وتطوير الأداء المتميز وتقديم الخدمات المتفوقة وإتمام الأعمال بشكل جيد وصحيح وفي الأوقات المناسبة وفي أسرع وقت ممكن.

من جهة أخرى وجود الأهداف التالية:¹

1. القضاء على عامل الزمن في المعالجات الإدارية الإلكترونية، حيث تقدم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية طيلة أيام الأسبوع بما في ذلك أيام الإجازة الأسبوعية، وعلى مدار 24 ساعة.

2. إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه أقصى حد.

3. تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المنظمة بإتباعها أسلوبا موحدًا في تقديم الخدمات مما يؤدي إلى التقليل من الوساطة والمحسوبية.

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

5. تحويل الإجراءات من مركزية الإدارة إلى اللامركزية.

المطلب الثالث: معوقات الإدارة الإلكترونية

على قدر أهمية أي مشروع ونطاق التغيير فيه وأبعاد الخدمات التي يقدمها وتعدد الأطراف المستفيدة، تكون المعوقات، ونظرا لضخامة مشروع الإدارة الإلكترونية فإن معوقاته كبيرة.

أولاً: معوقات الإدارة الإلكترونية

كما ذكرنا نظرا لضخامة مشروع فالعوائق ضخمة وهي كالتالي:

1. المعوقات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:²

¹ عبد الرزاق لعمارة، الإدارة الإلكترونية للمرفق العام في الجزائر بين الواقع والمأمول "قطاع العدالة نموذجا"، المؤتمر العلمي

الدولي: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 3، 4.

² آسيا تيش سليمان، فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 73.

أ. غموض المفهوم، فالكثير من القيادات الإدارية والعاملين وحتى المواطنين يجهلون موضوع الإدارة الإلكترونية.

ب. غياب التوافق في أهداف الإدارة الإلكترونية مما يؤدي إلى الاختلاف في الرؤى وانتشار الفوضى والصراعات على النفوذ.

ج. إمكانية بروز مقاومة للتغيير نتيجة قيام المؤسسة بإعادة توزيع المهام والصلاحيات وزيادة المسؤوليات وحجم الأعمال، والخوف من عدم القدرة على مجاراة التكنولوجيا الجديدة.

د. الأمية الإلكترونية لدى بعض العاملين بسبب عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي.

2. **المعوقات البشرية:** وهي كالتالي:¹

أ. انخفاض الخبرات التكنولوجية، والكفاءة العالية في تقديم الخدمات.

ب. عدم كفاية التدريبات اللازمة للعاملين على الأجهزة الإلكترونية، حيث يقتصر التدريب على الشرح النظري.

ج. انعدام أو ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا وتطبيقاتها، بل وتبني مواقف سلبية منها.

3. **المعوقات المالية:** من أبرزها:²

أ. قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عملية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ب. التكلفة العالية للبرمجيات وصيانة الأجهزة الإلكترونية.

ج. تكلفة استخدام شبكة الانترنت.

4. **المعوقات التشريعية:** نذكر منها:³

أ. احتياج الواقع الإداري الإلكتروني إلى جهد ووقت طويلين لوضع القوانين والتشريعات التي تضبط علاقتها وتضع الأطر القانونية لممارسته.

ب. قصور التشريعات والقوانين: مثل قواعد الإثبات والحجية والمصادقية.

¹ آسيا تيش سليمان، فريد كورتل، المرجع نفسه، ص 74.

² آسيا تيش سليمان، فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 74، 75.

³ رابع الوافي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

ج. تأخر وضع التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية.

5. المعوقات الأمنية:

أ. مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية.¹

ب. عدم توفر برمجيات تحكم للرقابة على الاختراقات المتعمدة.²

ثانياً: السلبيات المحتملة للإدارة الإلكترونية

قد تعترض للإدارة الإلكترونية العديد من العوائق نذكر منها:³

1. عدم رغبة بعض الشركات والمؤسسات في مواكبة التغيير.

2. عدم قدرة الموظفين على تشغيل الآلات والأدوات الإلكترونية، والحاجة إلى تدريبهم

وهذا ما يكلف الشركة أعباء مالية.

3. عدم توافر الموارد المالية اللازمة لدعم الإدارة الإلكترونية.

¹ سالم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 6.

² آسيا تيش سليمان، فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 76.

³ سميحة براهيم، مرجع سبق ذكره، ص 10.

خلاصة الفصل:

بناءً على ما تم التطرق إليه نستطيع القول أن الثورة الرقمية ساهمت بشكل كبير في إحداث تغيير كبير في حياة الأمم. حيث أن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت أدى إلى بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، والتي تراجعت معها أشكال الإدارة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي وذلك لإعادة هيكلة عمل الإدارة. كذلك أضافت الإدارة الإلكترونية طرق جديدة لتنفيذ وظائف الإدارة تتلاءم مع التطورات الكبيرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال خصوصاً الشبكات.



الفصل الثاني

دراسة ميدانية في الصندوق الوطني

للنقاع

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للإدارة الإلكترونية، سنتناول في هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد دور وأهمية تبني الإدارة الإلكترونية من طرف المنظمة بالتطبيق على عينة من الصندوق الوطني للتقاعد ببلدية المسيلة، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الـspss.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

بعد أن تم التعرض نظريا إلى الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية الذي يساهم في الإجابة عن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، ولكن هذا لا يتأتى إلا من خلال التحقق من النتائج المتوقعة.

لهذا سنتطرق إلى الدراسة الميدانية التي سنسقط فيها الدراسة النظرية ميدانيا، سيتم التعرض من خلالها إلى تقديم المؤسسة والمصلحة محل التربص للدراسة الميدانية التي سنقوم بها من خلال الاستبيان.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة والمصلحة محل التربص.

أولا: التعريف بالمؤسسة "الصندوق الوطني للتقاعد"

عرف الصندوق الوطني للتقاعد حسب الطبيعة القانونية: الصندوق الوطني للتقاعد هو هيئة عمومية ذات طابع خاص تحكمها قوانين خاصة بها. يؤكد المرسوم التنفيذي رقم 07-92 المؤرخ في 28 جمادى الثانية 1412 الموافق ل 4 يناير سنة 1992 على أن يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

1. نظرة تاريخية:

لم يتم إنشاء التأمين عن الشيخوخة بالنسبة لجميع العمال إلا في بداية 1953، قبل هذا التاريخ كانت بعض القطاعات تستفيد من بعض أنظمة التقاعد وهم الموظفين والعمال المشبهين بهم كعمال قطاع السكك الحديدية وعمال الترامواي وكذلك عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التابعة للدولة.

أما التأمين عن التقاعد لفائدة العمال غير الأجراء الحرة أصحاب المهن الصناعية التجاري الحرفيين المستقلين والفلاحين كان سنة 1956 ولم يتم إعداده إلا في سنة 1958 حتى شكل في البداية الفرع الوحيد لنظام التأمين الخاص.

ومن هنا تم في شهر يوليو 1983، وضع حد لأنظمة التقاعد الأساسية وكذا الأنظمة التكميلية حيث تجسد ذلك في انصهار جميع الأنظمة القائمة على أساس مهني في نظام واحد وموحد.

ثانيا: التسيير الإداري للمؤسسة "الصندوق الوطني للتقاعد"

إن الهياكل الأساسية المكلفة بتسيير ضمان الصندوق هي: مجلس الإدارة، المدير العام

1. مجلس الإدارة: يتولى : إدارة مراقبة وتنشيط الصندوق.

2. المدير العام: ويتولى الإشراف عن الصندوق وضمان تسييره تحت رقابة مجلس الإدارة.

كما تتولى المديرية العامة ما يلي :

• تنظيم تخطيط تنسيق مراقبة نشاطات الوكالات الولائية والفروع الإدارية للمؤسسات التابعة.

• تسيير المعدات والوسائل البشرية والمادية للصندوق، وكذا الميزانية مع تنظيم العمليات المالية ومركزية المحاسبة العامة.

ومن وظائفها أيضا:

• تنسيق تحصيل اشتراكات التقاعد، تسيير المسارات المهنية للمؤمنين اجتماعيا.

• تنظيم إعلام المؤمنين لهم اجتماعيا ومستخدمهم، متابعة تطبيق الاتفاقيات والعقود في مجال التقاعد.

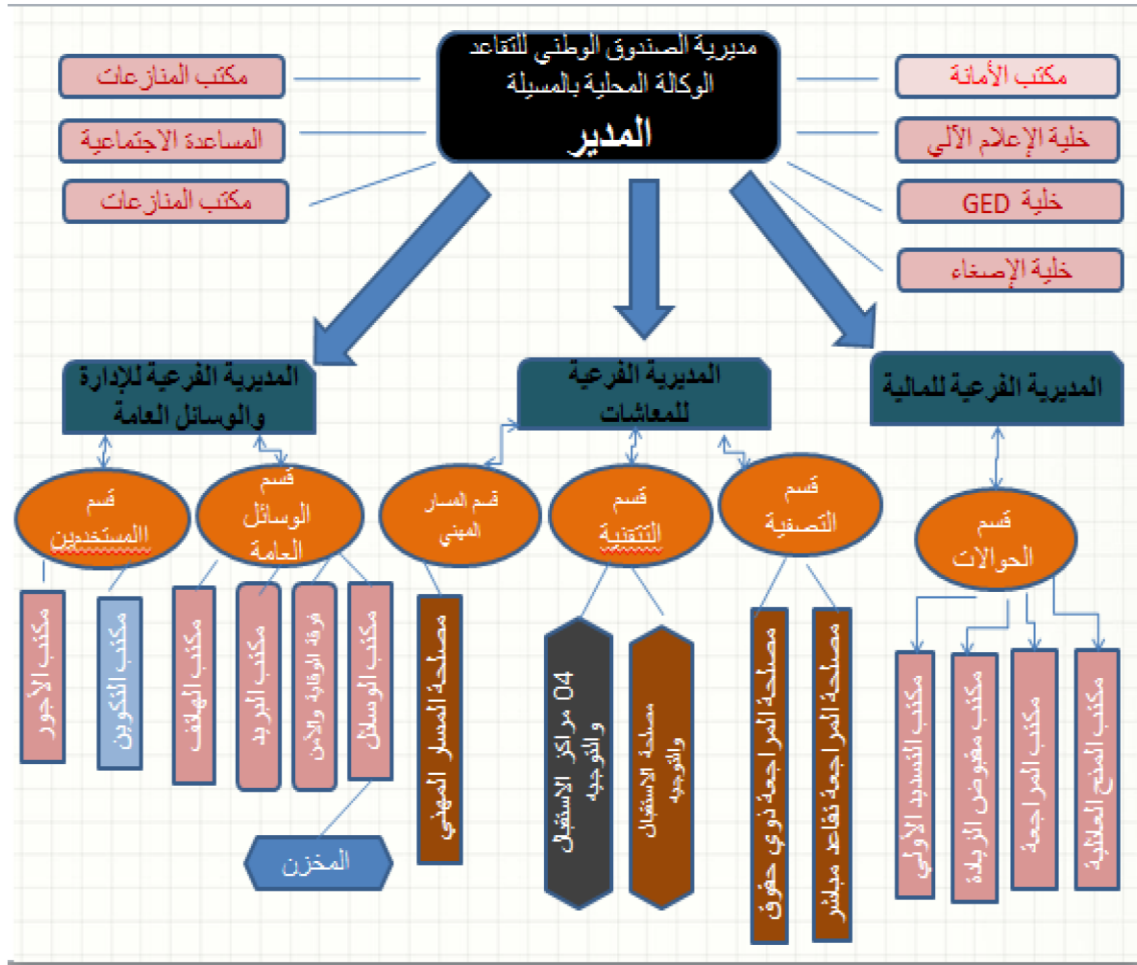
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة " ص. و. ت - الوكالة المحلية بالمسيلة -

أولا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي لمؤسسة ص. و. ت : يمكن أخذ الصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية

بالمسيلة كعينة لمجموع : 51 وكالة على التراب الوطني بمراكزها للاستقبال والتوجيه.

و هو كالتالي:



المصدر: المؤسسة محل الدراسة " ص. و. ت - الوكالة المحلية بالمسيلة - "

ثانيا: مهام الصندوق الوطني للتقاعد

حددت مهام الصندوق بموجب المادة 9 من المرسوم رقم 92-07 المؤرخ في 4 يناير 1992 وهي كالاتي :

- تسير معاشات ومنح التقاعد وكذا معاشات ومنح ذوي الحقوق.
- تسير المعاشات والمنح الممنوحة بسند التشريع ما قبل الفاتح من يناير 1984 إلى غاية انقضاء حقوق المستفيدين.
- ضمان عملية التحصيل والمراقبة ونزاعات تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل أدايات التقاعد.

- تطبيق الأحكام المتعلقة بالتقاعد المنصوص عليها في المعاهدات والاتفاقيات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي.
- تسيير صندوق المساعدة والإغاثة تطبيقاً للمادة 52 من القانون 83-12 المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 المتعلق بالتقاعد.
- يشرع في تطبيق المرسوم من قانون رقم 83-12 المؤرخ في يوليو 1983 المشار إليه في إطار الإجراءات المتبعة، والقيام بنشاطات في شكل انجازات ذات طابع اجتماعي كالتالي نصت عليها المادة 92 من القانون رقم 83-11 والمؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 المتعلق بالضمان الاجتماعي ونصوصه التطبيقية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

بعد تحديد المنهج العلمي المتبع في هذه الدراسة، نقوم بتبيان الأدوات الأساسية المستخدمة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في الدراسة الميدانية إضافة الى مجال الدراسة واختيار عينة الدراسة، ثم القيام بعرض وتحليل وتفسير البيانات المعالجة لاستخلاص النتائج واختبار الفروض.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1. **المنهج المستخدم:** قبل تحديد منهجية الدراسة فقد تم الاستعانة بمختلف الدراسات السابقة التي تقاطعت مع الموضوع في أحد أو كل متغيراته. ولمعالجة الموضوع المدروس فقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لأنها لمنهج الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع المعالج ميدانيا والذي يقوم على البيانات والمعلومات في الدراسات الوصفية، عن طريق جمع مختلف البيانات ذات العلاقة بالموضوع وتحليلها لاستخلاص النتائج التي تساعد في عملية اتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

2. **مصادر جمع البيانات:** يشكل الاستبيان أداة رئيسية في جمع البيانات المعد على ضوء الدراسات السابقة والجانب النظري بوصفه تتلاءم مع البحوث التي تستخدم المنهج

الوصفي والتحليلي ، حيث من خلالها يتم جمع البيانات حول آراء وتوجهات مفردات أفراد العينة وتصنيفها وتبويبها ومعالجتها.

3. **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين بالمنظمات الجزائرية مع أخذ الصندوق الوطني للتقاعد بالمسيلة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع تتكون من (40) مفردة (الإداريين الذين أمكن الاتصال بهم)، حيث تم توزيع الاستبيان (ورقي بالإضافة الى نسخة الكترونية) واسترجاع (38) استبيانا بنسبة استرجاع بلغت (95%)، وهو نفسها عدد استمارات الاستبيان الصالحة للدراسة فقد بلغت (38) استمارة أي بنسبة (95%) من اجمالي الاستثمارات الموزعة.

4. **الأدوات الإحصائية المستخدمة:** يتم استخدام العديد من الأساليب والأدوات الإحصائية لاختبار الأداة (الاستبيان) بالإضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في اختبار الفرضيات، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة رقم (26)، والتي تضمنت ما يلي:

- اختبارات الصدق والثبات: للتأكد من صلاحية أداة الاستبيان للتحليل الإحصائي.
- اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد طبيعة البيانات.
- الاختبارات الوصفية: كالتكرارات، المتوسطات والانحراف المعياري للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.
- اختبار ستيودنت (T-Test)، واختبار ولكوكسن (Wilcoxon): لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة

أولاً: تصميم أداة الدراسة

1. تم تصميم أداة الدراسة بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة تحديداً على مقال مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين للمباحث خليفة احمد بوعاشور وديانا جميل النمري المجلة الأردنية في العلوم التربوية مجلد 9 عدد 2 2013 ، وقد تم تكيفه بما يناسب هذا الدراسة بالاعتماد على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة بالاستخدام مقياس ليكرت (likert)

الفصل الثاني ————— دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتقاعد

الخماسي، حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات والمنتاسبة مع الاوزان (1-2-3-4-5) على التوالي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): درجات مقياس الدراسة

التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05
مدى الاجابة	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي.

2. تم توزيع عبارات الاستبيان إلى قسمين حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06): محاور وأبعاد أداة الدراسة

المحور	الرقم	البعد	الفقرات
البيانات الشخصية	-	الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية	
الإدارة الالكترونية	01	التنظيم الالكتروني	من 01 إلى 06
	02	التخطيط الالكتروني	من 07 إلى 12
	03	التنفيذ الالكتروني	من 13 إلى 18
	04	الرقابة والتقويم الالكتروني	من 19 إلى 24

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على أداة الدراسة.

من خلال الجدول فان الأداة (الاستبيان) قد تم تقسيمها حسب الآتي:

أ. المحور الأول: يتضمن المعلومات العامة ويضم معلومات حول المجيب عن الاستبيان والتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي والأقدمية.

ب. المحور الثاني: يتعلق المحور الثاني بـ أهمية الإدارة الالكترونية لدى العينة المدروسة مشتملا على الأبعاد الفرعية التالية:

- التنظيم الالكتروني؛
- التخطيط الالكتروني؛
- التنفيذ الالكتروني؛

- الرقابة والتقويم الالكتروني.

ثانيا: مرتكزات توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

من أجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة، تم إتباع مجموعة من الخطوات عند إعداد وتوزيع الاستبيان وهي:

1. بداية عبارة عن فقرة تمهيدية توضح موضوع الدراسة والهدف منها.
2. تشير إلى أن المعلومات المراد جمعها لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية، وهذا بهدف طمأنة المستجوبين.
3. توضيح أبعاد الدراسة لأفراد العينة.
4. استخدام العبارات البسيطة بهدف ضمان فهمها، ومن ثم ضمان قدرتهم على الإجابة عليها.

ثالثا: صدق وثبات الاستبيان واختبار طبيعية بياناته

تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للمقياس والثبات لفقرات الاستبيان كالتالي:

1. الصدق الظاهري (الصدق الظاهري للمقياس): تم اختبار صدق الاستبيان بطريقة عرض فقراته على مجموعة من الأساتذة المحكمين للتأكد من ملائمته للدراسة، وتم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي على أساسها قامت الطالبة بإجراء التعديلات المطلوبة للوصول الى الاستبيان المعتمد في الدراسة في شكله النهائي.
2. اختبار الثبات: ويعني استقرار المقياس وعدم تناقضه ولإجراء اختبار الثبات فقرات الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha)، لكل محور وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (07): قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ لأداة الدراسة

الرقم	البعد	Cronbach's Alpha
01	التنظيم الالكتروني	0.879
02	التخطيط الالكتروني	0.800
03	التنفيذ الالكتروني	0.908
04	الرقابة والتقييم الالكتروني	0.838
إجمالي الأبعاد		0.943

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بلغت قيمة تفوق القيمة المعيارية القيمة المعيارية (0.6)، وتراوحت بين: (0.838) و(0.908) بقيمة اجمالية تقدر بـ: (0.943) وعليه فان الاستبيان يمتاز بخاصية الثبات.

3. الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل بعد:

الجدول رقم (08): الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان

قيمة الدلالة الإحصائية Sig	الارتباط مع البعد Pearson Correlation	الرقم	البعد
0.000	0.923	01	التنظيم الالكتروني
0.000	0.609	02	
0.000	0.624	03	
0.000	0.650	04	
0.000	0.633	05	
0.000	0.954	06	
0.000	0.822	07	التخطيط الالكتروني
0.002	0.506	08	
0.000	0.566	09	
0.001	0.500	10	
0.004	0.494	11	
0.000	0.788	12	
0.000	0.953	13	التنفيذ الالكتروني
0.000	0.725	14	
0.000	0.546	15	
0.004	0.458	16	
0.000	0.586	17	
0.000	0.937	18	
0.000	0.897	19	الرقابة والتقييم الالكتروني
0.000	0.612	20	
0.000	0.568	21	
0.001	0.512	22	
0.003	0.474	23	
0.000	0.847	24	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات البعد الأول وقيمة الكلية للبعد تراوحت بين نسبة (60.9%) ونسبة (95.4%) ، أما البعد الثاني فقد انتمت إلى المجال المحدد بين النسبتين (49.4%) و(82.2%) ، في حين تنحصر هذه النسبة بين (45.8%) و(95.3%) بالنسبة للمحور الثالث، وبين (47.4%) و(89.7%) بالنسبة

الفصل الثاني ————— دراسة ميدانية في الصدور الوطني للتقاعد

للمحور الرابع، وهي نسب تتراوح بين الارتباط الإيجابي (الطردى) متوسط لقوة والارتباط الطردى شديد القوة بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%) لكل فقرات الاستبيان، وعليه فان فقرات الاستبيان تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة لكل بعد من أبعاده.

4. اختبار طبيعية البيانات: لاختبار طبيعية البيانات يتم الاعتماد على اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) الذي يستخدم للعينات ذات المفردات الأقل من (50) مفردة، حيث ان قاعدة اتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الاختبارات الإحصائية، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ما عدا في حالة ان الدلالة الإحصائية لاختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وليس أقل، والجدول التالي وضح نتائج اختبار الطبيعية لبيانات الدراسة:

الجدول رقم (09): اختبار طبيعية البيانات

الرقم	البعد	الدلالة الإحصائية Sig	طبيعة التوزيع
01	التنظيم الالكتروني	0.000	غير طبيعي
02	التخطيط الالكتروني	0.200	طبيعي
03	التنفيذ الالكتروني	0.000	طبيعي
04	الرقابة والتقويم الالكتروني	0.004	طبيعي
	الإدارة الالكترونية ككل	0.000	طبيعي

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تفيد معرفة شكل البيانات في تحديد الاختبار المناسب لكل فرضية من الفرضيات، فاذا كانت البيانات تأخذ الشكل الطبيعي يتم استخدام الاختبارات المعلمية (البارامترية) كاختبار ستودنت (t-test) كالبعد الثاني، وأما إذا كانت غير طبيعية يتم استخدام الاختبارات اللامعلمية (اللابارامترية) كاختبار ولكوكسن (Wilcoxon) كالبعد الأول، الثالث والرابع بالإضافة إلى القيمة الكلية لمحور الإدارة الالكترونية.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث يتم التطرق إلى عرض وتحليل الخصائص الوصفية لمفردات العينة محل الدراسة، بالاستناد إلى الإجابات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، ومن ثم القيام بالاختبارات اللازمة لاتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات التي تم صياغتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان

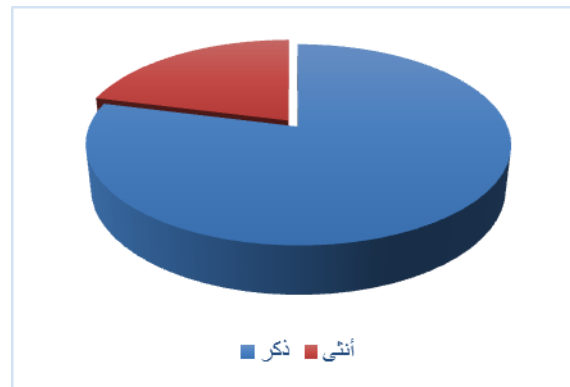
أولاً: عرض وتحليل محور البيانات الوصفية

لتحليل البيانات الشخصية للعينة يتم الاستعانة بعرض النسب المئوية والتكرارات، وهذا وفقاً للمتغيرات الموضوعية في هذا المحور والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي والأقدمية.

1- تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس:

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (05): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس



الجدول رقم (10): تحليل بيانات محور

البيانات الشخصية وفق الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
78.9	30	ذكر
21.1	8	أنثى
100	38	المجموع

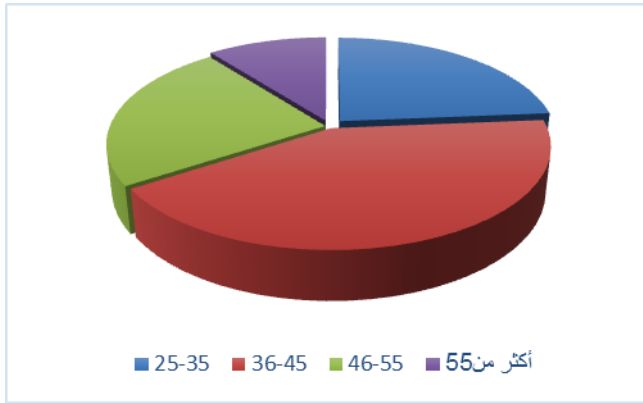
المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يشكل الموظفون الذكور أغلبية مفردات العينة محل الدراسة بنسبة (78.8%) بالمقارنة مع نسبة الإناث التي شكلت نسبة (21.1%) فقط من إجمالي مفردات العينة المدروسة وهي نسب تتفق مع وتمثل الواقع حيث يلاحظ أغلب الإداريين في الجامعة لاسيما الأساتذة الإداريين.

2- تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن:

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير السن نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (06): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن



الجدول رقم (11): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن

النسبة (%)	التكرار	السن
23.7	9	35-25
42.1	16	45-36
23.7	9	55-46
10.5	4	أكثر من 55
100	38	المجموع

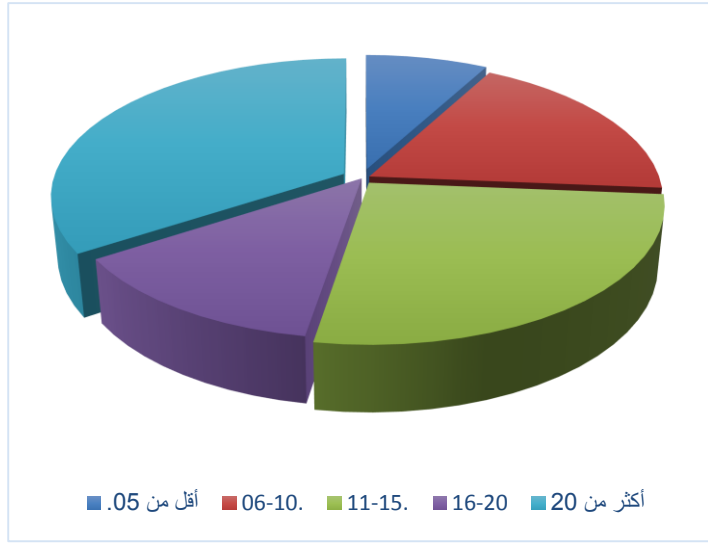
المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

تشكل الفئة العمرية (45-36) ما نسبته (42.1%) ثم تليها فئة الأقل من (35-25 سنة) وفئة (55-46 سنة) بنسبة: (23.7%) لكل منهما والنسبة الباقية لفئة (الأكثر من 55 سنة)، والملاحظ هنا أنه أغلب الإداريين بالصندوق الوطني للتقاعد من فئات عمرية متنوعة.

3- تحلي لبيانات محور البيانات الشخصية وفق الأقدمية:

لدراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب الأقدمية نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (07): شكل توزيع بيانات محورالبيانات الشخصية وفق الأقدمية



الجدول رقم (12): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05	3	7.9
10-06	13	34.2
15-11	10	26.3
20-16	5	13.2
أكثر من 20	7	18.4
المجموع	38	100

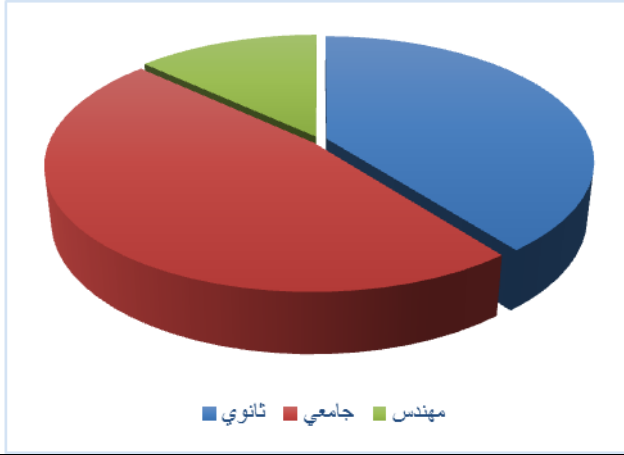
المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يُلاحظ أن أفراد عينة البحث حسب الأقدمية في العمل تتوزع إلى (34.2%) لمستوى الأقدمية الذي يتراوح بين (06-10 سنوات) و(26.3%) لمستوى الأقدمية الذي يتراوح بين (11-15 سنة) ثم تليها فئة (الأكثر من 20 سنة) بنسبة (18.4%) والنسبة الباقية لباقي الفئات وهو ما يدعم تحليل مفردات العينة وفق السن حيث يلاحظ وجود تنوع في الأقدمية مرتبط بالتنوع في توزيع العينة حسب متغير السن.

4- تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي:

لدراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب المستوى التعليمي نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (08): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي



الجدول رقم (13): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المؤهل العلمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	15	39.5
جامعي/ليسانس	18	47.4
مهندس	5	13.1
المجموع	38	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يُلاحظ أن أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي تنوزع إلى (47.4%) حاملي شهادات الجامعية، وبنسبة مقاربة (39.5%) لفئة الشهادات الثانوية في مقابل (13.1%) فقط لفئة حاملي شهادة المهندس، وهذا راجع بالأساس طبيعة العمل في الصندوق الوطني للتقاعد الذي يتطلب الحصول على الشهادات الجامعية بالأساس لمزاولة مختلف المهام.

ثانيا: عرض وتحليل محور الإدارة الالكترونية

نعتمد في تحليل معطيات هذا المحور على حسابات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فضلا عن تحديد اتجاه المتوسط، وقد كانت نتائج التحليل الاحصائي لعبارات هذا المحور مثلما هو مبين في الجدول الموالي:

الفصل الثاني ————— دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتقاعد

الجدول رقم (14): تحليل معطيات أبعاد محور الإدارة الالكترونية

المتوسط	الاتجاه	المتوسط	الفقرة	الرقم	البعد
موافق	0.68	4.16	تساعد الإدارة الالكترونية في الحصول على المعلومة في أي وقت ممكن	01	التنظيم الإلكتروني
موافق	0.84	3.95	توفر الادارة الالكترونية نظام ارشفة الكتروني لمختلف الأطراف	02	
موافق بشدة	0.66	4.21	توفر الادارة الالكترونية عناء الانتقال عبر الادارات لإنجاز المعاملات	03	
موافق	0.93	3.79	تساعد الادارة الالكترونية في استيعاب أكبر عدد ممكن من المستفيدين في وقت واحد	04	
موافق بشدة	0.55	4.26	تساهم الادارة الالكترونية في توفير فرص الاطلاع على كل ما هو جديد بالمنظمة	05	
موافق	0.87	4.05	تساهم الادارة الالكترونية في توفير بيئة تنظيمية تتسم بالدقة والمرونة	06	
موافق بشدة	0.61	4.29	يؤدي استخدام الادارة الالكترونية الى التخفيف من الابعاء الادارية المختلفة	07	التخطيط الإلكتروني
موافق	1.00	3.74	تساهم الادارة الالكترونية في وضع خطط توظيف الموارد البشرية والمادية بشكل أفضل	08	
موافق	0.90	3.68	تساهم الادارة الالكترونية في اشراك جميع الاطراف في عملية التخطيط الاستراتيجي	09	
موافق	0.80	3.82	تساعد الادارة الالكترونية في الحد من مشكلات التخطيط	10	
موافق	0.82	3.92	تساهم الادارة الالكترونية في تطوير نظم التخطيط الادارية	11	
موافق بشدة	0.57	4.29	يسهل استخدام الادارة الالكترونية مواكبة متطلبات عصرنة الادارات في البيئة العالمية	12	
موافق	0.87	3.95	تعمل الادارة الالكترونية على توفير البيانات لدى جميع المستفيدين	13	التنفيذ الإلكتروني
موافق	0.90	3.95	تساهم الادارة الالكترونية في التخلص من المعاملات	14	

الفصل الثاني ————— دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتقاعد

البيروقراطية				
موافق	0.65	4.11	تعمل الادارة الالكترونية على تقديم المعلومات بشكل دقيق وسليم	15
موافق	0.73	4.05	تساعد الادارة الالكترونية في الاستغلال الامثل لمصادر المعلومات المتاحة	16
موافق	0.75	3.92	تساهم الادارة الالكترونية في تحقيق مبدأ الشفافية في تقديم الخدمات	17
موافق	0.75	4.03	تساهم الادارة الالكترونية في سرعة تنفيذ القرارات الادارية	18
موافق	0.79	4.03	تساهم الادارة الالكترونية في تطبيق نظام تدقيق مالي متطور	19
موافق	0.70	4.13	تساعد الادارة الالكترونية في متابعة الخطط والاعمال اليومية	20
موافق	0.75	3.97	تساهم الادارة الالكترونية في استخدام الاسلوب العلمي في عمليات التقييم	21
موافق	0.46	4.05	تساهم الادارة الالكترونية في تحديث المعلومات والبيانات من خلال الرقابة والمتابعة	22
موافق	0.76	3.89	تساعد الادارة الالكترونية في معرفة نقاط القوة والضعف في العمل الاداري	23
موافق	0.66	3.95	ترسخ الادارة الالكترونية مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية للمهام الادارية	24

الرقابة والتقييم الالكتروني

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن:

1. بالنسبة لبعء التنظيم الالكتروني: تنوعت المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات هذا البعد في بين درجتي الموافق والموافق بشدة عند المجال، وهذا ما يؤكد المجال العام للمتوسط الذي بلغ (3.79) كأدنى قيمة في حين بلغت القيمة القصوى (4.29) بميول عام بين الموافق والموافق بشدة، مع عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة لا تتجاوز (0.93) في أقصى حالاتها.
2. بالنسبة لبعء التخطيط الالكتروني: تميل إجابات أفراد العينة فيما يخص البعد الثاني إلى درجة الموافق عدا فقرتين عند درجة الموافق بشدة في المجال العام (3.68-4.29)،

مع تسجيل انحرافات معيارية تدل على ان الاجابات في هذا البعد كانت أكثر تشتتاً من البعد السابق حيث بلغت (0.99) في أقصى حالاتها.

3. بالنسبة لبعد التنفيذ الإلكتروني: عكس البعد السابق، فقد تركزت كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة بخصوص هذا البعد في عند الدرجة (4) عند درجة الموافق، كذلك فقد شمل سلوك الاتجاه العام للمتوسط مجال واحد (مجال موافق) بانحرافات معيارية صغيرة نسبياً تتراوح بين قيمتين صغيرى وعظمى بلغتا (0.65) و(0.90) على التوالي.

4. بالنسبة لبعد الرقابة والتقويم الإلكتروني: سجل البعد الرابع توافق تام فيما يخص سلوك المتوسطات الحسابية للفقرات والتي لم تقل أو تتجاوز المجال المحصور بين القيمتين (3.89) و(4.13) على التوالي، أي أن كل المتوسطات الحسابية للبعد تركزت عند درجة الموافق بانحرافات معيارية مقبولة نسبياً تراوحت بين (0.46) و(0.79).

رغم أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تفيد أن معظم الإجابات تتمحور عند قيمة الموافق إلا أن أنه لا يمكن اتخاذ قرار حول فرضيات الدراسة إلا بالاعتماد على اختبار ستودنت واختبار ولكوكسن للتأكد من دلالة هذا السلوك، وهذا ما سيتم تناوله بالمبحث الموالي.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

يتناول هذا المطلب تحليل وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة حسب شكل بيانات كل بعد من أبعاد المحور الثاني المتعلق دور وأهمية تبني الإدارة الإلكترونية من طرف المنظمة، حيث وللتأكد من صحة هذه الفرضيات نقوم بإجراء اختبار ستودنت (t-test)، اختبار ولكوكسن (Wilcoxon)، بمقارنة متوسط كل محور بقيمة افتراضية (03)، وعند مستوى دلالة (0.05) وتكون قاعدة اتخاذ القرار بالشكل التالي:

1. قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1) إذا كانت $(\alpha \geq 0.05)$.
2. رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) إذا كانت $(0.05 \alpha \leq)$.
3. تنص الفرضية الصفرية على عدم وجود دور وأهمية تبني الإدارة الإلكترونية من طرف المنظمة (حسب كل بعد).

4. تتص الفرضية البديلة على وجود دور وأهمية تبني الإدارة الالكترونية من طرف المنظمة (حسب كل بعد).

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

للتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضية الأولى نستخدم اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) كون أن بيانات هذا البعد لا تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أظهر الاختبار النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) للفرضية الأولى

عدد المفردات	المتوسط الحسابي	القيم فوق المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة Z	الدالة Sig
38	4.0701	38	0.72743	-5.469-	0.000
المتوسط المعياري = 3					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يتضح من البيانات الواردة أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قدر بلغ (4.0701) بدرجة موافق أعلى من قيمة المتوسط المعيارية (3) ويدعم ذلك أن معظم الإجابات فاق المتوسط فيها المحسوبة القيمة الافتراضية (3) حيث قدرت بـ: (38) قيمة، في حين أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ: (0.72743) يدل على ان البيانات غير متشنتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا البعد، أما مستوى دلالة اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) فقد بلغ مستوى معنوية (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) وهذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الأولى التي تنص على الآتي: "للإدارة الالكترونية دور واهمية في التنظيم الالكتروني بالمنظمة محل الدراسة".

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية

للتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضية الثانية نستخدم اختبار ستودنت (t-test) كون أن بيانات هذا البعد تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أظهر الاختبار النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار ستودنت (T-Test) للفرضية الثانية

عدد المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T-Test)	درجة الحرية	Sig
38	3.9561	0.47408	16.767	37	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يتضح من البيانات الواردة أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قدر بلغ (3.9561) بدرجة موافق في حين أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ: (0.47408) يدل على ان البيانات غير متشعبة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا البعد، أما قيمة اختبار ستودنت (T-Test) المحسوبة فقد كانت عند مستوى (16.767) بدرجة حرية (37) وبمستوى معنوية (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) وهذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الثانية التي تنص على الآتي: "للإدارة الالكترونية دور واهمية في التخطيط الالكتروني بالمنظمة محل الدراسة".

ثالثا: اختبار صحة الفرضية الثالثة

للتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضية الثالثة نستخدم اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) كون أن بيانات هذا البعد لا تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أظهر الاختبار النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) للفرضية الثالثة

عدد المفردات	المتوسط الحسابي	القيم فوق المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة Z	الدلالة Sig
38	4.000	34	0.76659	-4.933	0.000
المتوسط المعياري = 3					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يتضح من البيانات الواردة أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قدر بلغ (4.000) بدرجة موافق أعلى من قيمة المتوسط المعيارية (3) ويدعم ذلك أن معظم الإجابات فاق المتوسط فيها المحسوبة القيمة الافتراضية (3) حيث قدرت بـ: (34) قيمة، في حين أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ: (0.76659) يدل على ان البيانات غير متشنتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا البعد، أما مستوى دلالة اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) فقد بلغ مستوى معنوية (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) وهذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الثالثة التي تنص على الآتي: "للإدارة الالكترونية دور واهمية في التنفيذ الالكتروني بالمنظمة محل الدراسة".

رابعا: اختبار صحة الفرضية الرابعة

للتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضية الرابعة نستخدم اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) كون أن بيانات هذا البعد لا تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أظهر الاختبار النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) للفرضية الرابعة

عدد المفردات	المتوسط الحسابي	القيم فوق المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة Z	الدلالة Sig
38	4.0043	32	0.63125	-5.049	0.000
المتوسط المعياري = 3					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يتضح من البيانات الواردة أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قدر بلغ (4.0043) بدرجة موافق أعلى من قيمة المتوسط المعيارية (3) ويدعم ذلك أن معظم الإجابات فاق المتوسط فيها المحسوبة القيمة الافتراضية (3) حيث قدرت بـ: (32) قيمة، في حين أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ: (0.63125) يدل على ان البيانات غير متشنتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا البعد، أما مستوى دلالة اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) فقد بلغ مستوى معنوية (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) وهذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الرابعة التي تنص على الآتي: "للإدارة الالكترونية دور واهمية في الرقابة والتقييم بالمنظمة محل الدراسة".

خامسا: اختبار صحة الفرضية الرئيسية

بالاستناد إلى تحقق الفرضيات الفرعية فانه يمكن الاستنتاج أن الفرضية الرئيسية محققة، وللتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضية الرئيسية احصائيا نستخدم اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) كون أن بيانات هذا المحور تتبع لا التوزيع الطبيعي، حيث أظهر الاختبار النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) للفرضية الرئيسية

عدد المفردات	المتوسط الحسابي	القيم فوق المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة Z	الدلالة Sig
38	4.0076	34	0.55495	-5.264	0.000
المتوسط المعياري = 3					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يتضح من البيانات الواردة أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد قدر بلغ (4.0076) بدرجة موافق أعلى من قيمة المتوسط المعيارية (3) ويدعم ذلك أن معظم الإجابات فاق المتوسط فيها المحسوبة القيمة الافتراضية (3) حيث قدرت بـ: (34) قيمة، في حين أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ: (0.55495) يدل على ان البيانات غير متشنتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا البعد، أما مستوى دلالة اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) فقد بلغ مستوى معنوية (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) وهذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على الآتي: "تتبنى المنظمة محل الدراسة الادارة الالكترونية لما لها من دور واهمية كبيرة"، وهذا لدى العينة محل الدراسة (إدارة الصندوق الوطني للتقاعد بالمسيلة).

خلاصة الفصل

- من خلال هذا الفصل نستنتج أن الصندوق الوطني للتقاعد يطبق الإدارة الإلكترونية لما لها من دور أهمية، حيث تبين أن:
- للإدارة الإلكترونية دور وأهمية في التنظيم الإلكتروني.
 - للإدارة الإلكترونية دور وأهمية في التخطيط الإلكتروني.
 - للإدارة الإلكترونية دور وأهمية في التنفيذ الإلكتروني.
 - للإدارة الإلكترونية دور وأهمية في الرقابة والتقويم الإلكتروني.



خاتمة



خاتمة:

قامت هذه الدراسة المدرجة تحت عنوان دور وأهمية تبني الإدارة الإلكترونية من طرف المنظمة بالإجابة على الإشكالية المصاغة كالتالي: " ما دور وأهمية الإدارة تبني الإدارة الإلكترونية من طرف المنظمة؟"، وذلك من خلال التطرق إلى المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بالإدارة الإلكترونية، كذلك من خلال الجانب التطبيقي الذي قمنا به في المؤسسة محل الدراسة الصندوق الوطني للتقاعد بالمسيلة باستعمال الاستبيان، حيث تم من خلال هذه الدراسة التعرف على المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، تحديد دور وأهمية استخدام الأجهزة الحديثة والبرامج، وضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات لما لها من أهمية.

أولاً: نتائج الدراسة

في هذا العنصر سيتم التطرق إلى نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للفرضيات التي وضعت في مقدمة الدراسة حيث يتضح:

- نتائج الفرضية الأولى: حيث تم إثبات الفرضية وهي للإدارة الإلكترونية دور وأهمية في التخطيط الإلكتروني بالمنظمة محل الدراسة.
- نتائج الفرضية الثانية: حيث تم إثبات الفرضية وهي للإدارة الإلكترونية دور وأهمية في التنظيم الإلكتروني بالمنظمة محل الدراسة.
- نتائج الفرضية الثالثة: حيث تم إثبات الفرضية وهي للإدارة الإلكترونية دور وأهمية في التنفيذ الإلكتروني بالمنظمة محل الدراسة.
- نتائج الفرضية الرابعة: حيث تم إثبات الفرضية وهي للإدارة الإلكترونية دور وأهمية في الرقابة والتقويم الإلكتروني بالمنظمة محل الدراسة.

ثانياً: الاقتراحات والتوصيات

- نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية.
- التأكيد على ضرورة إقامة الدورات التدريبية للموظفين لتفادي الإخفاق في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- استكمال وضع القوانين والتشريعات الملائمة والتي توضح استخدامات الإدارة الإلكترونية.
- توفير الموارد المالية اللازمة لدعم الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة إنشاء برامج للحماية من الاختراقات.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- من خلال هذه الدراسة التي هي بمثابة فاتحة لدراسات مستقبلية يمكن انجازها ، التي سنتناول دور وأهمية تبني الإدارة الإلكترونية من طرف المنظمة، وإثراء وزيادة البحث في هذا الموضوع مع الإلمام بكل جوانبه من خلال التطرق إلى:
- أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة خدمات القطاع العام.
 - أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة خدمات القطاع الخاص.
 - انعكاسات استخدام الإدارة الإلكترونية على القطاعين العام والخاص.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

الكتب

1. آسيا تيش سليمان، فريد كورتل، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر، الأردن، 2015.
 2. جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية (E-management)، دار أمجد، الأردن.
 3. خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية-الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2010.
 4. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية (e-managemet)، دار وائل، الأردن، 2008.
 5. محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
 6. محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
 7. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية-الوظائف والمجالات، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2017.
 8. سعد ياسين غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- المذكرات ورسائل التخرج
9. بوالريحان الفاروق، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن وفرنسا، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري-قسنطينة 2، الجزائر، 2018.
 10. جمال درير، الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الطور الثالث، كلية علوم الاعلام والاتصال، قسم الاتصال، تخصص اتصال مؤسساتي، جامعة الجزائر 03، الجزائر 2017.

11. جيلالي بوزكري ، الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016.
12. حفصي عميروش، تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية :دراسة ميدانية ببلديات إغيل علي، آيت رزين وتازمالت(ولاية بجاية)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2019.
13. رابح الوافي، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية-قطاع العدالة نموذجاً- أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر 2019.
14. سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي- دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية- أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018.
- المجلات والملتقيات العلمية
15. براهيم سميحة، الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والآفاق، المؤتمر الدولي السادس بعنوان: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، الجزائر.
16. سالم حسين، قراءة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجامعية، المؤتمر العلمي الدولي حول: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني: واقع-تحديات-آفاق-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
17. سمير عماري ، حسين ركي، الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري حديث لمؤسسات التعليم العالي في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال "مع الإشارة إلى تجربة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف 01"، ملتقى علمي حول

- التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017.
18. سمير عماري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي:-دراسة ميدانية لآراء عينة من الموظفين الإداريين بجامعة محمد بوضياف المسيلة- العدد 2017/17، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
19. سناء رحماني، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، تشخيص العوامل الداخلية والخارجية لتطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية، في المؤسسات الجامعية-دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة-، العدد الخامس والثلاثون جويلية/2018، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.
20. سي يوسف قاسي، الإدارة الإلكترونية : المفهوم والأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني-واقع-تحديات-آفاق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.
21. عبد الرزاق لعمارة، الإدارة الإلكترونية للمرفق العام في الجزائر بين الواقع والمأمول "قطاع العدالة نموذجا"، المؤتمر العلمي الدولي: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، الجزائر.
22. عنتر حديدي، أثر الإدارة الإلكترونية في ترقية وتعزيز مبادئ المرفق العام، المؤتمر الالعلمي الدولي حول: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني واقع-تحديات-آفاق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة لونيبي علي البليدة-2-، الجزائر، 2018.
23. فاطمة موساوي، الإدارة الإلكترونية مدخل لتحسين الخدمة العمومية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، السنة 2019.
- <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10505>.
24. نور الدين موفق، الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019.
- <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10494>.

25. ولهي المختار، الإدارة الإلكترونية في الدول العربية (المتطلبات والتحديات)، ملية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019.

<http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10470>

المراجع باللغة الأجنبية

26. BENOT Aubect, The Information Technology and Organization, Goëtan, Marin, Québec, Canada, 1997
27. Electronique , Revue Française d'aministration publique , ecole nationale d'dministrative, N° 110 , France, 2004.
28. JACQUES, Sauret , Efficacité de L'Administration et Service à L'Administraté: Les Enjeux de L'Administration
29. Johnson Patrick, an analysis of three strategic criteria to guide policy development in E-Government : a bibliographic essay, virgenia
30. OCDE , L'administration électronique: un impératif, Éditions OCDE, Paris, 2004.



الملاحق



الملحق رقم (01): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

سيدي الكريم، سيدي الكريمة تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان والتي تعد جزءا من متطلبات إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان " دور وأهمية تبني الإدارة الالكترونية من طرف المنظمة - دراسة حالة -"، راجين منكم التكرم بالإجابة على ما تضمنته الاستمارة من تساؤلات بتمعن ودقة.

ونعلمكم أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات وأغراض البحث العلمي حصرا وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفاتكم في أي وقت.

شاكرين تعاونكم معنا.....والله الموفق.

ملاحظات عامة:

- يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع (V) في المكان المناسب الذي يتفق مع رأيك بدقة.
- ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق اتجاه العبارة المطروحة.
- يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 25 سنة من 25-35 سنة من 35-45 سنة أكثر من 45 سنة
- الوظيفة: استاذ إداري
- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي (ليسانس) (مهندس)
- الأقدمية: أقل من 05 سنوات من 06-10 سنوات 15-11 سنة
- 20-16 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني:

الاختيارات					مضمون العبارة	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
أولاً: التنظيم الإلكتروني						
					1	تساعد الإدارة الإلكترونية في الحصول على المعلومة في أي وقت ممكن
					2	توفر الإدارة الإلكترونية نظام ارشفة الكتروني لمتلف الأطراف
					3	توفر الإدارة الإلكترونية عناء الانتقال عبر الإدارات لانجاز المعاملات
					4	تساعد الإدارة الإلكترونية في استيعاب أكبر عدد ممكن من المستفيدين في وقت واحد
					5	تساهم الإدارة الإلكترونية في توفير فرص الاطلاع على كل ما هو جديد بالمنظمة
					6	تساهم الإدارة الإلكترونية في توفير بيئة تنظيمية تتسم بالدقة والمرونة
ثانياً: التخطيط الإلكتروني						
					07	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية الى التخفيف من الاعباء الادارية المختلفة
					08	تساهم الإدارة الإلكترونية في وضع خطط توظيف الموارد البشرية والمادية بشكل افضل

					تساهم الادارة الالكترونية في اشراك جميع الاطراف في عملية التخطيط الاستراتيجي	09
					تساعد الادارة الالكترونية في الحد من مشكلات التخطيط	10
					تساهم الادارة الالكترونية في تطوير نظم التخطيط الادارية	11
					يسهل استخدام الادارة الالكترونية مواكبة متطلبات عصرنة الادارات في البيئة العالمية	12
ثالثا: التنفيذ الالكتروني						
					تعمل الادارة الالكترونية على توفير البيانات لدى جميع المستفيدين	14
					تساهم الادارة الالكترونية في التخلص من المعاملات البيروقراطية	15
					تعمل الادارة الالكترونية على تقديم المعلومات بشكل دقيق وسليم	16
					تساعد الادارة الالكترونية في الاستغلال الامثل لمصادر المعلومات المتاحة	17
					تساهم الادارة الالكترونية في تحقيق مبدأ الشفافية في تقديم الخدمات	18
					تساهم الادارة الالكترونية في سرعة تنفيذ القرارات الادارية	19
رابعا: الرقابة والتقييم الالكتروني						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تساهم الادارة الالكترونية في تطبيق نظام تدقيق مالي متطور	20
					تساعد الادارة الالكترونية في متابعة الخطط والاعمال اليومية	21
					تساهم الادارة الالكترونية في استخدام الاسلوب العلمي في عمليات التقييم	22
					تساهم الادارة الالكترونية في تحديث المعلومات والبيانات من خلال الرقابة والمتابعة	23
					تساعد الادارة الالكترونية في معرفة نقاط القوة والضعف في العمل الاداري	24
					ترسخ الادارة الالكترونية مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية للمهام الادارية	25

*الاشكالية و الفرضية الرئيسية والتساؤلات الفرعية:

*الاشكالية الرئيسية: ما دور وأهمية تبني الادارة الالكترونية من طرف المنظمة ؟

*الفرضية الرئيسية: تتبنى المنظمة محل الدراسة الادارة الالكترونية لما لها من دور واهمية كبيرة .

* التساؤلات الفرعية:

س1: هل للادارة الالكترونية دور واهمية في التنظيم الالكتروني بالمنظمة محل الدراسة ؟.

س2: هل للادارة الالكترونية دور واهمية في التخطيط الالكتروني بالمنظمة محل الدراسة ؟.

س3: هل للإدارة الالكترونية دور وأهمية في التنفيذ الالكتروني بالمنظمة محل الدراسة ؟.

س4: هل للادارة الالكترونية دور واهمية في الرقابة والتقييم الالكتروني بالمنظمة محل الدراسة ؟.

الملحق رقم (02): المخرجات

أولاً: معامل الثبات
التنظيم الالكتروني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	6

التخطيط الالكتروني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.800	6

التنفيذ الالكتروني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	6

الرقابة والتقييم الالكتروني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	6

الثبات الكلي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	24

ثانياً: الاتساق الداخلي
التنظيم الالكتروني

Correlations

	Electronic_Regulation
تساعد الادارة الالكترونية في الحصول على المعلومة في أي وقت ممكن	Pearson Correlation .923** Sig. (2-tailed) .000 N 38

توفر الادارة الالكترونية نظام ارشفة الكتروني	Pearson Correlation	.609**
لمحتلف الأطراف	Sig. (2-tailed)	.000
	N	38
توفر الادارة الالكترونية عناء الانتقال عبر	Pearson Correlation	.624**
الادارات لانجاز المعاملات	Sig. (2-tailed)	.000
	N	38
تساعد الادارة الالكترونية في استيعاب أكبر	Pearson Correlation	.650**
عدد ممكن من المستقدين في وقت واحد	Sig. (2-tailed)	.000
	N	38
تساهم الادارة الالكترونية في توفير فرص	Pearson Correlation	.633**
الاطلاع على كل ما هو جديد بالمنظمة	Sig. (2-tailed)	.000
	N	38
تساهم الادارة الالكترونية في توفير بيئة	Pearson Correlation	.954**
تنظيمية تتسم بالدقة والمرونة	Sig. (2-tailed)	.000
	N	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

التخطيط الالكتروني

Correlations

	Electronic_Planning	
يؤدي استخدام الادارة الالكترونية الى التخفيف	Pearson Correlation	.822**
من الاعياء الادارية المختلفة	Sig. (2-tailed)	.000
	N	38
تساهم الادارة الالكترونية في وضع خطط	Pearson Correlation	.506
توظيف الموارد البشرية والمادية بشكل افضل	Sig. (2-tailed)	.002
	N	38
تساهم الادارة الالكترونية في اشراك جميع	Pearson Correlation	.566**
الاطراف في عملية التخطيط الاستراتيجي	Sig. (2-tailed)	.000
	N	38
تساعد الادارة الالكترونية في الحد من	Pearson Correlation	.500**
مشكلات التخطيط	Sig. (2-tailed)	.001
	N	38
تساهم الادارة الالكترونية في تطوير نظم	Pearson Correlation	.494
التخطيط الادارية	Sig. (2-tailed)	.003
	N	38
يسهل استخدام الادارة الالكترونية مواكبة	Pearson Correlation	.788**
متطلبات عصرنة الادارات في البيئة العالمية	Sig. (2-tailed)	.000
	N	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Electronic_Execution
تعمل الادارة الالكترونية على توفير البيانات لدى جميع المستفيدين	Pearson Correlation	.953**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	38
تساهم الادارة الالكترونية في التخلص من المعاملات البيروقراطية	Pearson Correlation	.725**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	38
تعمل الادارة الالكترونية على تقديم المعلومات بشكل دقيق وسليم	Pearson Correlation	.546**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	38
تساعد الادارة الالكترونية في الاستغلال الامثل لمصادر المعلومات المتاحة	Pearson Correlation	.458**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	38
تساهم الادارة الالكترونية في تحقيق مبدأ الشفافية في تقديم الخدمات	Pearson Correlation	.586**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	38
تساهم الادارة الالكترونية في سرعة تنفيذ القرارات الادارية	Pearson Correlation	.937**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	38

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Electronic_Controlling_Improvement
تساهم الادارة الالكترونية في تطبيق نظام تدقيق مالي متطور	Pearson Correlation	.897**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	38
تساعد الادارة الالكترونية في متابعة الخطط والاعمال اليومية	Pearson Correlation	.612**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	38
تساهم الادارة الالكترونية في استخدام الاسلوب العلمي في عمليات التقييم	Pearson Correlation	.568**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	38
تساهم الادارة الالكترونية في تحديث المعلومات والبيانات من خلال الرقابة والمتابعة	Pearson Correlation	.512**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	38

تساعد الإدارة الإلكترونية في معرفة نقاط القوة والضعف في العمل الإداري	Pearson Correlation	.474**
	Sig. (2-tailed)	.003
		N 38
ترسخ الإدارة الإلكترونية مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية للمهام الإدارية	Pearson Correlation	.847**
	Sig. (2-tailed)	.000
		N 38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ثالثاً: طبيعية البيانات

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Electronic_Regulation	.311	38	.000	.804	38	.000
Electronic_Execution	.230	38	.000	.864	38	.000
Electronic_Controlling_Improvement	.245	38	.000	.908	38	.004
Electronic_Management	.301	38	.000	.834	38	.000

a. Lilliefors Significance Correction

رابعاً: البيانات الشخصية

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	30	78.9	78.9	78.9
	أنثى	8	21.1	21.1	100.0
Total		38	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 25 إلى 35 سنة	9	23.7	23.7	23.7
	من 36 إلى 45 سنة	16	42.1	42.1	65.8
	من 46 إلى 55 سنة	9	23.7	23.7	89.5
	أكثر من 55 سنة	4	10.5	10.5	100.0
Total		38	100.0	100.0	

المستوى_التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	15	39.5	39.5	39.5
جامعي (ليسانس)	18	47.4	47.4	86.8
مهندس	5	13.2	13.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 05 سنوات	3	7.9	7.9	7.9
من 06 إلى 10 سنوات	13	34.2	34.2	42.1
من 11 إلى 15 سنة	10	26.3	26.3	68.4
من 16 إلى 20 سنة	5	13.2	13.2	81.6
أكثر من 20 سنة	7	18.4	18.4	100.0
Total	38	100.0	100.0	

خامسا: تحليل الأبعاد

التنظيم الإلكتروني

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تساعد الادارة الالكترونية في الحصول على المعلومة في أي وقت ممكن	38	4.1579	.67888
توفر الادارة الالكترونية نظام ارشفة الكتروني لمختلف الأطراف	38	3.9474	.83658
توفر الادارة الالكترونية عناء الانتقال عبر الادارات لانجاز المعاملات	38	4.2105	.66405
تساعد الادارة الالكترونية في استيعاب أكبر عدد ممكن من المستفيدين في وقت واحد	38	3.7895	.93456
تساهم الادارة الالكترونية في توفير فرص الاطلاع على كل ما هو جديد بالمنظمة	38	4.2632	.55431
تساهم الادارة الالكترونية في توفير بيئة تنظيمية تتسم بالدقة والمرونة	38	4.0526	.86828
Valid N (listwise)	38		

التخطيط الإلكتروني

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يؤدي استخدام الادارة الالكترونية الى التخفيف من الاعباء الادارية المختلفة	38	4.2895	.61106
تساهم الادارة الالكترونية في وضع خطط توظيف الموارد البشرية والمادية بشكل افضل	38	3.7368	1.00497
تساهم الادارة الالكترونية في اشراك جميع الاطراف في عملية التخطيط الاستراتيجي	38	3.6842	.90360
تساعد الادارة الالكترونية في الحد من مشكلات التخطيط	38	3.8158	.80052
تساهم الادارة الالكترونية في تطوير نظم التخطيط الادارية	38	3.9211	.81809
يسهل استخدام الادارة الالكترونية مواكبة متطلبات عصرنة الادارات في البيئة العالمية	38	4.2895	.56511

Valid N (listwise) 38

التنفيذ الإلكتروني

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعمل الادارة الالكترونية على توفير البيانات لدى جميع المستخدمين	38	3.9474	.86828
تساهم الادارة الالكترونية في التخلص من المعاملات البيروقراطية	38	3.9474	.89887
تعمل الادارة الالكترونية على تقديم المعلومات بشكل دقيق وسليم	38	4.1053	.64889
تساعد الادارة الالكترونية في الاستغلال الامثل لمصادر المعلومات المتاحة	38	4.0526	.73328
تساهم الادارة الالكترونية في تحقيق مبدأ الشفافية في تقديم الخدمات	38	3.9211	.74911
تساهم الادارة الالكترونية في سرعة تنفيذ القرارات الادارية	38	4.0263	.75290
Valid N (listwise)	38		

الرقابة والتقويم الإلكتروني

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تساهم الادارة الالكترونية في تطبيق نظام تدقيق مالي متطور	38	4.0263	.78798
تساعد الادارة الالكترونية في متابعة الخطط والاعمال اليومية	38	4.1316	.70408
تساهم الادارة الالكترونية في استخدام الاسلوب العلمي في عمليات التقويم	38	3.9737	.75290
تساهم الادارة الالكترونية في تحديث المعلومات والبيانات من خلال الرقابة والمتابعة	38	4.0526	.46192
تساعد الادارة الالكترونية في معرفة نقاط القوة والضعف في العمل الاداري	38	3.8947	.76369
ترسخ الادارة الالكترونية مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية للمهام الادارية	38	3.9474	.65543
Valid N (listwise)	38		

سادسا: اختبار الفرضيات

Report

	Electronic_Regulation	Electronic_Planning	Electronic_Execution	Electronic_Controling_Improvement	Electronic_Management
Mean	4.0701	3.9561	4.0000	4.0043	4.0076
N	38	38	38	38	38
Std. Deviation	.72743	.47408	.76659	.63125	.55495

الفرضية الأولى

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Mean - Electronic_Planning	Negative Ranks	38 ^a	19.50
	Positive Ranks	0 ^b	.00
	Ties	0 ^c	
	Total	38	

a. Mean < Electronic_Planning

- b. Mean > Electronic_Planning
- c. Mean = Electronic_Planning

Test Statistics^a

Mean - Electronic_Planning	
Z	-5.469 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

- a. Wilcoxon Signed Ranks Test
- b. Based on positive ranks.

الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Electronic_Planning	38	3.9561	.47408	.07691

One-Sample Test

Test Value = 3					
			Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
t	df	Sig. (2-tailed)	Difference	Lower	Upper
Electronic_Planning	16.767	37	.000	1.28947	1.1336 1.4453

الفرضية الثالثة

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Mean - Electronic_Execution	Negative Ranks	34 ^a	20.74	705.00
	Positive Ranks	4 ^b	9.00	36.00
	Ties	0 ^c		
	Total	38		

- a. Mean < Electronic_Execution
- b. Mean > Electronic_Execution
- c. Mean = Electronic_Execution

Test Statistics^a

Mean - Electronic_Execution	
Z	-4.933 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

- a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

الفرضية الرابعة

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Electronic_Controlling_Improvement	Mean - Negative Ranks	32 ^a	17.44	558.00
	Positive Ranks	1 ^b	3.00	3.00
	Ties	5 ^c		
	Total	38		

a. Mean < Electronic_Controlling_Improvement

b. Mean > Electronic_Controlling_Improvement

c. Mean = Electronic_Controlling_Improvement

Test Statistics^a

Mean -

Electronic_Controlling_Improvement

Z	-5.049 ^{-b}
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

الفرضية الرئيسية

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Electronic_Management	Mean - Negative Ranks	34 ^a	17.50	595.00
	Positive Ranks	0 ^b	.00	.00
	Ties	4 ^c		
	Total	38		

a. Mean < Electronic_Management

b. Mean > Electronic_Management

c. Mean = Electronic_Management

Test Statistics^a

Mean -

Electronic_Management

Z	-5.264 ^{-b}
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion



Département:

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: ...

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): كوني، شرمون، المولود (ة) بتاريخ: 1996/11/09 بـ لوسعادي

الحامل لبطاقة التعرف الوطنية (أور.س.) رقم: 2016/04/28 من: لوسعادي

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علم، لسي، تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2020-2021

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

موضوع: وأهمية ينبغي لأخراجها للكمرونة حتى لرفق المنظمة
دراسة لمعالجة لوضعها في الواقع

أصح بشرفي أني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور بإعلاه.

حرر بتاريخ:/...../.....

التوقيع و الختم

.....



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور وأهمية تبني الإدارة الإلكترونية من طرف المنظمات، من خلال دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد بالمسيلة، حيث تناولنا في الجانب النظري المفاهيم الأساسية المرتبطة بالإدارة الإلكترونية، في حين تضمن الفصل التطبيقي، في حين تضمن الفصل التطبيقي دراسة ميدانية لدور وأهمية تبني الإدارة الإلكترونية من طرف المنظمة بالصندوق الوطني للتقاعد.

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية للحصول على البيانات واللجوء إلى العديد من الأساليب الإحصائية لتحديد طبيعة البيانات والاختبارات اللازمة لكل فرضية، وتم التوصل إلى أن المنظمة محل الدراسة تتبنى الإدارة الإلكترونية لما لها من دور وأهمية كبيرة.
الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية- المنظمة.

Abstract :

This study aims to determine the role and the value of adopting e-administration by the organizations. We perform our case study on the national fund pension of msila. The theoretical aspect of the study dealt with the basic concepts of the e-administration while the practical aspect dealt with then role and the value of adopting the e-administration by the national fund pension institution of msila.

The study relied on questionnaire as the main tool of acquiring data. It results also to different statistical techniques to determine the types of data and tests needed for each hypotheses.

This study reached the conclusion that the institution subject to study adopts the e-administration for its role and great importance.

Keywords: Electronic Management - Organization.