



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ..... / 2018

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2018

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية  
دراسة الحالة: مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة

تحت إشراف الأستاذة:

د. راضية عروف

من إعداد:

- حسام جابري

- علاء مصباحي

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر صنف-أ-	مديحة بخوش
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر صنف-ب-	راضية عروف
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد صنف-أ-	شادية بن عبود



# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ)

صدق الله العظيم

سورة النمل. الآية 19

بداية نحمد لله عزّ وجلّ الذي بنعمته تتم الصالحات وبعد: نتقدم بأسمى عبارات الشكر إلى  
الأستاذة المشرفة راضية عروف التي لم تتوانى في تقديم يد المساعدة والتوجيه طيلة فترة إعداد المذكرة.  
وإلى أعضاء لجنة المناقشة كل واحد باسمه.

وإلى كل الأساتذة الذين أضافوا بصمتهم في هذه المذكرة لتحكيمهم إستبائها  
وإلى جميع موظفي المديرية محل الدراسة خاصة العم: إسماعيل مصباحي الذي لم يخل علينا  
بالمعلومات طيلة مدة التبرص.

وإلى كل من ساندنا ولو بكلمة نصيحة وأطلب من الله أن يثبت أجورهم  
كما نتقدم بعبارات الشكر إلى كل من الأستاذ: عبد الله هنين والدكتور المستقبلي: كشرود محمد

لمساعدتهم القيّمة في برنامج SPSS

وإلى كل من كان له فضل في مساعدتنا في إنجاز هذه  
الدراسة من قريب أو بعيد.

حسام/علاء

ولله ولي التوفيق

# إهداء

... الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات...

...والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد بن عبد الله

وعلى آله وصحبه وسلم...

إلى كل من أوصلني الى هذا المطاف

إلى روح الغائب الحاضر في قلبي (أبي الغالي)

إلى بسملة الحياة وسر الوجود

إلى من كان ومازال دعاؤها سر نجاحي (أمي الحبيبة)

إلى من أشد بهم عضدي إخوتي وأخواتي

إلى بهجة العائلة أبناء إخوتي الصغار

إلى خير متاع الدنيا

إلى كل من أحب وكان له التأثير في ذاتي

إلى كل من رافقني في دروب الحياة أصدقائي الأعداء

إلى الينابيع التي نهلنا منها العلم والمعرفة أساتذتي الكرام

إلى كل من تكرم علينا بأرائهم في إنجاز هذا البحث أهديه لهم

حسام جابري



# الإهداء

يا من أحمل اسمك بكل فخر  
يا من أفتقدك منذ الصغر  
يا من يرتعش قلبي لذكرك  
يا من أودعتني لله أهديك هذا البحث أبي  
إلى حكمتي... وعلمي  
إلى أدبي..... وحلمي  
إلى طريقي .... المستقيم  
إلى طريق ..... الهداية  
إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل  
إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله أمي الغالية  
إلى سندي وقوتي وملأذي بعد الله  
إلى من آثروني على أنفسهم  
إلى من علموني علم الحياة  
إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي  
عماد، أميمة، فيصل  
إلى جميع أفراد العائلة بدون إستثناء  
إلى من كانوا ملاذي وملجئي  
إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات  
إلى من سأفتقدهم ..... وأتمنى أن يفتقدوني  
إلى من جعلهم الله أخوتي بالله ..... ومن أحببتهم بالله طلبة وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية،  
العلوم التجارية وعلوم التسيير.  
إلى كل من دعا لي ولو بكلمة، وإلى كل دفعة ثانية ماستر  
وإلى كل من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي.  
إلى كل من عرفني

علاء مصباحي

# الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
-	شكر وعرفان
-	إهداء
-	الفهرس العام
VI-I	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
أ-ز	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: أسس نظرية حول الإدارة الإلكترونية</b>	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية
02	المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية
04	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية
04	أولاً: تعريف الإدارة
05	ثانياً: تعريف الإدارة الإلكترونية
06	ثالثاً: خصائص وأهمية الإدارة الإلكترونية
12	المطلب الثالث: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية
13	المطلب الرابع: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية
13	أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية
14	ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية
16	المبحث الثاني: مرتكزات ومحاور الإدارة الإلكترونية
16	المطلب الأول: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية
16	أولاً: عناصر الإدارة الإلكترونية
18	ثانياً: وظائف الإدارة الإلكترونية

22	المطلب الثاني: أنماط ومحاور الإدارة الإلكترونية
22	أولاً: أنماط الإدارة الإلكترونية
24	ثانياً: محاور الإدارة الإلكترونية
26	المطلب الثالث: خطوات تبني الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها
26	أولاً: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية
27	ثانياً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
29	المطلب الرابع: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية
31	المبحث الثالث: تقييم الإدارة الإلكترونية
31	المطلب الأول: آثار الإدارة الإلكترونية
32	المطلب الثاني: عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية
33	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية
35	المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تطوير الوظائف الإدارية	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: أساسيات حول وظيفتي التخطيط والتنظيم
41	المطلب الأول: ماهية وظيفة التخطيط
41	أولاً: مفهوم التخطيط
42	ثانياً: أهمية التخطيط
43	ثالثاً: خصائص التخطيط
45	الطلب الثاني: أنواع ومراحل التخطيط
45	أولاً: أنواع التخطيط
46	ثانياً: مراحل التخطيط
48	ثالثاً: مزايا التخطيط والصعوبات التي تواجهه

51	المطلب الثالث: مدخل إلى وظيفة التنظيم
51	أولاً: ماهية وظيفة التنظيم
54	ثانياً: أهداف وخصائص التنظيم
56	المطلب الرابع: أنواع وخطوات التنظيم
56	أولاً: أنواع التنظيم
59	ثانياً: خطوات عملية التنظيم
60	ثالثاً: أدوات التنظيم ومعيقاته
62	المبحث الثاني: أساسيات حول وظيفتي التوجيه والرقابة
62	المطلب الأول: ماهية وظيفة التوجيه
62	أولاً: مفهوم وظيفة التوجيه
63	ثانياً: أهمية التوجيه
64	ثالثاً: مبادئ التوجيه
	المطلب الثاني: الأسس العامة للتوجيه وأدواته
64	أولاً: الأسس العامة للتوجيه
65	ثانياً: أدوات التوجيه
66	ثالثاً: أسس التوجيه الفعال
67	رابعاً: متغيرات التوجيه وعناصره
69	خامساً: فوائد التوجيه
70	المطلب الثالث: مدخل إلى وظيفة الرقابة
70	أولاً: ماهية وظيفة الرقابة
72	ثانياً: دور وأهمية الرقابة
73	المطلب الرابع: وسائل وخطوات الرقابة الإدارية
73	أولاً: وسائل الرقابة
75	ثانياً: أنواع الرقابة الإدارية

76	ثالثا: مجالات استخدام الرقابة ومتطلباتها
79	المبحث الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية
79	المطلب الأول: الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية
83	المطلب الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري
87	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة
89	تمهيد
90	المبحث الأول: نظرة عامة حول مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة
90	المطلب الأول: تقديم عام لمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة
90	أولا: التعريف بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة
90	ثانيا: مهام مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة
92	المطلب الثاني: مصالح مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة
93	المطلب الثالث: تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة
93	أولا: الهيكل التنظيمي
95	ثانيا: أهم المهام المتعلقة بمصالح الهيكل التنظيمي لمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة
99	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
99	المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة
99	أولا: مجتمع وعينة الدراسة
99	ثانيا: طرق جمع البيانات
100	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
100	أولا: الإستبيان

100	ثانيا: الملاحظة العلمية
101	ثالثا: المقابلة
101	المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبيان
101	أولا: صدق المحكمين
101	ثانيا: ثبات الإستبيان
102	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
102	أولا: التكرارات والنسب المئوية
102	ثانيا: معامل ألفا كرونباخ
103	ثالثا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
103	رابعا: معامل إرتباط بيرسون
104	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
104	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لمتغير الدراسة
104	أولا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
105	ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
106	ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة
107	رابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي
108	خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة أو الوظيفة
109	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
109	أولا: إستجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحور تطبيق الإدارة الإلكترونية
111	ثانيا: إستجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحور تطوير الوظائف الإدارية
113	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
114	أولا: الفرضية الرئيسية
115	ثانيا: الفرضيات الفرعية
121	خلاصة الفصل

123	خاتمة عامة
129	قائمة المراجع
134	قائمة الملاحق

# فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
82	مقارنة بين المفهوم التقليدي والإلكتروني للإدارة.	01
99	عينة الدراسة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية -دراسة حالة مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة	02
101	معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	03
104	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	04
104	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	05
105	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06
106	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	07
107	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	08
108	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة أو الوظيفة	09
110	تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة	10
111	ترتيب إستجابات أفراد العينة نحو المحاور المستقلة الجزئية	11
112	تطوير الوظائف الإدارية بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة	12
113	ترتيب إستجابات أفراد العينة نحو المحاور المستقلة الجزئية	13
114	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	14
115	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى	15
116	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	16
117	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	17
118	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة	18
119	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة	19
120	نتائج إختبار الفرضية الفرعية السادسة	20

# فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
08	خصائص الإدارة الإلكترونية	01
17	عناصر الإدارة الإلكترونية	02
78	أهم الوظائف الإدارية	03
94	المهكل التنظيمي لمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة	04
105	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	05
106	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير السن	06
107	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة	07
108	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	08
109	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الرتبة أو الوظيفة	09

# المقدمة العامة

يشهد العالم ثورة تكنولوجية هائلة تتميز بتطورات سريعة، حيث اتسع حجم التقدم ليشمل الجانب الإداري و أدى إلى تغيرات عميقة وواسعة في بيئة الأعمال وأساليبها وطريقة تنظيمها، وتميزت بيئة الأعمال منذ بداية العقد الأول من الألفية الثالثة بسرعة التقدم والتطور التكنولوجي بفضل التحول السريع الذي ترك آثار واسعة على منظمات الأعمال ومجالات عملها، وعلى الإدارة واستراتيجياتها ووظائفها والبعد الإداري لها.

وفي ظل تلك التطورات العالمية لا يزال واقع الإدارة ينطوي على العديد من النقائص والاختلالات من الناحية الهيكلية والوظيفية وحتى القانونية، وهو ما شكل عائقا يحول دون بلوغ مستوى تطلعات مستخدميها، الشيء الذي يستدعي إعادة النظر في طرق تسييرها، وتبني إستراتيجية واضحة للتخلص من منطق التسيير التقليدي الذي أفرز العديد من الممارسات السلبية كالبيروقراطية والروتين وغيرها، ومع هذا التسارع في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتقنية المعلومات الإدارية، أخذت المناهج الإدارية القديمة تتراجع أمام هذا الزحف التقني، مما اضطر أصحاب هذه القناعات إلى إحداث تغييرات جذرية بها، وأصبح جهاز الحاسب الآلي وشبكات الاتصالات مثالين فرضا نفسيهما على الفكر الإداري المعاصر وأصبحا لا غنى عنهما في أعمال الإدارة.

تلك التغيرات خلقت فلسفة إدارية تحاكي التجاوب مع متغيرات العصر الرقمي والإستفادة من تقنية المعلومات الإدارية وتطبيقاتها، وأوجدت نمط إداري حديث ظهر نتيجة التحولات الشاملة التي مسّت الأساليب والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية والتخلي عن أساليبها، لتحل محلها الإدارة الإلكترونية التي مكّنت الكثير من المؤسسات من معالجة وثائقها وعملياتها ووظائفها الإدارية بطريقة إلكترونية، ولإتاحة الفرص لتطبيق الإدارة الإلكترونية كان لزاما عليها توفير جملة من المتطلبات ومسيرة مجموعة من المراحل.

إن أغلب المؤسسات في وقتنا الحالي، مقتنعة بضرورة تطوير عملياتها ووظائفها الإدارية فالمبدأ الأساسي فيه هو أنّ كل وظيفة من وظائف المؤسسة يمثل أساس العمل الإداري، لذلك فإن على المؤسسات البحث على أحسن التقنيات التي تضمن لها استمرار تدفق المعلومات في ظل تأثير عوامل البيئة بالشكل الذي يسمح بإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

غير أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الدول النامية ما زال يواجه الكثير من الصعوبات والمشكلات الناجمة عن فجوة التقدم بينها وبين العالم الغربي، وكذلك مقاومة عملية التغيير، والتي تحول دون الإستفادة من معطيات العصر التكنولوجية والقيام بدورها في التنمية والبناء والتطوير التي تنشدها هذه الدول في كافة المجالات.

## أولاً: إشكالية الدراسة

تتمحور الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة حول الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية

لولاية تبسة؟

وتندرج تحت التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية تطرح للتوصل إلى الهدف المقصود من وراء الدراسة

وتكون على النحو التالي:

1- ماهي مفاهيم الأساسية للإدارة الإلكترونية والوظائف الإدارية؟

2- ماهي مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها؟

3- ما هي آثار الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها؟

4- هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري؟

## ثانياً: فرضيات البحث

لتسهيل الوصول إلى النتائج المرجوة، نضع مجموعة من الفرضيات التي نخضعها من خلال هذا البحث للدراسة قبل

الحكم عليها تتمثل فيما يلي:

1- تمتلك المديرية الوسائل والإمكانات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

2- هناك العديد من التحديات التي يواجهها تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمديرية محل الدراسة.

3- هناك علاقة إرتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في تطوير الوظائف الإدارية.

ويمكن وضع الفرضية الإحصائية الرئيسة التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير الوظائف الإدارية.

ويندرج ضمن هذه الفرضية، الفرضيات الإحصائية الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى إستخدام الأجهزة والبرامج وتطوير الوظائف الإدارية بمديرية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الوظائف الإدارية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة التخطيط.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة التنظيم.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة التوجيه.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة الرقابة.

## ثالثا: أهمية البحث

تأتي أهمية الدراسة في كون موضوع الإدارة الإلكترونية تتزايد أهميته يوما بعد يوم، ونسعى من خلال هذه الدراسة إلى توضيح وإبراز دور الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تطوير الوظائف الإدارية، من خلال ما تقدمه من تحسين للأداء وتخفيض للتكاليف والوقت اللازم لإنجاز الأعمال، وذلك باستيعاب التطورات وعليه فإن الإدارة الإلكترونية يمكن أن تكون فعالة لأجل أن تكون المؤسسة الجزائرية بمنأى عن هذه التحديات التي يواجهها العالم كما تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم صورة عن واقع الإدارة الإلكترونية في أحد الهيئات والمديريات الرسمية الجزائرية وهي مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة، وعلى إثر فغاية البحث تكمن فيما تقدمه الإدارة الإلكترونية من إضافات متوقعة في ميدان البحث العلمي، والتي يمكن أن تفيد الباحثين في الحقل الأكاديمي والممارسين في الواقع العملي.

## رابعا: أهداف البحث

يمكن الهدف الرئيسي للدراسة في البحث عن أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تطوير الوظائف الإدارية في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة والذي يتفرع بدوره إلى الأهداف الفرعية التالية:

1- تقديم إطار نظري يلم بأهم العناصر التي تدخل في مفهومي الإدارة الإلكترونية والوظائف الإدارية كما وردت في الأدبيات والدراسات.

2- التعرف أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها في المؤسسة الجزائرية؛

3- محاولة معرفة متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية؛

4- إبراز واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة والتعرف على أبعاد هذا التطبيق أو التحول على الوظائف الإدارية؛

5- تقديم مقترحات لأصحاب القرار، تهدف إلى توضيح أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية كمفهوم وأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات في مواجهة التطورات والتغيرات الحاصلة.

## خامسا: أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب ومبررات لإختيار موضوع الدراسة من بينها:

## 1- الأسباب الموضوعية:

- حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية في مجال الإدارة وتطبيقاتها مما يستوجب تناوله بالدراسة؛

- التعمق في دراسة دور ومساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية بالمؤسسة الجزائرية؛

- الأهمية المتميزة والدور التي أصبحت تكتسيه الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها ضمن الاقتصاد العالمي الجديد، وما فرضته من ضرورة إيجاد الوسائل المناسبة لإدارتها والاستفادة منها؛
- تشخيص واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية محل الدراسة، ومعرفة مدى تركيز المديرية على عناصر الإدارة الإلكترونية في تطوير وتحسين العمل الإداري.

## 2- الأسباب الذاتية:

- تناسب الموضوع والتخصص العلمي، فهذا الموضوع له علاقة قوية ووثيقة بإدارة الأعمال؛
- الميولات الشخصية للباحث في دراسة هذا الموضوع؛
- تثمين المكتبة بهذه الدراسة العلمية، والتي تعتبر بمثابة مراجع لدراسات ومواضيع تساهم في دعم المكتبة؛
- رغبة الباحث في معرفة أسباب تخلف المؤسسات الجزائرية عن باقي المؤسسات العربية والعالمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة في القطاع العام.

## سادسا: المنهج المتبع

لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المناهج التالية:

- المنهج الوصفي و التحليلي، في دراسة الجزء النظري لتأصيل المفاهيم المتصلة بموضوع الإدارة الإلكترونية والوظائف الإدارية بالإعتماد على أحدث الأدبيات في هذا المجال.
- منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي، وذلك من أجل الوقوف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة، وتم ذلك من خلال أدوات الإستبانة، المقابلة، الملاحظة.

## سابعا: مصادر ومراجع جمع البيانات والمعلومات

- لجمع المادة العلمية التي يقوم عليها الإطار النظري تم إجراء مسح بيبليوغرافي في مكتبة الجامعة وبعض الجامعات الأخرى، للاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية، حيث تمثلت وسائل جمع البيانات والمعلومات في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية، إضافة إلى المجالات المحكّمة والمؤتمرات العلمية، بالإضافة إلى رسائل الدكتوراه والمجستير ومواقع الأنترنت . أما الجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على المقابلة والملاحظة في المديرية محل الدراسة والوثائق المقدمة من قبل هذه الأخيرة، وقد كان التركيز على أسلوب الإستبانة المصممة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

## ثامنا: حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة والتوصل إلى نتائج موضوعية تم تحديد مجالها كالاتي:

**1-الحدود الموضوعية:** إقتصرت الدراسة في جانبها الموضوعي على معرفة المفاهيم النظرية للإدارة الإلكترونية والمفاهيم ذات العلاقة والمتطلبات اللازمة للتحويل إليها ومعوقات هذا التحويل، وأهم تطبيقاتها، بالإضافة إلى التعرف على أهم الوظائف الإدارية والتركيز على أهمها.

**2-الحدود الزمانية:** تمت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية (2017-2018).

**2-الحدود المكانية:** تمثلت في مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة.

**3-الحدود البشرية:** إقتصرت الدراسة على موظفي وإطارات مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة.

**4-الحدود المنهجية:** تحددت نتائج هذه الدراسة بصدقها، وثباتها، وعينتها، وأدائها، وإجراءات تطبيقها.

## تاسعا: الدراسات السابقة

هناك عدة دراسات سابقة تناولت بالدراسة والتحليل الإدارة الإلكترونية، تطبيقاتها، دوافع التحويل إليها، وآثارها على عدة ميادين ولكن تلك الدراسات لم تركز على تأثيرها على الوظائف الإدارية ومن بين هذه الدراسات نذكر:

## 1-الدراسات الوطنية

-دراسة بوقلاشي عماد(2011) : >> الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية-دراسة حالة وزارة العدل- << رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3 ، الجزائر، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مزايا الإدارة الإلكترونية التي تمنحها للمواطنين وللإدارات العمومية، والتطرق إلى دواعي التحويل إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاح هذا التحويل.

## فرضيات الدراسة:

تتيح الإدارة الإلكترونية فرصة تيسير إجراءات أعمال الإدارات العمومية والإرتقاء بكفاءة أدائها، وتنقسم هذه الفرضية إلى فرضيتين جزئيتين:

- تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن أن يبعد الإدارات العمومية من إتهامات البيروقراطية والفساد الإداري.

- تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز مفهوم الإدارة القريبة من المواطن وعصرنتها.

وتعد الإدارة الإلكترونية أداة لعصرنة قطاع العدالة.

-الإدارة الإلكترونية أداة تسمح لوزارة العدل من مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

– الإدارة الإلكترونية أداة لتحسين أداء وزارة العدل ومن ثم قطاع العدالة بأكمله.

**أدوات الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي وأدواته المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستبيان من أجل تفصي المعلومات وجمعها وتم أخذ وزارة العدل كنموذج للدراسة.

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

**مناقشة الدراسة:** إن هذه الدراسة قد ركزت على قطاع واحد وهو قطاع العدالة ما يجعل هذه الدراسة لا يمكن تعميمها على باقي الإدارات العمومية الأخرى ذلك لأنها تناولت حالة إدارية معينة وهي وزارة العدل، كما أنها اعتمدت على منهج تحليل المضمون لجميع وثائق قطاع العدالة وموقعها الإلكتروني.

## 2-الدراسات العربية

–**دراسة عبد الله بن سعيد آل دحوان (2008):** << دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية >>، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى قيام إدارة التطوير الإداري برئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع بالدور المنوط بها في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تهيئة بيئة العمل المناسبة لها، من خلال طرح التساؤلات التالية: ما مدى قيام إدارة التطوير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع بدورها في زيادة تثقيف العاملين بالجانب الثقافي الإلكتروني اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين؟

– ما مدى قيام إدارة التطوير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع بدورها في توفير المتطلبات التنظيمية (إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، تبسيط إجراءات العمل) اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين؟

– ما مدى قيام إدارة التطوير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع بدورها في إكساب العاملين المهارات الفنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين؟

**نتائج الدراسة:** أن أفراد الدراسة غير موافقين على قيام إدارة التطوير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع بدورها في زيادة تثقيف العاملين بالثقافة الإلكترونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية أفراد الدراسة غير موافقين على قيام إدارة التطوير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع بدورها في توفير المتطلبات التنظيمية (إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، تبسيط إجراءات العمل) لتطبيق الإدارة الإلكترونية أفراد الدراسة محايدون حول قيام إدارة التطوير الإداري بدورها من خلال البرامج التدريبية التي تعدها وتشرف عليها في إكساب العاملين المهارات الفنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

**مناقشة الدراسة:** ركزت هذه الدراسة على دور ووظيفة إدارة التطوير الإداري في المؤسسات الرسمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية، هذا الأمر الذي جعلها تتوافق ودراستنا من خلال التركيز على عناصر ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية منها العناصر البشرية والمادية والمعرفية والتنظيمية الخاصة بإجراءات العمل في المؤسسات الرسمية.

#### عاشرا: صعوبات الدراسة

- قلة المراجع المتعلقة مباشرة بجوهر الموضوع حيث أن معظم المراجع التي تعرضت إلى الإدارة الإلكترونية، لم تتعرض إلى علاقتها بالوظائف الإدارية؛

- الخلط الكبير في معظم المراجع بين مفهومي الإدارة الإلكترونية والمصطلحات الأخرى؛

- صعوبة الوصول الى بعض المعلومات في المديرية محل الدراسة؛

- صعوبة فهم موظفي المديرية محل الدراسة بطبيعة الموضوع.

#### الحادي عشر: هيكل الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة واختبار الفرضيات، إرتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين نظري وتطبيقي، الأول يضم فصلين، تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة، تتضمن ملخصاً عاماً عن البحث متبوع بأهم النتائج، تليه مجموعة من المقترحات.

- الفصل الأول (أسس نظرية حول الإدارة الإلكترونية)، يضم ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص للإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية، أما الثاني حاولنا فيه الإحاطة بمتطلبات تطبيقها، كما خصص المبحث لتقييم الإدارة الإلكترونية.

- الفصل الثاني (تطوير الوظائف الإدارية)، يضم ثلاث مباحث نخصص المبحث الأول لأساسيات حول وظيفتي التخطيط والتنظيم، أما المبحث الثاني خصص لأساسيات حول وظيفتي التوجيه والرقابة، وخصصنا المبحث الأخير لأثر الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية.

- أما الفصل الثالث والأخير فيتضمن دراسة التطبيقية لعينة من المؤسسات والمديريات الجزائرية التي نحاول من خلالها التعرف على كيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية، من خلال ثلاث مباحث تناولنا في الأول نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة، المبحث الثاني خصص للإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث خصص لنتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول:

أسس نظرية حول

الإدارة الإلكترونية

## تمهيد

شهد العالم تغيرات كبيرة مست تقنيات الإتصال والمعلومات أدت إلى ظهور معالم جديدة وأنماط إدارية تعتمد على أساليب جديدة، وذلك من أجل تطوير الوظائف الإدارية والقضاء على البيروقراطية وتحسين أعمالها وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته الإدارة الرقمية، إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية التي جاءت تبعا للتطور السريع للتجارة الإلكترونية وانتشار شبكة الأنترنت.

وأشارت بعض الدراسات إلى أن الإهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية إهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق إستخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية السياسية والاجتماعية، فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الإتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن بالمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.

كانت الإدارة التقليدية تعتمد على أساليب بسيطة في حين أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على أساليب متطورة وحديثة كأجهزة الحاسوب التي تستخدم من أجل الإحصاء، وبدأ تطبيقها بأساليب بسيطة ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا مؤخرا، وللتعرف على هذا النهج الحديث سوف نتعرض في هذا الفصل الى أسس نظرية حول الإدارة الإلكترونية من خلال المباحث التالية:

❖ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية؛

❖ المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

❖ المبحث الثالث: تقييم الإدارة الإلكترونية.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث وأصبح تبنيتها ضرورة حتمية من طرف الدوائر والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية نظرا لإسهاماتها وفعاليتها، وبدأت تلك الدوائر والمؤسسات استخدام أحدث الابتكارات التكنولوجية في المجال الإداري من خلال مسايرة ومواكبة التقنيات المستحدثة والمتطورة الأمر الذي أدى إلى تطوير النظم الوظيفية وتبسيط الإجراءات الإدارية.

وبذلك أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية يمثل نهجا وتوجها ضروريا في ضوء التحولات الجديدة التي مست غالبية القطاعات والأسلاك الإدارية، ويرتكز هذا المبحث على أساسيات الإدارة الإلكترونية من تعاريف، خصائص، أهمية وأهداف، والتطرق الى أسباب التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية.

## المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

قبل التعرض للإدارة الإلكترونية من خلال مفاهيمها وأهم مرتكزاتها وجب عرض ظروف نشأتها، بداياتها والتطور التاريخي لها من خلال هذا المطلب.

حيث ترى بعض الدراسات أن الإهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية إهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية السياسية والاجتماعية.<sup>1</sup> وانطلقت الثورة المعلوماتية في منتصف القرن العشرين عندما تم اختراع جهاز الحاسب الآلي، أعقب ذلك ظهور شبكات هذا الأخير في السبعينات من القرن العشرين ثم الشبكات المحلية في الثمانينيات ثم ظهور شبكة الانترنت العالمية.

وأدى هذا التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية لكي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية أو الإدارة الإلكترونية، لذلك فإن ظهورها جاء بعد التطور النوعي والسريع للتجارة الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت.<sup>2</sup>

كانت بدايات الإدارة الإلكترونية منذ 1960 م عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات

<sup>1</sup> عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، (2009-2010)، ص: 12.

<sup>2</sup> ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وافاق تطبيقها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص: 3.

عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات أو للبرهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة عام 1964 م عندما أنتجت جهازا طرحته في الأسواق أطلق عليه إسم الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار، حيث كانت هذه الطابعة MT/ST عند كتابة أي رسالة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع إسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفّرت جهدا كبيرا وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري؛ لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولا إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء.<sup>1</sup> ومن خلال الدراسات يتضح إن الإدارة الإلكترونية هي:

- امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدّد المختصين في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان إبتداء بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية.

- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة، فالتطور التكنولوجي إنّجّه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل إلى الإنترنت وشبكات الأعمال.<sup>2</sup> إن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في إنتشار إستخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أنّ استخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في انجاز الأعمال واختصار الجهد والوقت والموارد وأن للإدارة الإلكترونية مفهوما مبتكرا أملتته المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره، وأخذت الشركات والمؤسسات على اختلافها تتسارع للإنتقال إلى عالم الإدارة الإلكترونية.

إستخدم مصطلح المكتب اللاورقي لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحوّل إلى العمل الرقمي، وفي عام 1974 أخذت مؤسسة (زيروكس) تروّج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص: 234-235.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية الوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص: 128.

<sup>3</sup> ياسين سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، وبما أنّ الإدارة الإلكترونية هي حوصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية وصنّاع القرار تعتمد على وسائل تقنية متطورة، تساعدهم على إنجاز المهام المنوطة بها.

بالرغم من أن عملية التحوّل إلى الإدارة الإلكترونية في العالم العربي واجهت عدة صعوبات وعراقيل رغم المجهودات الكبيرة التي بذلت من طرف هاته الدول إلا أنه يوجد بعض الدول العربية كبلدان المشرق العربي قد حققت نجاحا باهرا في المجال في حين نجد تطبيقات بسيطة لبعض الدول منها الجزائر التي لا زالت متأخرة عن التطبيق الكامل والحقيقي للإدارة الإلكترونية، ويمكن أن نقول أن التحوّل إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر لا زال مشروعا في طور الإنجاز يتطلب إرادة ومجهودا أكبر.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية:

كان من نتاج الثورة التكنولوجية ظهور عدة أنظمة وأساليب إدارية حديثة، تعمل وفق نظم معلوماتية مترابطة وظهور تطبيقات الإدارة الإلكترونية بالشكل الواسع هو بسبب الانجازات الهائلة في صناعة الحاسب وبرمجياته المختلفة، وثورة الاتصالات وشبكة الإنترنت وظهور أدوات تطوير نظم المعلومات (نظم إدارة قواعد البيانات) ، وكثرة الشركات والمؤسسات التي أخذت على عاتقها تطوير البرمجيات الجاهزة والتي لها علاقة مع الإدارة الإلكترونية، وقبل الحديث عن الإدارة الإلكترونية لابد أن نوضّح الإدارة بمفهومها التقليدي، وفيمايلي بعض التعاريف التي أوردها رجال الفكر الإداري للإدارة .

### أولا-تعريف الإدارة:

- إختلف رجال الفكر الإداري في تحديد مفهوم الإدارة وسنوجز فيمايلي أهم التعاريف التي أوردها:
- "هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة وتحقق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل".<sup>2</sup>
  - "هي عبارة عن إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى، وأيضا هي إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمس الأساسية: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ياسين سعد غالب، نفس المرجع، ص:49.

<sup>2</sup> محمد فريد صحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص:32.

<sup>3</sup> إبراهيم الخلوq الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص:65.

- "هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أكبر ربح وسعادة لكل من صاحب العمل والعمالين، مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع".<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنّ الإدارة هي الحصول على النتائج من خلال التنسيق الفعال بين الموارد المتاحة بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة حتى يمكن تحقيق أكبر ربح وذلك بتكامل الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة.

### ثانياً-تعريف الإدارة الإلكترونية:

تعدّ الإدارة الإلكترونية من الإستراتيجيات الحديثة التي تهدف إلى نقل المؤسسات من تقليدية الى أخرى عصرية ومتطورة وتواكب تكنولوجيا المعلومات بصفة إلكترونية في شتى معاملاتها ووظائفها الإدارية، حيث تناوّلها الباحثين وقدموا تعاريفاً مختلفة لها، وعرّفت الإدارة الإلكترونية بأنها:

- " تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات، والبريد الإلكتروني، وشاشات الكتالوجات".<sup>2</sup>

- " هي الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منقّدة مسبقاً".<sup>3</sup>

- "هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الاتصال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعرفي هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاءة في استخدام مواردها".<sup>4</sup>

- "هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية الى إدارة آلية باستخدام الحاسب، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بشكل سريع وبأقل التكاليف، ومن ذلك الاستعانة بشبكات الحاسوب والانترنت".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد محمود الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص:19.

<sup>2</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ط1، 2009، ص:26.

<sup>3</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، مرجع سبق ذكره، ص:32.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية والمعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:157.

<sup>5</sup> جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص:209.

في ضوء التعاريف سابقة الذكر يتضح أن الإدارة الإلكترونية تعتمد أساسا على استخدام خليط من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القيام بجميع العمليات الإدارية الخاصة بالمؤسسة، وذلك بهدف تحسين أدائها وتعزيز مركزها التنافسي.

ومن منظور آخر يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن، انطلاقا من التغيير الحاصل في مفاهيم الإدارة العامة، ومضامين الخدمة العامة كمحصلة للتحويل في عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية من الشكل التقليدي إلى شكل يرتكز أساسا على تقنيات الأنترنت والأنترانت، الإكسترنانت والبرمجيات، لتلبية حاجيات المواطنين بشكل يزيد من رضا الأفراد على عمل الحكومات<sup>1</sup>.

### ثالثا- خصائص وأهمية الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الإستجابة القوية لتحديات العصر الذي يختصر العوامة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الأنترنت كل متغيراته وحركة اتجاهاته، هذه الاستجابة ناتجة عن الخصائص المميزة التي تتسم بها الإدارة الإلكترونية، والتي تكسبها أهمية كبيرة إما على المؤسسات أو على المستوى الوطني ككل

#### 1- خصائص الإدارة الإلكترونية:

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص الأساسية النابعة من إرتباطها بتقنيات المعلومات والاتصالات بالدرجة الأولى، كما توضح المحتوى التقني الفائق الجودة لهذا النموذج الإداري المستحدث، وتشمل مايلي:<sup>2</sup>

**1.1- إدارة بلا أوراق :** حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

**2.1- إدارة بلا مكان :** وتتمثل في الهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية-مواقع الإدارة متاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ومتعلقاتها، ويصلح ليكون مقرا لإدارة كبيرة كان في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات .

<sup>1</sup> جمال يوسف بدير، نفس المرجع، ص: 209.

<sup>2</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص: 18.

**3.1-إدارة بلا زمان :** تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو، لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى تتمكن من الإتصال بهم وقضاء مصالحنا.<sup>1</sup>

**4.1-إدارة بلا تنظيمات:** فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة. إضافة إلى الخصائص السابقة، يمكن أن نذكر مايلي:<sup>2</sup>

**-السرعة والوضوح :** إنّ كثيرا من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل التحوّل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، التي في ظلها لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل، ليس إنجازها فحسب، بل نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ ما وربما البدء من جديد في حال ضياع تلك الأوراق وهذه كلها أمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع و معاناة عاشتها المجتمعات البشرية .

في ظل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائما عاجزة عن تبديل شيء من هذا الواقع، وهي مشكلات أصبح بالإمكان تجاوزها في ظل سيطرة الإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضا ضمان سرعة إنجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقبالها.

**-إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:** لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة، ومن تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية ولا تعني هذا أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الأمنية، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة الإلكترونية على شبكتها، حيث يتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما، أو بناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها.

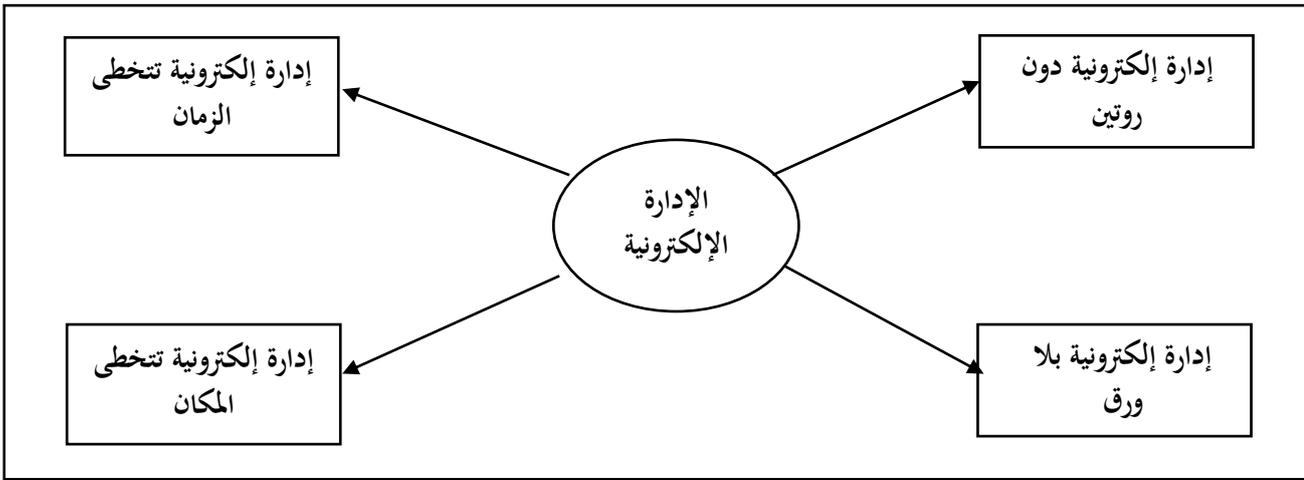
**-المرونة:** الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متجاوزة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، ما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، نفس المرجع، ص:18.

<sup>2</sup> أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص ص: 85-88.

-الرقابة المباشرة والصادقة: أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا أصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيّم بما أنشطتها وتتابع مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمدكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية بما يعرف عنها من مشكلات تأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (01): خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر: مزهر شعبان العاني، الإدارة الإلكترونية، عمان، الأردن، دار الثقافة، 2014، ص: 189.

## 2-فوائد وأهمية الإدارة الإلكترونية:

### 1.2-فوائد الإدارة الإلكترونية:

إنّ الاهتمام الكبير الذي يوليه العالم المتقدم باستخدام تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة سببه الأهمية والفوائد الكبيرة التي تقدمها هذه الأخيرة، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية نظرا للفوائد التي تحققها. وفيمايلي أهم فوائد الإدارة الإلكترونية:<sup>2</sup>

- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات والذي ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما يمكن أن تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة؛
- إختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة؛
- الدقة والموضوعية في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسة؛
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة؛

<sup>1</sup> أحمد المعاني، وآخرون، نفس المرجع، ص ص: 87-88.

<sup>2</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، خالد ابراهيم السليطي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 37-38.

- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بالشكل الصحيح ستقلل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة؛

- كما أن تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ يؤثر إيجابا على عمل المؤسسة كما أن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

وإدارة الاللكترونية سوف تؤدي الى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة الى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والإستغناء عن الموظفين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد.<sup>1</sup>

## 2.2- أهمية الإدارة الاللكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة. وسنحاول استعراض أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال الجوانب والمستويات يمكن تفصيلها في الآتي:<sup>2</sup>

### أ- أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي:

يمكن تفصيل أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي فيمايلي:

#### - تحسين مستوى أداء المؤسسات الحكومية:

تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمات الحكومية وتبسيط إجراءاتها، لتقديمها للمواطنين بما هو ملائم، مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المواطنين، ويحقق التواصل بين المؤسسة الحكومية وهؤلاء المواطنين، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات أمامهم وكذلك أمام المستثمرين بشفافية كاملة.

كما تتيح الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الحكومية أيضا فرصة فتح قنوات اتصالات جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المواطنين، مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات الحكومية ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها، بالإضافة إلى التوجه نحو الحكومة الإلكترونية وذلك بما يكفل أداء الخدمات الحكومية في أقل وحدة زمن وبأعلى درجة من درجات الأداء.

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السلمي، خالد ابراهيم السليطي، نفس المرجع، ص ص: 37-38.

<sup>2</sup> أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 41-45.

**- الاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة:**

تتيح الإدارة الإلكترونية الفرص أمام الكثير من المشروعات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة، بعد أن وفرت لها البنية الأساسية لنظام الشبكات وتصميم قواعد المعلومات والبيانات، ويترتب عن ذلك إنشاء وتشغيل صناعات محلية تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات تساعد في صقل وتكوين الكوادر الوطنية المتخصصة القادرة على مواجهة التحديات العالمية التي تتمثل في المناقشة في هذه المؤسسات.

**- زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني:**

تستطيع الإدارة الإلكترونية أن تساهم إسهاما فعالا في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الصادرات في الدولة وذلك من خلال مزايا المعلومات والاتصالات التي تتسم بها الإدارة الإلكترونية، كما تمتلك إمكانية الوصول إلى نشر استثماراتها ومزاياها الاقتصادية عن طريق المراسلة بعيدا عن الفوارق الزمنية والمكانية، وتقليل تكلفة عملية التسويق والدعاية والإعلان، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة نشاط المشروعات ويسهم بدوره في تعزيز الاقتصاد الوطني.

**- تدعيم جانب الواردات في الدولة:**

يترتب على استخدام الإدارة الإلكترونية في الدولة تحقيق الشفافية التي من شأنها مساعدة وحدات الأعمال في هذه الدولة على القيام بإجراء الأعمال والمعاملات بطريقة أسهل وأسرع، مما يدعم عملية الحصول على المنتجات من الأسواق الخارجية بأسعار معقولة بعيدا عن الوسطاء، كما أنها تمنع الاحتكار.

**- زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية:**

تعتبر الإدارة الإلكترونية أداة فعالة لدفع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية، حيث تمكنها من اختراق الأسواق الدولية بكفاءة وفعالية، وذلك بما تقدمه لها من مميزات متعددة تساعدها على تحقيق ذلك، كمزايا التوفير في الوقت والمكان اللازمين لأداء الأعمال والمعاملات التجارية، وكذلك مزايا التخفيض في تكاليف عمليات التسويق والدعاية والإعلان، الأمر الذي يزيد من نشاط هذه المشروعات ويساهم بدوره في تدعيم الاقتصاد الوطني.

**- إيجاد فرص جديدة للعمل الحر:**

تقوم الإدارة الإلكترونية بتيسير وتسهيل وصول الأفراد إلى مراكز الاستهلاك التي يرغبونها، كما أنها تقوم بإتاحة الفرص أمامهم في إنشاء وتشغيل مشاريع صغيرة الحجم عن طريق الاتصال بالأسواق الدولية والمحلية بأقل تكلفة استثمارية ممكنة، ومن أمثلة فرص العمل الحر مشروعات الخدمات، والصناعات الخفيفة، وبرمجيات الحاسب الآلي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، نفس المرجع، ص-ص: 41-45.

ب- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات:

تعود أهمية الإدارة على مستوى المؤسسات إلى عدة أسباب منها:<sup>1</sup>

- تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين مستوى أداء المؤسسات وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسات، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائنها ويحقق التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها، عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، كما تسهم أيضا في توفير وإتاحة البيانات والمعلومات بشفافية تامة، كما تمكن المؤسسة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدمات الجمهور بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين في المؤسسة، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات إتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين، مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها.
- تساهم في انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة، كما تسهم في تخفيض تكاليف التخزين والإجراءات الإدارية وعمليات التبادل التجاري، وهذا بدوره يؤدي إلى تخفيض أسعار بيع المنتجات إلى العملاء مما يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي زيادة ربحيتها.
- تساعد الإدارة الإلكترونية في اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة، من خلال إيجاد أسواق جديدة سواء على المستوى المحلي أو العالمي وذلك نتيجة إزالة الحواجز والقيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية.
- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المؤسسة، وذلك استجابة لرغبات وحاجيات الزبائن والمستهلكين نتيجة قربها من الأسواق، فضلا عن تحسين درجة تنافسية المؤسسة.
- تسعى الإدارة الإلكترونية إلى إجراء تحسينات فعالة في المؤسسات المعاصرة، الأمر الذي يترتب عنه تحقيق ثلاث مزايا أساسية لها تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وتحسين العلاقات مع الموردين ومجتمع التمويل، وزيادة العائد على إستثمارات أصحاب الأسهم والملاك.
- تسمح الإدارة الإلكترونية بتفادي مخاطر التعامل الورقي داخل المؤسسات، من خلال استخدام الكمبيوتر والشبكات الإلكترونية في التخزين ونقل المعلومات.
- تعتبر الإدارة الإلكترونية مدخلا معاصرا لتطوير وتحديث المؤسسات ومواجهة القضاء على كل مشاكل الإدارة التقليدية لديها.

<sup>1</sup> أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص:30.

- تسير الإدارة الإلكترونية عملية إيجاد الأسواق الجديدة، كما تعمل على زيادة قدرة المؤسسات على النفاذ إلى هذه الأسواق واقتحامها، كما تساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات هذه الأسواق.
- توفر أمام القائمين على إدارة المؤسسات كل المعلومات المطلوبة عن طلبات الأسواق وصفقات الأعمال والأسعار.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

هناك عدة دوافع وعوامل ساهمت في بعث وتغيير نظم الإدارة التقليدية والتحول إلى إدارة إلكترونية محلها، إلا أن هذا التحول ليس مجرد تغيير أو تلاعب في الألفاظ، بل كان لهذا التحول عدة أسباب ودواعي ولم تكن احتياجات الإدارات العمومية هي الدافع الوحيد، بل لتطلعات المجتمعات الحديثة إلى خوض التجربة التكنولوجية في مجال المعلومات، والاتصالات، وسعيها إلى تحقيق مستوى أفضل من الخدمات، ومن أهم الأسباب التي ساهمت في إحداث هذا التحول مايلي:<sup>2</sup>

أولاً- زيادة التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة بها: فقد أدت الثورة التكنولوجية الى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية بما في ذلك نوعية الخدمات والسلع التي توفرها المؤسسات العامة والخاصة للمجتمع، وتمثل هذه الثورة فرصة متميزة للأفراد والحكومات ومنظمات الأعمال لتحسين نوعية الحياة الإنسانية المتاحة.

ثانياً- توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية: فقد ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح في الترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة في نشوء ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة والتي تمثل فلسفة جديدة للعلاقات الكونية التي لها أبعاد سياسية وإقتصادية وإجتماعية وإدارية وقانونية وبيئية متكاملة.

ثالثاً- التحولات الديمقراطية وما صاحبها من متغيرات وتوقعات شعبية: لقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغيرات جذرية في البناء المجتمعي عموماً وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص، وقد رافق هذه التغيرات إرتفاع مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده.

ويمكن تلخيص أهم أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة رأس المال؛
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق؛

<sup>1</sup> أحمد فتحي الحيت، نفس المرجع، ص:30.

<sup>2</sup> خالد ممدوح إبراهيم، إبرام العقد الإلكتروني دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011، ص ص:48-50.

- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المنظمة؛
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المنظمة؛
- التوجه نحو استخدام التطور التكنولوجي والإعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات؛
- إزداد المنافسة بين المنظمات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل منظمة تسعى للتنافس؛
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية عملية ديناميكية مستمرة لتحسين إنجاز الأعمال من خلال شبكات الاتصالات وفي مقدمتها شبكة الأنترنت، وهذا يكسبها القدرة على الابتكار والخلق للممارسين ممن يستخدمون هذه التكنولوجيا الجديدة، كما يحدث ذلك نتيجة للعناصر والمكونات التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية والهدف الجوهرى لها هو تحقيق منظومة متكاملة وتحقيق ميزة تنافسية واستراتيجية فعالة.

#### أولاً- مبادئ الإدارة الإلكترونية

وتتمثل مبادئ الإدارة الإلكترونية فيمايلي:<sup>2</sup>

- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى والعاملين في الأسفل؛
- إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة؛
- إعادة بناء الأدوار والوظائف؛
- إحلال الآلة محل العامل، واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات، وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد؛
- تبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في المؤسسة، وعلاقات المؤسسة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من المؤسسات؛
- التفاعل الآلي.

<sup>1</sup> خالد ممدوح إبراهيم، نفس المرجع، ص ص: 48-50.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2012، ص 47 .

كما تقوم الإدارة العامة الإلكترونية على المبادئ التالية:<sup>1</sup>

**1-تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** وهذا الإهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهية مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة إنتقاء 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 إهتمام الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الإئتمان دون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة).

**3-سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكاتب لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

**4-تخفيض التكاليف:** ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

**5-التغير المستمر:** وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

## ثانياً - أهداف الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية بوصفها أسلوباً إلكترونيا للإدارة، فهي تهدف إلى توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق تقديم أرقى الخدمات للمستخدمين، إضافة إلى الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، والهدف الأساسي من تطبيق الإدارة الإلكترونية هو الاستفادة من المميزات التي تتيحها والتي تتمثل فيمايلي:<sup>2</sup>

**1-أهداف تتعلق بفائدة المستخدمين والعملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة وهي:**

- التقليل من التعقيدات الإدارية؛
- تحقيق الإفادة القصوى لعملاء المؤسسة؛
- تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستخدمين والاستغلال الأمثل للموارد؛

<sup>1</sup> عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 189.

<sup>2</sup> دميان المجالي، أسامة عبد المنعم، التجارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص ص:99-100.

- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين؛
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.

## 2-أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري وهي:

- تحسين مستوى الخدمات؛
- الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات؛
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية؛
- استمرارية عمل المؤسسة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد؛
- التقليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية وتحويلها إلى أداء المهام الأساسية للمؤسسة.

## 3-أهداف تتعلق بزيادة الكفاءة وفعالية وترشيد واتخاذ القرارات الإدارية وهي:

- المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني؛
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد؛
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية لمتخذي القرار وتسهيل الحصول على الخدمات في أي زمان ومكان وبشكل آلي؛

- تجميع البيانات من مصادرها الأجنبية بأساليب موحدة؛
- تقليل معوقات إتخاذ القرار.

## 4-أهداف تتعلق بزيادة قدرة المؤسسة التنافسية محليا وعالميا وهي:

- التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العميل الإلكتروني بقوة؛
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات بمختلف أنواعها؛
- الحد من الفساد الإداري؛
- تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المؤسسة بإتباعها أسلوبا موحدا في تقديم الخدمات مما يؤدي إلى التقليل من الوساطة والمحسوبية؛

- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دميثان المجالي، أسامة عبد المنعم، نفس المرجع، ص:99-100.

إضافة الى:<sup>1</sup>

- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية؛
- تبسيط الاجراءات الإدارية بشكل يسمح بتقديمها إلكترونياً؛
- الوصول بالخدمات الإلكترونية إلى أقصى المواقع الجغرافية؛
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات والمعلومات وربطها.

### المبحث الثاني: مرتكزات ومحاور الإدارة الإلكترونية

هناك العديد من المبررات دفعت المنظمات الى تبني الإدارة الالكترونية وتطبيقها، مع مراعاة خطواتها وعناصر توفرها، هذا ما سنعرضه في هذا المبحث:

### المطلب الأول: عناصر ووظائف الإدارة الالكترونية

تقوم الإدارة الالكترونية على مجموعة من العناصر والوظائف تضمن كفاءة عالية في الأداء، وتسهيل المهام وإنجازها في فترة وجيزة وهذا ما سيتم إيضاحه في هذا المطلب.

#### أولاً: عناصر الإدارة الالكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاث عناصر هي عتاد الحاسوب، البرمجيات وشبكات الاتصال، ويقع في قلب هذه العناصر عمال المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون الموارد الأساسية للإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

#### 1-عتاد الحاسوب

يشمل العتاد المكونات المادية للحاسوب ونظمه وملحقاته والتي تنقسم إلى أربعة أقسام:<sup>3</sup>

**1-1 وحدات الإدخال:** تستخدم هذه الوحدات لتغذية الحاسوب البيانات على اختلاف صورها، منها لوحة المفاتيح، المساحات الصوتية، والرقمية والفأرة.

**2-1 وحدة المعالجة:** تقوم بمعالجة وتنفيذ العمليات الجبائية والمنطقية التي تصل من قبل المستخدمين على هيئة تعليمات للبرامج.

**3-1 وحدة الذاكرة المركزية:** تقوم بحفظ البيانات والأوامر التي يحتاجها المعالج عند إجراء العمليات المختلفة عند الطلب.

<sup>1</sup> أحمد فتحي الحيت، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

<sup>2</sup> ياسين سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

<sup>3</sup> عبد الكريم عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

**4-1 وحدات الإخراج:** تستخدم هذه الوحدات لإظهار البيانات والمعلومات للمستخدمين ومن أمثلتها شاشات العرض، الطابعات.

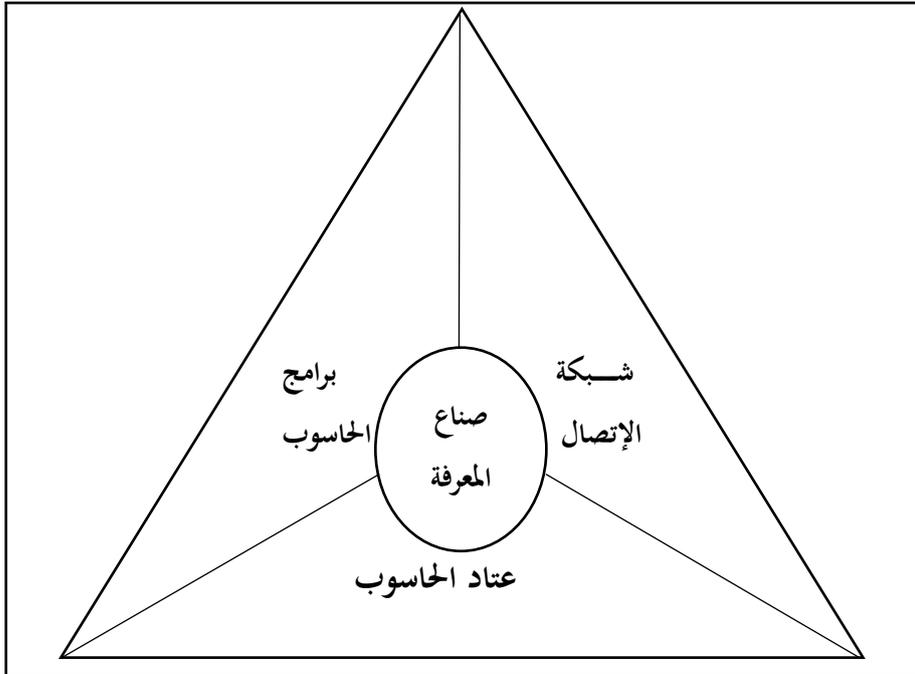
## 2- البرمجيات والشبكات

البرمجيات هي مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من الإمكانيات المختلفة بينما الشبكات هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الأنترنت، الإكسترانت، وشبكة الأنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية.

## 3- صناعات المعرفة

وهو العنصر الأهم في الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية والمديرون والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال والفكري في المنظمة، فدور صناعات المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية، عن طريق تغيير طرق التفكير، وترقية أساليب العمل الإداري، وفق ما يتمتعون به من خبرات، ومعارف في مجال المعلوماتية. ويجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية، عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات، التي تمثل وسيلة تتحد من خلالها أنظمة معلومات، ومناهج العمل، وهذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شبك واحد.<sup>1</sup>

الشكل رقم (02): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص 24

<sup>1</sup> - ياسين سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص 34.

## ثانيا: وظائف الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة ووظائفها بالرغم من تأثرها العميق وإعادة النظر في أبعادها ومضامينها حتى قبل الثورة الرقمية، تظل تمثل القلب النابض للمنظمات وأن التخطيط والتنظيم وقيادة الأعمال الإلكترونية والرقابة عليها تظل نفسها وظائف الإدارة الإلكترونية الجديدة، وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وفي تصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فرق العمل الجماعي، وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد.<sup>1</sup>

### 1-التخطيط الإلكتروني:

- التخطيط هو "عملية ذهنية بطبيعتها يقوم بها المدبرون، وهي تعتمد على تفكيرهم الخلاق، حيث في ضوءها يتم بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين".<sup>2</sup>
- التخطيط الإلكتروني يعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل، وبطبيعة الحال يختلف التخطيط الإلكتروني تماما عن التخطيط التقليدي.<sup>3</sup>
- قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف، وتحديد وسائل تحقيقها، إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات:<sup>4</sup>
- إن التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة وقصيرة الأمد، والقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة ويؤثر تغيير الأهداف سلبا على كفاءة التخطيط؛
- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضفي استمرارية على كل شيء في المنظمة فيتحول التخطيط من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر؛

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 207.

<sup>2</sup> أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

<sup>3</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2004، ص: 59.

<sup>4</sup> عبود نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص: 297.

- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة التخطيط وعمال الخط الأمامي المنفذون، يتم تجاوزها تماما في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي لسطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تنبغ في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.

## 2-التنظيم الإلكتروني:

التنظيم هو "عملية تجميع الأنشطة والموارد في شكل وحدات منطقية وبشكل مناسب وتزويد كل وحدة بالقدر المناسب من السلطة والمسؤولية، وتحديد العلاقات بينها".<sup>1</sup>

والتنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية - الأفقية التي يحقق التنسيق الآني وكل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الإنترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم.<sup>2</sup>

إن التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفلطح، كما يتطلب أيضا إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها، لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة توفر العديد من الوحدات الإدارية الجديدة والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية :

- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونيا؛
- إدارة الدعم التقني للمستفيد؛
- إدارة علاقات العملاء إلكترونيا.

يعد الهيكل التنظيمي الإلكتروني أحد أهم مستلزمات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وقد يحمل الهيكل الإلكتروني في مضمونه النظري ذات الخصائص الهيكلية التقليدية من وظائف رئيسية وأخرى مساندة وثالثة فنية، فضلا عن توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات ونحوها، إلا أن السمة الغالبة في الهيكل الإلكتروني هي الاستخدام المكثف والمناسب لتقنية المعلومات بأركانها الرئيسية، ولأجل تحويل الهيكل التقليدي إلى هيكل إلكتروني لابد من دراسة علاقات العمل وطبيعة الهيكل التقليدي في المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 25.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 259.

<sup>3</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

بالإضافة الى أن هناك تغيرات تتوافق مع إعادة التنظيم للمنظمات والمؤسسات في ظل شبكة الإنترنت العالمية وثورة الاتصالات والمعلومات، وهي كمايلي:

- التنظيم الشبكي مقابل إشكال التنظيم التقليدي : حيث يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيمًا مرنا للاتصال والتعاون بين الأفراد؛
- تحقق الانترنت التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية مع شبكات الأعمال والانترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات وهي الشركات الافتراضية التي قامت على توظيف مزايا الانترنت في تبادل البيانات الإلكتروني.

### 3-التوجيه الإلكتروني:

التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكي والعمل على تحقيقها كما يعتمد أيضا على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة كما يعتمد التطبيق الكفاء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.<sup>1</sup>

فقيادة الذات هي الأكثر بروزا في الإدارة الإلكترونية، والقيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد (القائد) بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم لتحقيق هدف مشترك.<sup>2</sup> وللقيادة ثلاث أبعاد أساسية:<sup>3</sup>

**1.3-القيادة التكنولوجية الصلبة:** وهي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقتها المختلفة.

**2.3-القيادة البشرية الناعمة:** القيادة الإلكترونية ذات محتوى إنساني كبير رغم أنها أكثر اعتمادا على التكنولوجيا.

**3.3-القيادة الذاتية:** القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان، مما يجعله بحاجة إلى أن يطور اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة.

وهذه بعض المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، نفس المرجع، ص: 72.

<sup>2</sup> بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص: 281.

<sup>3</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

<sup>4</sup> أحمد محمد غنيم، نفس المرجع، ص: 73.

- **مهارات المعارف الإلكترونية:** مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات الاتصالات الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها.
- **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين:** حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفوية.
- **مهارات إدارية:** وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة علاوة على ذلك، يتأكد على القياديين والمديرين في هذا العصر متابعة كل جديد في حقل التقنيات الإلكترونية وأن يتحلوا بثقافة الإبداع والانفتاح والمرونة والتي تعد من ضروريات هذا العصر، لكي يتمكنوا من التخطيط السليم والجيد للدخول إلى عصر الثورة الرقمية والاستفادة من إمكاناته لتطوير أداء المنظمات ورفع كفاءتها الإنتاجية.<sup>1</sup>

#### 4- الرقابة الإلكترونية:

- الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعملية وتدفع مستمر، وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها:<sup>2</sup>
- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية.
  - تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي.
  - الرقابة بالنقرات بدلاً من الرقابة بالتقارير.
  - الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة فلا شيء يتفاقم داخل المنظمة دون معرفته أولاً وهذا مما يقلص إلى الحد الأدنى المفاجآت الداخلية.
  - إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
  - إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج، فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، نفس المرجع، ص: 73.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 274-275.

- إن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت ولأزمات في المنظمة.

## المطلب الثاني: أنماط ومحاور الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية عدة أنماط ومحاور نذكر أهمها:

### أولاً: أنماط الإدارة الإلكترونية

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

**1- الحكومة الإلكترونية:** هي أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، وهي وسيلة لتحديث وسائل عمل الدولة تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية، بشفافية عالية.

ويمكن أن يتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة، مثل: العلاقة بين الحكومة والحكومة، والعلاقة بين الحكومة والأفراد، والعلاقة بين الحكومة والشركات، والعلاقة بين الحكومة والموظف.<sup>1</sup> كما تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها: "إنجاز المعاملات الحكومية الرسمية بين الجهات الحكومية،

أو بين هذه الجهات والمستفيدين منه بطريقة معلوماتية تعتمد على استخدام التقنية الحديثة في الوصول إلى معلومات محددة، يتطلبها الإجراء الرسمي المطلوب اتخاذه وفقاً لإجراءات أمنية تحمي المستفيد والجهة صاحبة الخدمة".<sup>2</sup>

### 2- التجارة الإلكترونية

التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة. ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية. وتُعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.<sup>3</sup> والتجارة الإلكترونية هي أداء الأعمال بصورة مباشرة على شبكة الإنترنت، والتي تعبر عن عمليات بيع وشراء وتبادل المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال الشبكات بما فيها الإنترنت، ويمكن تقسيم نشاطاتها بشكلها الحالي إلى قسمين رئيسيين هما:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Christian Boudreau, (2003), Le Gouvernement Électronique, Télescope L'observatoire de L'administration public, Université du Québec, volume 10, numéro 5, novembre, p : 2.

<sup>2</sup> أسامة أحمد المنايسة، جلال محمد الرغبي، الحكومة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2013، ص:28.

<sup>3</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط 1، 2008، ص:191.

<sup>4</sup> عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، مصر، 2003، ص: 44.

**1.2-تجارة إلكترونية من المؤسسات إلى الزبائن الأفراد(B2C):** وهي تمثل التبادل التجاري بين المؤسسات من جهة والزبائن الأفراد من جهة أخرى. [ قد تكون هذه المؤسسات حكومية G2C أو أفراد C2C].

**2.2-تجارة إلكترونية من المؤسسات إلى المؤسسات(B2C):** وهي تمثل التبادل الإلكتروني بين المؤسسة وأخرى.

### 3-الصحة الإلكترونية

تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات... عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت.<sup>1</sup>

- كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة وأن يكون الطبيب الاستشاري في دولة أخرى؛

- كما يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين. فالمريض عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية؛

يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي، لأن الطبيب أرسل وصفة الدواء إلكترونياً إلى الصيدلية.

### 4-التعليم الإلكتروني

في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الإنترنت. كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية لمنشورة على شبكة الإنترنت.<sup>2</sup>

كما أن التعليم الإلكتروني هو جزء من التعلم الإلكتروني، والذي يقدم من خلال جهة تعليمية تكون نشاطاتها وفعاليتها في الغالب مكرسة لهذه العملية، أما التعلم الإلكتروني فهو ذلك النوع من التعلم الذي يعتمد اعتماداً كلياً في الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة وتبادلها وتشاركها، وإكتساب المهارات المختلفة وتطوير القدرات على توظيف التقنية الإلكترونية، ممثلة في استخدام برمجيات وتطبيقات الحاسوب القائمة على استخدام شبكات الاتصالات المختلفة العالمية والمحلية منها، والتي تتضمن استخدام الأنترنت، والأنترانت والإكسترانت، لتحقيق حالي التعليم والتعلم.<sup>3</sup>

### 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.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

<sup>2</sup> شنبني حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

<sup>3</sup> أحمد المعاني، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

<sup>4</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 191.

والنشر الإلكتروني هو استخدام أجهزة وأنظمة تعمل بالحاسوب في الابتكار والإبداع وإعداد الصفحات وإنتاج صفحات نموذجية وإخراجها كاملة ومنتهية.<sup>1</sup>

### ثانياً: محاور الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية على ثلاثة محاور رئيسية ومتكاملة لنتج منظومة إدارية جديدة تعيش العصر وتستخدم معطياته وتتوافق مع منطلقات التقنية والفكرية الأساسية، تتمثل في:<sup>2</sup>

1- فلسفة إدارية جديدة، 2- توجهات الإدارة الإلكترونية، 3- آليات إدارية جديدة.

#### 1- فلسفة الإدارة الإلكترونية:

1.1- تتبنى مفاهيم وأسس "الإدارة الاستراتيجية" من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمؤسسة، والتعامل الإيجابي مع المناخ المحيط الداخلي والخارجي.

2.1- تحديد الأهداف الاستراتيجية لاستثمار الفرص المتاحة والتعامل مع التهديدات والمخاطر في المناخ الخارجي.

3.1- تفعيل الموارد والإمكانيات وتحديد القيود والمعوقات في المناخ الداخلي.

4.1- تعتبر "الحركية" و"الديناميكية" و"الفورية" من أسس فلسفة الإدارة الإلكترونية حيث تقبل التغير وتتعامل مع المتغيرات فور حدوثها من جانب، كما تعمل على التنبؤ بالتغير وتعديله.

5.1- تقوم الإدارة الإلكترونية على أساس الارتباط الإيجابي والمستمر بالسوق، واتخاذ متغيرات السوق، نقطة الارتكاز ومعيير التقييم لكل ما تقوم به الإدارة من فعاليات وما يتخذ من قرارات.

وتتمثل فلسفة الإدارة الإلكترونية في فكرة الانفتاح على المناخ والتعامل مع معطياته بفعالية ومن ثم تتجسد فيها القدرة على اقتحام الأسواق الجديدة باستمرار والدخول في حيز العولمة والاندماج في التحالفات الإستراتيجية وأشكال العمل التعاوني مع مؤسسات أخرى.

كما تقوم فلسفة الإدارة الإلكترونية على تأكيد السعي إلى التميز باعتباره المستوى الوحيد المقبول للأداء والإنجاز، وتبنى قضية استثمار المعلومات وتنمية المعرفة وإدارتها بأبعادها الثلاثة، إنتاج وتوزيع واستخدام المعرفة. ويأتي في قمة فلسفة الإدارة الإلكترونية الإيمان الراسخ بالإنسان وقدراته وأهمية استثمار طاقاته الفكرية والذهنية، ومن ثم يكون الإبداع البشري والقدرة على الابتكار والتطوير من أسسها والاقتراب بها من حدها الأقصى وهو الإدارة في الزمن الحقيقي أو الإدارة الآنية.

<sup>1</sup> أسامة أحمد المناعسة، جلال محمد الرغبي، مرجع سبق ذكره، ص: 378.

<sup>2</sup> علي السلمي، الإدارة في عصر المعرفة والعولمة، سما للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص: 324.

## 2-توجهات الإدارة الإلكترونية:

هناك وجهات متميزة للإدارة الإلكترونية تعكس إدراكها للظروف المتغيرة وتستثمر ما يتاح من تقنيات وموارد، وتبذل تلك التوجهات فيما يلي:

**1.2-**التوجه للمستقبل وذلك بالكشف عن الفرص الجديدة والعمل على استثمارها.

**2.2-** التوجه للتكامل فالإدارة الإلكترونية تقوم على تنمية علاقات التشابك والتكامل سواء بين وحدات المؤسسة أو فيما بين المؤسسة وغيرها.

**3.2-**التوجه للتطور المستمر، وذلك في المنتجات والآليات والهياكل والموارد والتقنيات على كافة المستويات.

**4.2-** التوجه التقني، حيث تستوعب الإدارة الإلكترونية التقنية كعنصر رئيسي في البناء الإداري، وليس مجرد عامل خارجي مضاف.

## 3-آليات إدارية جديدة:

تعتمد الإدارة الإلكترونية على آليات العصر الأساسية تتمثل في:<sup>1</sup>

- الكمبيوتر؛
  - تقنيات المعلومات؛
  - تقنيات الاتصال؛
  - البريد الإلكتروني؛
  - شبكة الإنترنت.
- كذلك تعتمد على مجموعة آليات إدارية من أهمها:
- إعادة الهندسة؛
  - القياس المرجعي؛
  - التخطيط الإستراتيجي؛
  - التقييم المتوازن؛
  - تخطيط موارد المشروع؛
  - تخطيط الجودة لمنع الخطأ.

يبدو الجديد في استخدام هذه الآليات ضمن منظومة الإدارة الإلكترونية في أمرين أساسيين:

<sup>1</sup> علي السلمي، نفس المرجع، ص: 324

- أن هذه الآليات تستخدم كمجموعة متكاملة ومرتبطة وبصفة مستمرة؛
- ابتكار برامج على الكمبيوتر لتطبيق تلك الآليات إلكترونياً بدرجة متزايدة باستمرار من جانب وإدماجها في صلب عمليات المؤسسة من جانب آخر<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: خطوات تبني الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها

تمر عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بعدة مراحل حتى تتم بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وحتى يتم تحقيقها لابد من القيام بعدة أمور أهمها الحاجة الفعالة لهذه الإدارة، وهل التكاليف التي ستصرف عليها موازية للخدمات التي سوف تقدمها ولذلك لابد من المرور بمجموعة من المراحل، كذلك وجوب توفر مجموعة من المتطلبات التي تساعد في تطبيق هذا التحول.

#### أولاً: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل 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 معاملاته وإجراءاتها الإدارية. وهناك خطوات ومراحل لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات موضحة كالآتي:<sup>2</sup>

**1-إعداد الدراسة الأولية:** لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضيته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينه من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق الى واحد من القرارات التالية:

- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
  - وجود تكنولوجيا معلوماتية سابقة ولكنها تحتاج الى تطوير؛
  - تنسجم مع آخر التطورات الحديثة.
- 2-وضع خطة التنفيذ:** عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

<sup>1</sup> علي السلمي، نفس المرجع، ص: 324

<sup>2</sup> علاء عبد الرزاق السلمي، خالد ابراهيم السليطي، مرجع سبق ذكره، ص: 64-65.

**3- تحديد المصادر:** التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات، والبرمجيات المطلوبة، ويعنى هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

**4- تحديد المسؤولية:** عند تنفيذ الخطة، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة إليها.<sup>1</sup>

### ثانيا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية كأى مشروع أو برنامج يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة باعتبارها تحولا شاملا من المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارات التقليدية، ونجاحها مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة منها توفير جملة من المستلزمات البشرية والمادية والتنظيمية والبرمجيات ويقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

#### 1- المتطلبات القانونية والتشريعية:

يتطلب تطبيق النظام الإلكتروني استعداد تشريعي متكامل يواكب المتغيرات والمستجدات الجديدة لأن الجرائم الناجمة عن استخدامه هي جرائم مستحدثة لم يتعرض لها التشريع القائم، فالحاجة ملحة إلى تعديل ومراجعة المسلمات التقليدية في القضاء، واستبعاد ما لا يصلح منها بالإضافة إلى وضع تشريعات جديدة، تستمد نصوصها القانونية من البيئة الإلكترونية للإدارة الحديثة التي خلقت نوعا من الجرائم هي الجرائم الإلكترونية، كالقرصنة والاختراق والتزوير والاختلاس، وانتهاك سرية المعاملات والحريات وغيرها.

لذا وجب إعداد تشريعات جديد وإضفاء تعديلات على تشريعات القائمة لتحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

- إعطاء المشروعية على الأعمال الإلكترونية، من خلال إصدار القوانين أو قرارات وزارية بهدف تحديد المباح و المحظور، وشرعة الجريمة الإلكترونية والعقوبة المصاحبة والعقوبة المصاحبة لها، فالتشريعات القائمة إلى وجود غطاء شرعي بجرم الأفعال المشينة الناجمة عن الاستخدام السيئ للتقنيات الحديثة؛
- إلزام الجهات الحكومية بالتحول نحو الشكل الإلكترونية؛
- إضفاء الصفة الرسمية على مخرجات الحاسوب الآلي وكافة الوسائل التقنية الحديثة التي يسهل الاعتماد عليها والتعامل بها في الجهات الرسمية؛

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، خالد ابراهيم السليطي، نفس المرجع، ص: 64-65.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006، ص 186.

- إعطاء المصدقية للتوقيع الإلكتروني؛
- إعطاء مشروعية لإثبات الشخصية الإلكترونية برقم معين أو حساب بنكي؛
- وضع معايير ثابتة وشفافية للإجراءات الإدارية بهدف وضع حد لتدخل المسؤول في تعبئة النماذج؛
- ضمان سرية المعلومات وحمايتها حفاظا على سرية الحياة الخاصة؛
- اعتماد خدمة الدفع الإلكترونية، ووضع شروط التحقق من المرسل لمنع الغير من إمكانية استخدامه؛
- إعطاء شرعية لعمليات البيع والشراء بالنظم الإلكترونية، وخاصة التجارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

## 2- المتطلبات الإدارية والتنظيمية:

إن التنظيم الإلكتروني يعتبر عملية متعددة الجوانب والمفاهيم والممارسات فهي ليست بسيطة ويجب إعادة هندسة الهياكل والإجراءات الإدارية في الإدارات العمومية وذلك من خلال:

- إستحداث وحدات تنظيمية جديدة في الهيكل التنظيمي الجاري العمل به للتكفل بتسيير مشروع الإدارة الإلكترونية؛

- الإرتكاز على هياكل تنظيمية شبكية في الإدارة العمومية؛
- إعادة هندسة الاجراءات لتناسب مبادئ الإدارة الإلكترونية، خصوصا بعد إدخال التقنية الرقمية؛<sup>2</sup>
- تفهم ودعم مشاركة الموظفين في الإدارة العامة عملية التحول ودعمها للمتغيرات الإدارية والفنية التي يجب اتخاذها للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، ووضع خطة استراتيجية لهذا التحول؛
- إعادة هندسة الهيكل التنظيمي ليدعم تقديم خدمات عامة مميزة.<sup>3</sup>

## 3- المتطلبات الفنية والبشرية

تتمثل هذه المتطلبات في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، وهي القاعدة الأساسية التي تبني عليها الإدارة الإلكترونية، وتشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستعمال، ولإستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد لكي تحقق من استخدام شبكة الإنترنت بالإضافة إلى توفير الرقمية الملائمة من أنظمة وقواعد وبيانات وبرمجيات، وتوفير كل ذلك للاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن.

<sup>1</sup> عمار بوحوش، نفس المرجع، ص: 189.

<sup>2</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 296.

<sup>3</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، دار الفكر العربي، الجزء الأول، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 9.

وتتمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية في مجموعة من العناصر على غرار الحواسيب وشبكات الاتصالات، برامج حاسوبية بالإضافة إلى المورد البشري الذي يرتبط عمله بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وكذلك توعية المواطنين بثقافة الإدارة الإلكترونية الركييزة الأساسية لنجاح عملية التحول من الأنظمة الإدارية التقليدية إلى الأنظمة الإلكترونية العصرية، الآن الإدارة الإلكترونية هي فلسفة متكاملة من القيم والعادات والتقاليد، والأهداف، وترجمتها إلى الواقع العلمي الملموس تحتاج إلى وعي اجتماعي ومساندة الجمهور لهذا التحول، بحيث يكون الأفراد مهيبؤون لتقبل الأنظمة الجديد، وهي عناصر أساسية لنجاح عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية

يقدم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية تنوعا من الشبكات الإلكترونية تأخذ أشكالاً مختلفة، تبعاً لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها، والتي تشمل غالباً الشبكات التالية:<sup>2</sup>

#### أولاً: شبكة الانترنت

وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية، مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة، تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة، بحيث تبدوا وكأنها قطعة واحدة، أو نظام واحد، ومن أهم الخدمات التي تقدمها الانترنت للإدارة الإلكترونية يمكن أن نذكر:

**1- خدمة منتديات الحوار:** والتي تشمل خدمة تدعم كثيراً من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت.

#### 2- خدمة بروتوكول نقل الملفات

**3- خدمة المحادثات:** إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، وتقدم تبادل الملفات، خدمة التخاطب مجاناً، وفق أنماط ثلاثة:

- خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة؛
- خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالباً مع الطباعة؛
- المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات (يشاهد كل طرف الآخر)؛
- كما توفر الانترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> نائل الحافظ العواملة، الإدارة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، المجلد 29 العدد الأول، 2002، ص: 151-152

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص: 66-68.

**4- خدمة الاتصال عن بعد:** حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، الميكروويف، بواسطة الأقمار الصناعية.

**5- خدمة البريد الإلكتروني:** هو أحد أوجه استخدام الانترنت، فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقعة من العالم، وتأخذ رسائل البريد الإلكتروني أشكال متعددة، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب، أو ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التحوار، والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني.

**6- خدمة شبكة الويب:** إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 120000 حاسوب مزود، تتقاسم ملكيتها جامعات، ودور نشر، وشركات كبرى، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة (نصوص، صور، أصوات) وهي مبوبة بطريقة يسهل الوصول إليها، وبواسطة نقر مفتاح الماوس يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا، إلى آخر في نيوزيلندا، وبالتالي لعبت شبكة الانترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الإلكترونية، وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة، وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارة التقليدية.

**ثانيا- الشبكة الداخلية للمنظمة الإنترنت:** هي شبكة الشركة الخاصة وتعتمد على تقنية الانترنت، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة، من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة، لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة، وتقدم لشبكة الإنترنت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات، بواسطة ما يطلق عليه جدران النار .

**ثالثا- الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء / الإكسترنات:** هي عبارة عن شبكات إنترنت داخلية، توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين، محولين من داخل المنظمة الداخلية، والإكسترنات تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة، أو الشركة، أو المجهزين، أو الشركات، إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الإكسترنات تقديم كلمة المرور لأنها منظمة لا توجه خدماتها إلى كل الناس، بقدر ما أن استخدامها مخصص لفئة معين.

وبالتالي تظهر أهمية البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية من حيث ما يوفره من غطاء، يمثل روابط اتصال متناسقة، تتحد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية، والتي تتيح التواصل، وتقديم الخدمات على الخط مباشرة، مع الاختلاف فيما يمكن أن تقدمه الشبكات الثلاث لواقع الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع، ص: 66-68.

## المبحث الثالث: تقييم الإدارة الإلكترونية

تظهر آثار التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية واضحة لدى الدول المتقدمة التي تمتلك تجارب ناجحة في هذا المجال، أما بالنسبة لمجتمعاتنا النامية فيصعب تحديد الآثار الناجمة على هذا التحول نظراً لحدائثة مشروع الإدارة الإلكترونية، حيث ينصب تركيز الخبراء والباحثين على الآثار الإيجابية لمشروع الإدارة الإلكترونية، مع التقليل من التنبيه للآثار السلبية التي يمكن استنتاجها من طبيعة العمل الإلكتروني، كما يمكن حصر الآثار المتوقعة للتحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.

### المطلب الأول: آثار الإدارة الإلكترونية

إن أي تغير أو تحول لابد أن يكون آثاراً مختلفة، والتحول نحو مفهوم الحكومة الإلكترونية سوف يعكس آثاراً حيوية إيجابية وسلبية على السواء في مختلف نواحي الحياة، وهناك محددات رئيسية لمعرفة هذه الآثار هي: العنصر الإداري والعنصر التقني، فالعنصر الإداري يبين مدى تطور الفكر الإداري في المجتمع، والعنصر التقني يوضح بأنه لا يمكن أن توجد حكومة إلكترونية وعلى نطاق واسع بدون وجود تقنية حديثة. ويمكن تصنيف هذه الآثار في الفئات الكبرى التالية:<sup>1</sup>

**أولاً- آثار سياسية واجتماعية:** تتمثل هذه الآثار بمجمل الانعكاسات المتوقع حدوثها نتيجة لاستخدام أساليب الحكومة الإلكترونية، فهل تضمن الحكومة الإلكترونية فرصاً متكافئة لكافة المعنيين بخدماتها من حيث إتاحة المعلومات أو تقديم الخدمات الفعلية؟ وهل تضمن مبدأ المشاركة في الحياة السياسية من قبل كافة المواطنين؟ وتثار أسئلة كثيرة حول أمن المعلومات الشخصية والمؤسسية على السواء.

**ثانياً- آثار اقتصادية ومالية:** إن توسيع قاعدة المستخدمين لشبكات المعلومات والخدمات قد يساعد في خفض تكلفتها الثابتة على المدى البعيد، وتحتاج لدعم من لا يملكون المهارات، التعليم، الثقافة والمال اللازم لشراء الخدمات الإلكترونية، وبذلك تكون التكلفة عالية على المدى القصير بالإضافة لشراء التكنولوجيا وأمن المعلومات واستكمال البنية التحتية وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية للدولة تتطلب المساعدة في سد هذه الثغرة.

**ثالثاً- آثار إدارية وتنظيمية:** وتشمل هذه الآثار تغيرات جذرية في مفاهيم الإدارة ونظرياتها أي البعد الأكاديمي كما تشمل تغيرات كبيرة في الجوانب الهيكلية، التنظيمية، البشرية، الإجرائية والتشريعية أي البعد العملي للإدارة، وهذا

<sup>1</sup> نائل الحافظ العواملة، مرجع سبق ذكره، ص: 270-275

يتضمن إعادة هيكلة مؤسسات القطاع الحكومي (إلغاء ودمج وإنشاء) بما يكفل تفعيلاً للتوجه نحو حكومة إلكترونية تتميز بالكفاءة، والفعالية، سرعة الاستجابة، والمشاركة والمسؤولية.

**رابعاً- آثار تكنولوجيا:** يؤدي التحول إلى الحكومات الإلكترونية إلى زيادة الطلب الكلي على المنتجات التكنولوجية

ببعضها المادي والمعرفي المتكاملين، كما يشكل ذلك تحدياً إضافياً لمنتجي التكنولوجيا لإحداث مزيد من التطوير وتوسيع الاستثمارات في قطاع التكنولوجيا لتلبية الاحتياجات الكمية والنوعية المتزايدة في هذا المجال، ويشمل ذلك التوسع في البرامج الأكاديمية بكافة أنواعها بحيث تتلاءم نوعية مخرجاتها التعليمية مع متطلبات التحول الإلكتروني وحاجات سوق العمل. وهذا يعني مزيداً من الاستثمارات في قطاع التعليم بمراحله المختلفة وخصوصاً التعليم العالي.

**خامساً- آثار بيئية:** حيث تتأثر البيئة الطبيعية ببعض المخاطر مثل التلوث، استنزاف مصادر الطاقة والمواد الخام. وكذلك يؤثر التحول التكنولوجي على كثير من الجوانب الإنسانية مثل العادات والقيم والتقاليد الاجتماعية، طبيعة الحاجات الإنسانية، والسلوك الإنساني، ومن المخاطر المحتملة انتهاك مبدأ الخصوصية الفردية وتعرض أمن المعلومات على كافة المستويات للخطر مثل السطو على المعلومات والأرصدة في البنوك والإضرار بالغير من خلال فيروسات الحاسب.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية

على المسؤولين في المنشأة الحكومية أو الأهلية الذين يرغبون التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المنشأة. ومن أهمها:<sup>2</sup>

- وضوح الرؤية الاستراتيجية للمسؤولين في المنشأة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير. كما نلاحظ في بعض الدوائر الحكومية والشركات التجارية وجود إعلانات كبيرة بالمنشأة لتوضيح الرؤية والرسالة؛
- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنشأة والابتعاد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور؛
- التطوير المستمر لإجراءات العمل، ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها، مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها؛
- التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلاً حسب تخصصه؛
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال؛

<sup>1</sup> نائل الحافظ العواملة، نفس المرجع، ص: 270-275

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص: 70-71.

- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية؛
  - تأمين سرية المعلومات للمستخدمين؛
  - الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء؛
  - التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل المنشأة وترك الاعتبار الشخصية.
- ومن عوامل نجاحها أيضا:<sup>1</sup>
- إيجاد بيئة مناسبة لنقل التجارب في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
  - تقديم مجموعة من المعارف والخيارات في مجالات متعددة مرتبطة بقضايا فنية وإدارية بتقديم الخدمات إلكترونيا وذلك لتعميق المفاهيم والخيارات التي يحتاجها مدراء نظم المعلومات في حياتهم العملية؛
  - إيجاد قناة مثالية بكل القطاعات المختلفة والمستثمرين في أنظمة الاتصالات ونظم المعلومات وذلك لنقاش مشاكلهم ومتطلباتهم؛
  - إطلاع المشاركين على أحدث النظم المعلوماتية والإدارية الحديثة وإثارة النقاش بينهم في سبيل تطبيق تلك النظم والاستفادة منها.

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية

قد يعتقد البعض أنه وعند تطبيق استراتيجية "الإدارة الإلكترونية" سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية، لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهي بشكل عام ثلاث سلبيات رئيسية:<sup>2</sup>

#### أولاً: التجسس الإلكتروني

بعد ثورة المعلومات و التقنيات التي اجتاحت العالم، قلّصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته و أولويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، و التجسس إحدى هذه المجالات، و من الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام "الإدارة الإلكترونية" فإنها ستحوّل أرشيفها إلى أرشيف

<sup>1</sup> حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقها في الدول العربية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر "بن يوسف بن خدة"، قسم العلوم الإنسانية والعلاقات الدولية، 2007، ص ص: 33-34.

<sup>2</sup> ديفيد براون، الحكومة الإلكترونية والإدارة العامة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد (10) العدد (1)، 2004، ص ص: 87-88

إلكتروني كما سبق وذكرنا وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.

فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية كي لا يفهم البعض أننا ننادي إلى البقاء على النظام التقليدي للإدارة، وإنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الإلكتروني، ومصدر خطر التجسس الإلكتروني يأتي غالبا من ثلاث فئات:

- الفئة الأولى هي الأفراد العاديون؛

- الفئة الثانية هي الهاكرز (القراصنة)؛

- الفئة الثالثة هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

هذا فيما يقتصر خطر الفتنة الأولى و الثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله و إيقافه بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع، فان خطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات والأفراد والأموال و ما إلى ذلك مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي والاستراتيجي للدولة المعنية خاصة عندما تقوم أجهزة الاستخبارات هذه ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق وتسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها.

### ثانيا: زيادة التبعية للخارج

من المعلوم إن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا على الرغم من أن هناك أعداد كبيرة من العلماء العرب والاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي.

إن "الإدارة الإلكترونية" تعتمد بمعظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فان ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ديفيد براون، نفس المرجع، ص: 87-88

فالاتتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني لهذه الدول للخطر ووضعه تحت سيطرة دول غريبة بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة أم صديقة فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن نوع العلاقات بينها. ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية وسياسية بل يتعداه إلى القطاع التجاري لكي تتمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطيها الأفضلية على منافستها في الأسواق .

لذلك كله نحن ننصح ونشدد على ضرورة دعم وتسهيل عمل القطاع التكنولوجي العربي والإنفاق على أمور البحث العلمي فيما يتعلق بالتكنولوجيا والأمن لتكنولوجي خاصة وانه لدينا القدرات البشرية والمادية اللازمة لمثل ذلك ونشدد أيضا على ضرورة تطوير حلول أمن المعلومات محليا أو على الأقل وضع الحلول الأمنية الأجنبية التي نرغب باستخدامها تحت اختبارات مكثفة و دراسات معمّقة و التأكد من استقلاليتها و خلوّها من الأخطار الأمنية.

### ثالثا: شلل الإدارة

إنّ التطبيق غير السوي و الدقيق لمفهوم و استراتيجيية "الإدارة الإلكترونية" والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل ولتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة و لم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرن الأولى و لم نربح الثانية ممّا من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريشما يتم الإنجاز الشامل و الكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء و هذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لاستراتيجيية الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تواجه الإدارة الإلكترونية تحديات كبيرة ذات طبيعة خاصة، لأن الإدارة الإلكترونية هي عملية ابتكار جذرية، ناتجة من اندماج تكنولوجيا المعلومات والإنترنت واقتصاد المعرفة وتطبيقات نماذج الأعمال الجديدة. ويلخص تلك التحديات بالنقاط التالية:<sup>2</sup>

- إدارة عملية التحول الإلكتروني الكامل لأنشطة وعمليات المنظمة؛
- تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية؛
- تنمية وتطوير البنية التحتية للأعمال الإلكترونية؛

<sup>1</sup> ديفيد براون، نفس المرجع، ص: 87-88.

<sup>2</sup> ياسين سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص: 222.

- إدارة موقع المنظمة على شبكة الانترنت؛
- إدارة المشروعات والمنظمات الافتراضية.

هذه هي التحديات الجوهرية التي تواجه الإدارة الإلكترونية والتي تتطلب معالجتها الانفتاح المستمر على الأفكار المبتكرة وأساليب العمل الجديدة، وإلى حشد الطاقات والموارد التنظيمية لقيادة عملية التغيير الاستراتيجي نحو الأعمال الإلكترونية.

أما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهناك مجموعة من العوامل التي تعيق تطبيقها ملخصة بالعوامل التالية:<sup>1</sup>

- التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة، لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية والعودة إلى نقطة البداية وفقدان السرية في المعاملات، بل هذا سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظف، والخوف من التغيير من قبل المسؤولين والموظفين؛
  - تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال (قرار فني، إداري واستراتيجي)؛
  - قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة؛
  - عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة؛
  - عدم توفر الإنترنت بشكل موسع في المؤسسات أو اقتصرها على فئة معينة دون غيرها؛
  - عائق اللغة في بعض الأحيان؛
  - عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها؛
  - نقص الكفاءات البشرية المستخدمة للتقنيات ، مما يزيد الحاجة إلى التدريب؛
  - بعض النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الكامل؛
  - تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق؛
  - غياب التشريعات المناسبة؛
  - قلة وعي الجمهور بالميزات المرجوة؛
  - غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة؛
  - عدم توفر وسائل الاتصال المناسبة.
- بالإضافة الى:

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والانترنت، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص ص: 54-55.

- التخبط السياسي والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة "الإدارة الإلكترونية" وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطرا كبيرا على مشروع الإدارة الإلكترونية.
- عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة "الإدارة الإلكترونية" لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية.
- تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساسا لأي عملية تنفيذ "الإدارة الإلكترونية"؛
- الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي و التي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما يعيق تنفيذ "استراتيجية الإدارة الإلكترونية"؛
- مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية؛
- عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية و الاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت نظرا للأزمات الاجتماعية-الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا؛
- نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات محليا أو دعم غير كاف من قطاع التكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، نفس المرجع، ص ص: 54-55.

## خلاصة الفصل

إن عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة لطبيعة عمله، كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق، وإلا سيكون مصيره الفشل وسيسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد ونعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي وليدة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.

فالإدارة الإلكترونية منظومة متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب الآلي، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية وبنية تحية فعالة تساعد في إتخاذ القرارات المناسبة، وإنجاز الأعمال بشكل سلس وتقديم الأعمال بأقل التكاليف وأكثر جودة.

الفصل الثاني:

تطوير الوظائف

الإدارية

## تمهيد

يتكون العمل الإداري من وظائف ونشاطات يؤدي تنفيذها إلى السير الحسن لكافة أعمال المؤسسة وبالتالي هذا الأمر بدوره يحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة والمتمثلة في البقاء والاستمرارية في سوق المنافسة، وعلى العموم فإن الحديث عن العمل الإداري يعني الحديث عن عدة وظائف يتميز بها من تخطيط وتنظيم و توجيه ورقابة، بحيث تسعى المؤسسة إلى رفع مستوى الوعي الإداري من خلال هذه الوظائف لدى الموظفين وتبسيط الضوء على جوانب مختلفة خاصة بالعملية الإدارية والتي تعمل على تسهيل تقديم الخدمة العامة والإرتقاء في الأداء وذلك عبر اقتراح أفضل السبل وأنجعها لضمان السير الحسن للعمل في المنظمة وتحديد منهجية إدارية يقف عليها العمل الإداري.

ولا زالت الوظائف الإدارية تعرف تحديات وتغيرات سريعة ومتعددة بسبب تطور الفكر الإداري الذي مس مضمونها وأساليبها، والثورة التكنولوجية التي ساهمت في تطويرها ورفع كفاءتها، ويؤدي تنفيذ الوظائف الإدارية إلى ضمان السير الحسن لكافة أعمال المؤسسات والمديريات، وبالتالي تبرز أهمية الإتجاه نحو الإدارة الحديثة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والإتصال واستخدام البرمجيات الحديثة، وهذا ما يترجم في الإدارة الإلكترونية

وهذا ما سيتم التطرق إليه خلال هذا الفصل حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث هي:

- ❖ المبحث الأول: أساسيات حول وظيفتي التخطيط والتنظيم؛
- ❖ المبحث الثاني: أساسيات حول وظيفتي التوجيه والرقابة؛
- ❖ المبحث الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية.

## المبحث الأول: أساسيات حول وظيفتي التخطيط والتنظيم

تسعى منظمات الأعمال جاهدة إلى تحسين منظومتها الإدارية وذلك من خلال وضع مناهج إدارية ناجحة للقضاء على روتين الركود والتثاقل الإداري عبر تجسيد ما يعرف بالتخطيط، وهو الوظيفة الإدارية التي تمكن الإدارة من التكيف مع الأعمال والمتغيرات التي تطرأ على مستوى أجهزتها، وكذا التنظيم الذي يعتبر الوظيفة الثانية وهي تلازم وظيفة التخطيط ضمن مكونات العمل الإداري، وتنطوي على تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة، وهذا ما يخلق تجانس وتكامل بين الوظيفتين.

### المطلب الأول: ماهية وظيفة التخطيط

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى وله الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة لأن هته الوظائف يجب أن تعكس هذا التخطيط، فالمدير ينظم و يوجه ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقا للخطة الموضوعة.

أورد رجال الفكر الإداري مجموعة من التعاريف والخصائص للتخطيط كوظيفة إدارية، سنذكر أهم ما ذكر في هذه الوظيفة بإيجاز.

#### أولاً- مفهوم التخطيط

هناك عدة تعريفات للتخطيط وسيتم التعرض للبعض منها كمحاولة للوصول إلى تعريف شامل لهذه الوظيفة التخطيطية ونذكر منها:

- " هو الوظيفة الأولى للإدارة والتي تسبق ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل و لكل قسم أو جزء من أجزائها و لكل فرد من العاملين بها".<sup>1</sup>

معنى هذا أن وظيفة التخطيط تسبق باقي الوظائف الإدارية الأخرى حيث أنها تقوم على الاختيار الواعي و هذا الاختيار يكون بين مجموعة من البدائل.

- "يعرفه فايول بأنه " التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة".<sup>2</sup>

من هذا التعريف يتضح أن التخطيط يقوم على عملية التفكير والتقدير للمستقبل والنظر في البعد الزمني والتنبؤ بالمتغيرات ووضع الخطط لما يخفيه المستقبل والتأقلم مع الظروف المتغيرة.

<sup>1</sup> -عبد الغفار حنفي، عبد السلام فحفي، التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1998، ص: 337.

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير-أساسيات، وظائف وتقنيات، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص: 19.

- " هو الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية والمادية واستخدامها أكفأ استخدام بطريقة علمية وعملية وإنسانية لسد احتياجات المؤسسة".<sup>1</sup>

يتضح من هذا التعريف أن التخطيط هو أسلوب علمي يتم على أساس الموارد اللازمة لعملية الإنتاج و تنظيم الموارد المالية و استخدامها بأحسن الطرق و ذلك بوضع خطة شاملة.

- كذلك يعرف التخطيط بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق و وضع و استخدام الفرضيات المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنظمة المقترحة التي تعتقد بضرورة تحقيقها للنتائج المنشودة".<sup>2</sup>

من هذا التعريف يتضح أن التخطيط يرتبط بالحقائق و ذلك عن طريق الاختيار و الإنتقاء و كذلك وضع السياسات و الإجراءات و الخطط اللازمة لتحقيق النتائج و الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

- يعرفه بيرجيرون على أنه " تلك العملية التي تسمح بتحديد الأهداف المرجوة و الوسائل الأكثر ملائمة لتحقيق هته الأهداف".<sup>3</sup>

هذا التعريف يبين أن التخطيط يمكن من تحديد الأهداف و الوسائل المناسبة لتحقيقها.

من هذه التعاريف السابقة يمكن تعريف التخطيط على أنه الوظيفة الإدارية الأولى و التي تعتمد عليها الوظائف الأخرى فهو التقرير سلفا بما يجب عمله لتحقيق هدف معين.

### ثانياً-أهمية التخطيط

للتخطيط أهمية بالغة تتمثل فيمايلي:<sup>4</sup>

**1.2-التخطيط ضروري بسبب التغير و عدم التأكد:** يجب على كل المؤسسات أن تخطط وذلك من أجل الوصول إلى غاياتها و أهدافها، و كلما توغل الإنسان في تقدير أحداث المستقبل زادت إمكانية الشك و عدم التأكد، و كلما زادت حالة التأكد الذي ينوي عليه المستقبل زادت البدائل الممكنة وقلت درجة عدم التأكد، فالمسير لا يمكنه أن يضع أهدافه و يتوقف عند ذلك الحد، و إنما عليه أن يعلم بالظروف المستقبلية و النتائج المتوقعة.

**2.2-التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة:** التخطيط يركز على إنجاز الأحداث التي تسعى إليها المؤسسة ووضع خطة مناسبة لهذه الأهداف، فواضعو الخطط يكونون مجبرين على التفكير دائما في الأهداف

<sup>1</sup> حسين عمر، التنمية و التخطيط الاقتصادي، دار الشروق، جدة، المملكة العربية السعودية، 1993، ص: 80.

<sup>2</sup> عبد الغفور يونس، تنظيم إدارة الأعمال، مجموعة النيل العربية، ليبيا، 1999، ص: 106.

<sup>3</sup> G. Bergeron, la gestion moderne, ed Gaeton Morin, quelee, Canada, 1991, p : 20.

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص: 217-219.

المنشودة، فيجب عليهم مراقبة هذه الخطط دورياً وتعديلها وتطويرها في الوقت المناسب تماشياً مع الظروف المستقبلية وبما يضمن أهداف المؤسسة.

**3.2- التخطيط يوفر النفقات:** إن عملية التخطيط تركز أساساً على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية والمالية والبشرية بأكفأ الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

**4.2- التخطيط أساس للرقابة:** أي لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة معنى هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطيطي له فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون مخططات.

**5.2- التخطيط يقلص من المخاطر:** بما أن دور التخطيط يكمن في تسهيل عملية إنتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل لذا فإن التخطيط القائم على أسس علمية يقلص مخاطر هذا الإنتقال كتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف والإستغلال العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم.

**6.2- تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة:** فالتخطيط يسمح للإدارة بالإطلاع على الأجزاء المختلفة في المؤسسة وتحقيق التكامل بين هذه الأجزاء والعمل على التنسيق بينها، فالتخطيط يقلل من الحوادث المفاجئة عن طريق التنبؤ بالمستقبل ويمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الإدارة.

**7.2- يساعد التخطيط على التخلص من أسباب المشاكل والتأكيد على الأهداف البعيدة**

**8.2- يساعد التخطيط في عملية الاتصال:** حيث يعمل على إيجاد القنوات الإتصالية المتعددة في كل الإتجاهات كما يساعد في التنظيم، أي أن كل مركز في الإدارة مسؤول عن تنفيذ الخطة، يكون مسؤولاً عن أي انحراف حتى يمكن محاسبة المسؤولين عنها.<sup>1</sup>

### ثالثاً- خصائص التخطيط

إن تفاوت نسبة نجاح التخطيط من خطة إلى أخرى يرجع إلى مجموعة كبيرة من الظروف و العوامل التي يمكن ترجمتها بمجموعة من الخصائص التي لا بد من توفرها من أجل نجاح العملية التخطيطية ومن أهمها:<sup>2</sup>

**1- أولوية التخطيط:** يقضي هذا بموجب إعطاء التخطيط المرتبة الأولى في النظام الإداري للمؤسسة، لأن التخطيط هو الذي يحدد أهداف المؤسسة وطبيعة العلاقات داخل المؤسسة ونوعية الموارد البشرية المطلوبة وتوجيه نظام الإدارة والنظام الرقابي .

**2- الواقعية:** لكي تحقق الخطة غايتها لا بد أن تكون هناك نظرة شاملة للواقع الإقتصادي للمؤسسة، هذا من خلال

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، نفس المرجع، ص: 217-219.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف، مرجع سبق ذكره، ص: 339 - 340.

الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية وإمكاناتها البشرية، الشيء الذي يسمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها في حدود هته الإمكانيات.

**3- الشمولية:** التخطيط مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المؤسسة، فالتخطيط يكون أشمل أكثر على مستوى الإدارة حيث أن خطط الإدارات الوسطى والدنيا تنتج وتنبثق من خطط المستوى الأعلى.

**4- التنسيق:** التنسيق ضروري في عملية التخطيط حيث لا بد أن يكون التناسق بين الأهداف والوسائل المتبعة لتحقيقها، وهذا لكي لا تتعارض الأهداف والوسائل فيما بينها بغرض الوصول للهدف الرئيس.

**5- المرونة:** لا بد للخطة عند وضعها أن تكون مرنة وهذا حتى تسهل عملية تعديلها عند اكتشاف أن وضع الخطة غير سليم وأن هناك ظروف واقعية تعيق عملية تحقيق الأهداف.

**6- الإلزام:** إن هذا المبدأ مهم جدا في التخطيط لأن انعدام هذا الأخير يحول للأطراف المعنية بتنفيذ الخطة التهاون في تنفيذها وهذا ما يؤدي إلى تعطيل سير وتيرة النمو والتطور في المؤسسة، لذلك لا بد من المسائلة والمحاسبة حتى يتم تنفيذ الخطة بكاملها للوصول إلى الهدف الأساسي.<sup>1</sup>

### 7- خصائص التخطيط الجيد

يجب تمييز الخطة الجيدة بعدد من الخصائص حتى نستطيع القول أن هذه الخطة جيدة وفعالة وتمثل هذه

الخصائص بالنقاط التالية:<sup>2</sup>

- أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ومحدد تتركز نحوه كافة الأعمال والعمليات بحيث تنتهي جميعا إليه مهما تفرقت بهم السبل أو اختلفت الأساليب المستخدمة فيما بينها؛
- أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والإبتعاد عن التعقيد بحيث تقوم في كافة مراحلها على التسلسل المنطقي وأن تتفادى كل ما يبعث على الإرتباك والتعقيد وبحيث يفهمها جميع من يقومون بتنفيذها؛
- أن تكون الخطة واقعية وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه؛
- أن يتم تحديد الأجهزة الإدارية التي ستكون مسؤولة عن تنفيذ جزئيات الخطة حتى لا يحدث لها تضارب وازدواج في الأعمال؛
- يجب أن تتصف الخطة بالمرونة لمقابلة التغيرات والظروف الطارئة؛
- يساعد التخطيط الجيد على تحقيق التوازن بين الأقسام والدوائر المختلفة داخل المشروع وذلك من خلال

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف، نفس المرجع، ص: 340.

<sup>2</sup> أحمد يوسف، عبد الهادي عريقات، المفاهيم الإدارية الأساسية (النظرية والتطبيق)، جامعة عمان الأهلية، الأردن، 2011، ص: 93.

التنسيق الجيد والفعال بين هذه الأقسام المختلفة؛

- لا بد من مراعاة الخطة للعنصر البشري الذي سيقوم بتنفيذ الخطة ومعاملتهم كبشر وليس كأداة تنفيذية؛

- لا بد من مشاركة المعنيين بالإشراف وتنفيذ الخطة فإن ذلك يؤدي إلى الاستفادة من خبراتهم، والإستماع إلى وجهات نظرهم بالإضافة إلى إشعارهم بأهميتهم للمنظمة.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: أنواع ومراحل التخطيط

### أولاً-أنواع التخطيط

التخطيط عدة أنواع مقسمة حسب عدة معايير نذكر منها:<sup>2</sup>

#### 1-التخطيط حسب المدى الزمني: يندرج ضمنه مايلي:

1.1-التخطيط طويل المدى: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات ويشترك فيه كل المدراء

حيث يركز على كل ميادين النشاط في المؤسسة.

2.1- التخطيط متوسط المدى: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من خمس سنوات ويقوم به أفراد الإدارة

الوسطى، حيث أنه عبارة عن وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط والأجل.

3.1- التخطيط قصير المدى: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من سنة، حيث أنه يحتوي على خطط

تفصيلية من التخطيط طويل المدى وهذا لغرض حل المشاكل لحظة حدوثها.

#### 2-التخطيط حسب نطاق التأثير: ويشمل مايلي:

1.2- التخطيط الإستراتيجي: يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة

ورسم الخطط وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئة المنظمة، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة وممارسة الإدارة العليا وتأثيره بعيد ومن أمثله: التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح خط سوقي جديد.

2.2-التخطيط التكتيكي: يهدف إلى مساندة التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ويهتم بتقييم صلاحية البدائل

المختلفة من الأهداف والإستراتيجيات واقتراح الجديد منها، إذ يتميز بالمرونة في اختيار ومراجعة البدائل وتمارسه الإدارة الوسطى وتأثيره متوسط المدى، ومن أمثله: تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق .

3.2-التخطيط التشغيلي: وتختص به الإدارة الدنيا ويتم فيه تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خط

<sup>1</sup> أحمد يوسف، عبد الهادي عريقات، نفس المرجع، ص: 93.

<sup>2</sup> عبد الله محمد اللحيان، الإدارة العلمية، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2001، ط1، ص: 11-20.

للأنشطة المتكررة في المؤسسة والقابلة للقياس وهذا في شكل تنبؤات، وتوضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات ومعايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة وقد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية، وبالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام وقيم ومن أمثله : تحديد إحتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار.

**3- التخطيط حسب الوظيفة:** بما أن المؤسسة تشتمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها وأهدافها فهناك وظائف لا بد من التخطيط لها وهي: الإنتاج، البيع، المالية، التمويل.

**1.3-تخطيط الإنتاج:** يعرف بأنه "القيام بالتنبؤ لوضع خطة تتضمن جميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخططة".

إذن تخطيط الإنتاج هو عملية تنبؤ بجميع مراحل الإنتاج واحتياجاتها للوصول إلى الأهداف المسطرة.

**2.3-التخطيط المالي:** ويهتم بكيفية الحصول على الأموال من عدة جهات بأقل جهد وتكلفة.

**3.3-تخطيط البيع:** تقوم المؤسسة بالتخطيط للمبيعات وهدفها الأول هو التوصل إلى أفضل طريقة لتصريف السلع التي أنتجتها، حيث تقوم بدراسة أهم نقاط البيع و أهم المتعاملين الذين يضمون ترويج المنتج بأقل تكلفة.

**4.3- تخطيط التمويل:** هو عملية وضع التقديرات للمواد واللوازم التي تحتاجها المؤسسة وذلك في ضوء إمكانياتها.<sup>1</sup>

## ثانيا -مراحل التخطيط

إن التخطيط كعملية أساسية في كل مؤسسة ينطوي على مجموعة مترابطة من المراحل تتمثل فيمايلي:<sup>2</sup>

### 1-التعرف على الفرص المتاحة و اكتشافها :

إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط هي محاولة التعرف على الفرص (المشاكل) المتوقعة الحدوث في المستقبل، ثم دراسة هذه الفرص دراسة كاملة لمعرفة جوانب القوة و الضعف فيها و تتم دراسة الفرص من خلال معالجة الجوانب التالية :

- العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية ؛
- طبيعة السوق الذي تنشط فيه المنظمة؛
- درجة المنافسة السائدة ؛

<sup>1</sup> عبد الله محمد اللحيان، نفس المرجع، ص: 22.

2-Szpirglas, Mathias, Acquier; Aurelien & Gand, Sebastien, understanding organizational crisis management process: an analytical framework drawn from a case study in a public company, 2005, pp 50-55

- معرفة رغبات العملاء والمستهلكين؛
- ظروف البيئة الدخلية مثل نوع الخبرات و الكفاءات لدى الافراد ونوع الآلات والمعدات .

## 2-تحديد الأهداف :

- تعتبر الأهداف مزيج من الغايات الواقعية التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها والأهداف نعكس مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المحيط و يعتبر تحديد الأهداف الأساس في العملية التخطيطية لأنه يمكن من:
- وضع خطة متكاملة ومتناسقة خاصة إذا كانت الأهداف دقيقة؛
  - تحديد رسالة المؤسسة في المجتمع؛
  - توحيد جهود الإدارات و الأقسام و الأفراد؛
  - توليد الدافع لدى كل فرد على العمل وهذا عن طريق ربط أهدافه بأهداف المؤسسة؛
  - المساعدة على تقييم القرارات المتخذة؛
  - المساعدة على التنبؤ بالسلوك والأحداث المستقبلية؛
  - تحديد المطلوب فهو مقياس للرقابة (خاصة إذا كانت كمية) حيث يقدم المعايير اللازمة للقياس.

## 3-وضع الافتراضات التخطيطية :

إن المرحلة الثالثة في التخطيط هي وضع الافتراضات التي تمثل المستقبل الذي على أساسه ستوضع الفروض التخطيطية، أي بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي ستعمل فيها الخطط ولهذا فإن التنبؤ ضروري لوضع الفروض التخطيطية، حيث توجد أربع أنواع للتنبؤ تتمثل فيمايلي:<sup>1</sup>

**1.3-التنبؤ الاقتصادي :** التنبؤ بحالة الاقتصاد من حيث احتمال حدوث رواج أو كساد أو إنتعاش فيه.

**2.3-التنبؤ التكنولوجي :** محاولة التعرف على الطرق والمعارف الفنية والتقنية المتوقع إدخالها في عملية الإنتاج.

**3.3-التنبؤ بدرجة المنافسة:** محاولة التعرف على ردود أفعال المؤسسات المنافسة عند تغيير أنواع وأسعار المنتوجات.

**4.3-التنبؤ بسلوك المستهلك:** من حيث الرغبات، الأذواق، الطلب.... الخ

**4-تحديد البدائل:** وتقتضي هذه المرحلة تجميع كل البدائل وطرق العمل حتى يتسنى للمؤسسة التعرف على البديل المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup> Szpirglas, Mathias, Acquier; Aurelien & Gand, Sebastien, **op cit**, pp :50-55.

ومن النادر وجود خطة يمكن تنفيذها من خلال بديل واحد فقط بل يوجد أكثر من بديل وفي الغالب ما يكون البديل غير الظاهر هو عادة أفضل البدائل.

**5-تقييم البدائل:** بعد تحديد افضل البدائل واختبار نقاط القوة والضعف فيها تأتي الخطوة التالية وهي تقييم هذه البدائل عن طريق وزن العوامل المختلفة على ضوء الفروض والأهداف، فأخذ البدائل قد يبدو أكثرها ربحية لكنه يستلزم مدفوعات نقدية ضخمة، بينما بديل آخر يكون أقل ربحية ولكنه ينطوي على خطر أقل، في الشركات الكبيرة قد تنطوي البدائل على عدد ضخم من المتغيرات والعديد من القيود مما يجعل عملية التقييم من أصعب الأمور وأعقدها وبسبب هذه التعقيدات نجد الإتجاه المتزايد نحو استخدام الطرق والأساليب الجديدة من بحوث العمليات والتحليل الرياضي وأيضا الحاسب الآلي للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل.

**6-اختيار البديل المناسب:** بعد تقييم البدائل المتوفرة تأتي مرحلة اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل مخاطرة وأقل تكاليف وأعلى عائد والذي حاز على رضا وقبول الأفراد القائمين على عملية التنفيذ، ومن ثم تحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ.<sup>1</sup>

### ثالثا- مزايا التخطيط و الصعوبات التي تواجهه

#### 1-مزايا التخطيط

يحقق لنا التخطيط عدة مزايا بإمكاننا توضيحها بالنقاط التالية:<sup>2</sup>

- مواجهة التغيرات الطارئة حيث أن التخطيط يتعلق بالمستقبل الذي يتصف بالتغير وعدم التأكد ومن ثم من خلال التخطيط يمكن معرفة المشاكل المتوقع حدوثها وعمل اللازم لتفاديها أو الإستعداد لها قبل وقوعها؛
- يوضح التخطيط أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها؛
- يساعد التخطيط على توجيه كافة الأنشطة الهادفة والمنظمة نحو تحقيق النتائج المرجوة مع تحقيق التابع الفعال للجهود المبذولة.
- يعمل التخطيط على الإستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى أدنى حد؛
- يساعد التخطيط الجيد المشروع على مواجهة المنافسة والبقاء في حلبة السباق مع المشاريع الأخرى؛
- يعمل التخطيط الجيد على زيادة فعالية التنسيق بين كافة الأقسام والإدارات المختلفة؛
- يقدم التخطيط الأساس الضروري للرقابة، لأنه كما قلنا سابقا أن هناك علاقة وثيقة بين التخطيط والرقابة وأن

<sup>1</sup> Szpirglas, Mathias, Acquier ; Aurelien & Gand, op cit, pp : 50-55.

<sup>2</sup> حسين عمر، مرجع سبق ذكره، ص: 123.

وظيفة الرقابة لا يمكن أن تتم دون أن يكون هناك تخطيط مسبق.

من خلال المزايا السابقة الذكر يتضح لنا أن التخطيط يعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية.

## 2-الصعوبات التي تواجه التخطيط

يمكننا تصنيف الصعوبات والمعوقات التي تواجه عملية التخطيط إلى نوعين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

- صعوبات تعود إلى الأشخاص المعنيين بتطبيق الخطة أو القائمين عليها؛

- صعوبات ناتجة عن تعقيد عملية التخطيط نفسها.

### 1.2-الصعوبات الناتجة عن الأشخاص

هناك بعض الصعوبات الناتجة عن سوء تصرف الأفراد وأهمها:

- قلة الالتزام بالتخطيط: فعلى الرغم من الإهتمام بالتخطيط بشكل عام إلا أنه لا يوجد إلتزام حقيقي به على

جميع المستويات الإدارية ولذلك نجد أن أغلبية المدراء يهتمون بحل المشكلات اليومية الروتينية دون الإلتفات إلى

المستقبل وفرص المستقبل التي يمكن استغلالها أحسن استغلال من خلال التخطيط السليم.

-عدم القدرة على التفريق بين دراسات التخطيط والخطط: أي أن هناك دراسات تخطيطية كثيرة ولكن لا تصل

إلى مستوى الخطة الملزمة لجميع الأفراد داخل المشروع.

- الإعتقاد الكبير على الخبرة: لا أحد ينكر أن عنصر الخبرة له أهمية كبيرة في التخطيط ولكن المشكلة هي

إذا قام المدير بالتركيز على خبرته فقط دون الإهتمام بالعناصر الأخرى وأصر على وضع الخطة بحيث تكون مستمدة

فقط من خبراتهم السابقة.

- مقاومة التغيير: نحن نعلم أن التخطيط يعتمد على المستقبل والتنبؤ ومن هنا قد يؤدي إلى إحداث تغييرات في

بعض العلاقات القائمة بين الأقسام أو الأفراد والمعروف أن هناك أشخاصا يقاومون هذا التغيير حفاظا على تلك

العلاقات أو نمط معين من العمل.

### 2.2-الصعوبات الناتجة عن تعقيد عملية التخطيط نفسها

هناك بعض الصعوبات التي تكون ناتجة عن عملية التخطيط نفسها وتكون خارجة عن إرادة الفرد وتمثل تلك

الصعوبات في النقاط التالية:

- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة : إن حالة عدم التأكد الموجودة فيما يتعلق بالمستقبل تجعل الحصول

على المعلومات الدقيقة عملية صعبة لأن العديد من العوامل تتغير ومن الصعب التنبؤ بهذا التغيير ولكن على الرغم

<sup>1</sup> محمد بن علي شيبان العامري، التنمية الإدارية، دار النجاح، الامارات العربية المتحدة، 2013، ص:47-49.

من ذلك فإن استخدام أساليب تنبؤ دقيقة قد تقلل هذه الصعوبة ومن ثم نستطيع الحصول على المعلومات الدقيقة بصورة أفضل.

- **مشكلة سرعة التغيير:** إن سرعة التغيير التي قد تحدث في الصناعة قد تربك الكثير من الشركات ومن ثم تربك المخطط لأننا نعيش في عالم متغير ومتطور بصورة سريعة ومن ثم قد لا يستطيع الإنسان اللحاق بهذا التغيير بالصورة المطلوبة.

- **عدم المرونة:** في بعض الأحيان قد يصعب على الخطة أن تواكب التغيرات وأن تستوعب التعديلات المطلوبة سواء كان ذلك يتعلق بالبيئة الداخلية وهي التي تتعلق بالأشخاص العاملين في المنظمة إذا ما اعتادوا على سلوك معين، أو فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات التي تطبق في الشركة والتي تعود عليها الموظفين أو كان ذلك يتعلق بالبيئة الخارجية وما تحويه من عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية والتي لا تستطيع المنظمة كما ذكرنا سابقا التأثير أو السيطرة عليها.

- **الوقت والنفقات:** إن القيام بعملية التنبؤ تحتاج إلى نفقات ليس لها حدود ولهذا فإن المنطق يدعو إلى الإنفاق ما دام هناك إيرادات ملائمة متوقع من هذا الإنفاق إلا أن الأمر ليس بهذه السهولة. أما بالنسبة إلى عامل الوقت فهو مهم جدا فالقرار يجب أن يتخذ في وقت معين ولكن في بعض الأحوال قد يضطر المدير إلى اتخاذ قرار نتيجة لضغوط معينة دون أن تتوفر لديه المعلومات الكافية.<sup>1</sup> في النهاية نستطيع القول أن جميع هذه الأسباب توضح لنا أن الحصول على خطط فعالة ليس عملية سهلة ولكن مع التعرف على هذه الأسباب يقل تأثيرها.

### 3-أسباب فشل التخطيط

- عدم ترابط وتوافق الخطط الجزئية مع نظام المنظمة المتكامل؛
- عدم مشاركة المستويات الإدارية في عملية التخطيط؛
- قلة المعلومات التي تبني عليها الخطط؛
- إستحالة السيطرة على الأحداث المستقبلية؛
- الفهم الخاطئ لخطوات التخطيط المختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . محمد بن علي شيبان العامري، نفس المرجع، ص: 47-49.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الأردن، 2009، ص: 123.

التخطيط هو الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، والحاجة إلى التخطيط تمتد في نقص الموارد وتعقد البيئة، أما عن أهميته فهي تتبلور في تحديد البدائل وتقييمها واختيار البديل المناسب، ثم وضع وتطوير الخطط له والمثلة في مجموعة من السياسات والاجراءات، القواعد، البرامج والموازنات التقديرية.

### المطلب الثالث: مدخل إلى وظيفة التنظيم

التنظيم هو الحلقة الثانية في العملية الإدارية التسييرية ويعتبر التسيير من أحد أهم هذه الوظائف لأنه يعبر عن بنية المؤسسة، فالتنظيم هو النشاط الذي يقوم به المسير لتحديد الواجبات والسلطات اللازمة للوفاء بها وإذا كانت وظيفة التخطيط تخص بالإجابة عن أسئلة مثل ما الذي يجب تحقيقه؟ أو متى يجب تحقيقه؟ فإن وظيفة التنظيم تختص بالإجابة على أسئلة مثل من الذي يقوم بالعمل؟ وكيف يقوم به عليه بأكمل وجه؟ وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

#### أولاً: ماهية وظيفة التنظيم

التنظيم هو الإطار الذي يتم في حدوده تجميع جهود جماعات العمل وترتيبها وتنسيقها لتعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها، وتزودهم بالإختصاصات والصلاحيات اللازمة لمساعدتهم على أداء مهامهم ووظائفهم.

#### 1- مفهوم التنظيم

للتنظيم كوظيفة إدارية عدة تعاريف نذكر منها:

- التنظيم هو "جميع الأنشطة التي يتم إسنادها إلى الإدارات للعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تفويض السلطة والتنسيق بين جهود الأفراد".<sup>1</sup>
- هو "نظام ينسق العلاقات الإدارية ويحدد الوظائف ويكون العمليات الإدارية".<sup>2</sup>
- هو "توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المرجوة".

#### 2- أهمية التنظيم

تلقي دراسة التنظيم منذ أوائل هذا القرن اهتماما متزايدا من الدارسين والممارسين في ميادين عملية متعددة، وذلك

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص: 127.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص: 29.

لما للتنظيم من آثار إقتصادية واجتماعية وحضارية تنعكس على مصادر وطرق خلق وإشباع الحاجات الإنسانية، وأصبح التنظيم موضع اهتمام علماء الإدارة فقد وجدوا فيه الأداة التي يستطيعون بها مواجهة التوسع في تطبيق التخصص في الأعمال، ذلك التخصص الذي أصبح السمة المميزة للمنظمات المتراكبة والوسيلة التي يستطيعون بها تحقيق الاتصال بين الملاك ومنظمتهم، ذلك الاتصال ضروري للربط بين الملكية والإدارة والعملية التي تتكامل بها الجهود الإنسانية المستخدمة تلك الجهود متفاوتة المستوى ومختلفة الدوافع والإطار الذي يستخدمونه لتحقيق تفاعل العلاقات، ذلك التفاعل الضروري لخلق وتنمية التعاون الجماعي لبلوغ الغايات المحددة.

وللتدليل على أهمية التنظيم يمكن أن نستعرض من بعض المقتطفات التاريخية لعدد من الكتاب في هذا الميدان: فيقول ديمر: " من بين مصادر تحقيق الموفورات الاقتصادية لا يوجد مصدر للموفورات أعظم من استخدام التنظيم الفعال لأنه الوسيلة القادرة على استغلال الطاقات الإنسانية."

ويقول بريسكو: " أن أهم الدعائم التي تقوم عليها منظمات الأعمال هي رأس المال والتنظيم ولكن التنظيم هو الدعامة الأعظم أهمية في كل الأحوال".

وأخيرا يبرز كارينجي أهمية التنظيم فيقول: " خذ من كل منشآتنا الصناعية وكل منشآتنا التجارية وكل طرق مواصلاتنا وكل أموالنا واترك لنا التنظيم وخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعا".<sup>1</sup>

### 3- مبادئ التنظيم

سننتظر إلى بعض مبادئ التنظيم المتفق عليها والتي تثبت صحتها بصفة عامة، ويمكن النظر إليها كمييار للتنظيم الجيد والسليم، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:<sup>2</sup>

**1.3- مبدأ ضرورة التنظيم:** أي ضرورة تقسيم العمل والواجبات بين الأفراد مع تفويض السلطة لذلك.

**2.3- مبدأ تحديد الأهداف:** يجب أن يتم تحديد الأهداف التي تسعى إليها المنظمة وكذلك التمسك بها، لأن الأهداف هي التي تبين الواجبات المطلوب تنفيذها وبذلك تحديد المسؤوليات التنظيمية، وتحديد الأهداف يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه التنظيم نحو النهايات المطلوبة.

**3.3- مبدأ وحدة الهدف:** أي يجب أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفق مع الهدف النهائي للتنظيم ككل.

**4.3- مبدأ الكفاءة:** أي تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وبواسطة الأفراد العاملين بها مع أقل التكاليف الممكنة.

**5.3- مبدأ تقسيم العمل:** إذ يجب تقسيم الأعمال إلى أبسط العناصر المكونة له، وذلك حتى يمكن التعرف على العناصر الأساسية والثانوية فيه، ويساعد تقسيم العمل على تحقيق موفورات التخصيص بأنواعها المختلفة.

<sup>1</sup> حنفي عبد الغفار، مرجع سبق ذكره، ص: 223.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصبري، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006، ص: 86-88.

**6.3- مبدأ التحديد الوظيفي:** يجب تحديد النتائج المتوقعة والأنشطة المطلوب القيام بها والسلطة التنظيمية المفوضة لكل وحدة تنظيمية، وكذا علاقة السلطة بالوحدات الأخرى وهذا من أجل الزيادة في إمكانية مساهمة الأفراد المسؤولين وتحقيق أهداف المؤسسة.

**7.3- مبدأ الوظائف:** أي يجب بناء التنظيم على الوظائف والأعمال المطلوب القيام بها وليس على الأشخاص، حتى يكون التنظيم موضوعيا.

**8.3- مبدأ زيادة العلاقات التنظيمية:** وهذا بزيادة الأفراد أو الوحدات التنظيمية إلى هيكل التنظيم.

**9.3- مبدأ نطاق الإشراف:** وهذا يعني أن لكل رئيس جماعة أي عدد من الأفراد يشرف عليهم.

**10.3- مبدأ التدرج:** كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المؤسسة إلى كل مرؤوس كلما زادت فاعلية عمليتي اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي.

**11.3- مبدأ التفويض:** أي يجب أن تكون السلطة المفوضة للفرد كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه.

**12.3- مبدأ المسؤولية:** أي يجب أن يكون مسؤولا عن الأنشطة التنظيمية الخاصة بمرؤوسيه، فالمسؤولية لا تفوض.

**13.3- مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية:** يجب التساوي بين السلطة كحق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات والمسؤولية كالإلتزام بإنجاز المهمة الموكلة والمحددة لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.

**14.3- مبدأ وحدة الرئاسة:** أي أن الفرد يكون مرؤوسا إلا لرئيس واحد.

**15.3- مبدأ مستوى السلطة:** إن المحافظة على تفويض السلطة يستلزم قيام المسير باتخاذ القرارات التي تدخل في نطاق سلطته وعدم رفعها إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي.

**16.3- مبدأ المسؤولية الثانية:** أي أن الفرد يمكن له تحقيق أفضل النتائج في العمل إذا أثبتت عليه مسؤولية تكلفه عمل محدد لفترة معينة.

**17.3- مبدأ مسالك الإشراف المحدد:** بالنسبة لأي مؤسسة ينبغي أن ترتبط الوحدات التنظيمية المختلفة بواسطة مسالك إشرافية محددة تحديدا واضحا.

**18.3- مبدأ ديناميكية التنظيم:** أي أن التنظيم يسمح بمقابلة التغيرات في المؤسسة وتعديلها مما يؤدي إلى نموه واستمراره.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصبري، نفس المرجع، ص: 88-89.

#### 4-عناصر التنظيم

- تعتبر هذه العناصر بمثابة الأساس له وبدونها يفقد توازنه ولا يمكن بلوغ الهدف المنشود، وتمثل هذه العناصر في:<sup>1</sup>
- تحديد أعمال وواجبات المؤسسة وتصنيف الأعمال التي تقوم بها في مجموعة أو مجموعات متنافسة؛
  - تحديد الإدارات والأقسام التي تكوّن هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة اللازمة لتحقيق أهدافها وتوضيح ذلك على خارطة تنظيمية؛
  - تحديد اختصاصات هذه الإدارات والأقسام وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها والعلاقات بينها؛
  - تحديد عدد الوظائف والموظفين اللازمين لحاجة العمل للمؤسسة والمؤهلات والشروط الواجب توافرها فيهم؛
  - تحديد اختصاصات وسلطات ومسؤوليات هؤلاء الموظفين وتوضيح العلاقة بينهم؛
  - وضع لوائح العمل التنظيمية مثل: لائحة الموظفين، اللائحة المالية ولائحة التخزين؛
  - الدراسة المستمرة وتتبع تنظيم المؤسسة وتعديل هذا التنظيم بما يكفل التقدم المستمر.<sup>2</sup>

#### ثانياً-أهداف وخصائص التنظيم

تزداد أهمية التنظيم بازدياد المشاكل وتعقدها ويكبر حجم المؤسسة وضخامة عدد العاملين وتنوع أنشطتها، لذلك نجد أن التنظيم يبين الجهود البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكاليف والجهد والوقت وبأقصى كفاية ممكنة.

#### 1-أهداف التنظيم:

من أهداف التنظيم لدينا:<sup>3</sup>

- **تقسيم العمل:** وذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يحرص ويركز إهتمامه في أدائه دون غيره.
- **التنسيق والتعاون:** من أهم أهداف التنظيم تحقيق التوافق وتكامل الجهود الإنسانية، كما أنه يساعد على تنسيق الخبرات المتوفرة وتقنياتها والحفاظة عليها.
- **التسيير التلقائي:** إن التنظيم الجيد هو الذي يحتاج إلى أقل قدر من التدخل لإحداث تفاعل في العلاقات القائمة، كما أن الهدف الأول للمسير هو أن يوفر للعلاقات التنظيمية المرونة والفعالية التي تجعل جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية.
- **تنمية الفاعلية الفردية:** يقول كوك: " أن أعظم أهداف التنظيم بل هدفه الكبير هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع".

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، نفس المرجع، ص: 31.

<sup>3</sup> فيصل محمود الشواربة، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهل، عمان، 2013، ص: 127-128.

- **سهولة القيادة:** إن من أهم أهداف التنظيم أيضاً هو تكوين جماعات متناسقة كما يقول دينسون "جماعات متناسقة تسمح لأعضائها بالاستجابة الطوعية للقيادة"، بشرط أن يوفر التنظيم القيادة في كل مركز فيه.

- **البقاء:** إن بقاء المنظمة من الأهداف الجوهرية للتنظيم الجيد، حيث يتم تجنيد جهود الأفراد من أجل توفير الظروف المناسبة لبقائها.

- **تحقيق الاستقرار:** لا بد أن يعمل التنظيم على تحقيق الاستقرار لأنشطة المنظمة، فتخطيط الهياكل التنظيمية وتحديد العلاقات وكذلك وسائل اتخاذ القرارات لا بد أن تعمل على تقليص المخاطر، ورغم ذلك فقد يكون من المناسب توفير بعض المسموحات لمواجهة التغيير السريع وكذلك المخاطر المحسوبة.

- **التفاعل أو المشاركة أو التعامل:** ترتبط عمليات المشاركة أو التفاعل أو التداخل بالجهود الجماعية، فيتداخل ويتفاعل الأفراد بعضهم مع بعض من خلال الديناميكية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم، والتنظيم الفعال لا بد أن يوفر أيضاً الظروف أو التداخل في العلاقات غير الرسمية للأفراد.

يعتبر التنظيم من أهم أساليب التدريب كونه يعمل على إظهار مواهب الأفراد وتنمية معلوماته بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات العليا بالهيكل التنظيمي.<sup>1</sup>

## 2- خصائص التنظيم الفعال

حتى نستطيع القول أن هذا التنظيم ناجح وفعال لا بد من توفر عدة خصائص لهذا التنظيم وتمثل بالآتي:<sup>2</sup>

**1.2-وحدة الهدف :** ما يربط الأفراد والجماعات والإدارات والأقسام المختلفة داخل المنظمة هي الهدف ومن هنا لا بد أن يكون تناسق بين هذه الأهداف المتعددة لكل من الفرد والجماعة والأقسام بحيث تعمل جميعها في انسجام تتعامل نحو تحقيق أهداف المنظمة.

**2.2-الإستفادة من التخصص وتقسيم العمل :** فالتنظيم الجيد هو الذي يعمل على تقسيم الأعمال في المنظمة بحيث يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه ويتم توزيع الأعمال بشكل يؤدي إلى الاستفادة من هذا التقسيم.

**3.2- وحدة القيادة :** وفقاً لهذا المبدأ لا بد من أن يخضع المرؤوس لرئيس واحد فقط وأن يتلقى أوامره من هذا المرؤوس فهذا يؤدي إلى عدم التداخل والتضارب في العمل بالإضافة إلى أنه يوضح لنا تدرج السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أدناه وهذا يسمح بانسياب الأوامر وتدفعها من المستويات الإدارية الأعلى إلى أدناها في أسرع وقت وبأقل جهد ممكن.

<sup>1</sup> فيصل محمود الشواورة، نفس المرجع، ص: 127-128.

<sup>2</sup> محمد بن علي شيبان العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

**4.2- تفويض السلطة:** لابد للإدارة العليا أن تقوم بعملية التفويض للمستويات الإدارية الأدنى حتى يمكن تنفيذ الأعمال بأكمل وجه.

**5.2- تكافؤ السلطة مع المسؤولية:** فلا بد من أن يكون هناك تكافؤ بين السلطة والمسؤولية الملقاة على المدير بمعنى أي إنسان يعطى مسؤولية معينة لابد من منحه السلطة الكافية لضمان إتمام وإنجاز تلك المهام.

**6.2- المرونة:** لابد أن يتسم التنظيم بالمرونة التي تمكنه من استيعاب التغيرات ومقابلة تلك الظروف الطارئة دون إحداث تغيير جذري في معالمه الرئيسية.

**7.2- نطاق الإشراف المناسب:** بمعنى أنه لا يجوز أن يزيد عدد المرؤوسين الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد عن العدد المسموح به والذي يحدده وقته وجهده ومكانته الوظيفية، أي أن هناك عوامل كثيرة تحدد نطاق الإشراف تم التطرق إليها سابقاً.

**8.2- الرقابة التلقائية:** أي أن التنظيم الجيد هو الذي يسهل من عملية الرقابة، بمعنى أن الإدارات ستراقب بعضها البعض بصورة تلقائية مثال ذلك أن قسم المحاسبة يراقب قسم الإعلان، قسم المبيعات.

**9.2- تحقيق التعاون بين العاملين:** أي أن التنظيم الجيد والفعال هو الذي يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين وهذا لا يمكن أن يتم إلا إذا ما تم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق التعاون.<sup>1</sup>

## المطلب الرابع: أنواع وخطوات التنظيم

### أولاً-أنواع التنظيم

هناك نوعين أساسيين للتنظيم هما:<sup>2</sup>

-التنظيم الرسمي؛

- التنظيم غير الرسمي.

**1-التنظيم الرسمي:** هو ذلك التنظيم التي ينص اللوائح والقوانين داخل المؤسسة بوجوده ويستمد وجوده من الهيكل الرسمي ويتم عن وعي وإدراك لتنسيق أعمال المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، وهناك عدة أنماط من التنظيم الرسمي وتتمثل بالآتي:

**1.1-التنظيم الرأسي:** تطلق عدة مسميات على هذا النوع من التنظيم منها التنظيم التنفيذي، التنظيم المباشر،

<sup>1</sup> د. محمد بن علي شيبان العامري، نفس المرجع، ص: 77.

<sup>2</sup> فيصل محمود الشواورة، مرجع سبق ذكره، ص: 140-145.

التنظيم العسكري وذلك بسبب استخدامه في المنظمات العسكرية.

ويتم في هذا التنظيم تكوين خط سلطة متتابعة في الهيكل التنظيمي بمعنى أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه المرؤوسين كما أن المرؤوسين لهم أيضاً سلطة مطلقة لتوجيه التابعين لهم، وهكذا حتى نصل إلى أدنى المستويات و بذلك تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم حتى أدناه بشكل مباشر ومتصل ويسأل كل رئيس عن عمله وعمل مرؤوسيه التابعين له فقط.

ولهذا التنظيم عدة مزايا منها:

- يساعد في تقديم فرصة جيدة للتدريب على العمليات التشغيلية المباشرة؛

- يتسم بتحديد علاقات السلطة بشكل واضح؛

- تحديد الواجبات بشكل واضح لكل شخص داخل التنظيم؛

- السرعة في اتخاذ القرارات.

وعلى الرغم من تلك المزايا إلا أن له عدة عيوب منها:

- لا يمنح الوقت الكافي لممارسة بعض الأنشطة الهامة كالتخطيط والبحث والتطوير؛

- يرهق المدراء في العديد من الواجبات التي قد تفوق طاقاتهم وقدراتهم؛

- لا يشجع على تقسيم العمل والتخصص حيث أن المدير هو الذي يبت في كافة أمور المرؤوسين.

**2.1-التنظيم الوظيفي:** يعتمد هذا النمط على التخصص الوظيفي داخل المنظمة بحيث تخصص كل وحدة إدارية في

وظيفة معينة محددة وتقوم بممارسة كافة النواحي المتعلقة بتلك الوظيفة.

مثال ذلك نجد في المنظمة إدارة إنتاج، إدارة تسويق، إدارة مشتريات ... إلخ، ويمتاز هذا التنظيم بالآتي:

- التخصص وتقسيم العمل؛

- يساعد على تحقيق التعاون بين العاملين في الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

ولكن يعاب على هذا النمط ما يلي:

- عدم وضوح كل من السلطة والمسؤولية وضوحاً تاماً؛

- التأخير في إنجاز بعض الأعمال عن الموعد المحدد؛

- تركيز السلطة في يد عدد قليل من أصحاب الخبرات؛

- كما أنه يتصف بعدم المرونة.

**3.1-التنظيم الرأسي الوظيفي:** ويطلق على هذا النوع أيضاً التنظيم الرأسي الاستشاري ويجمع هذا النوع بين مزايا

كل من النمطين السابقين ويتلافى عيوبهما.<sup>1</sup>

ووفقاً لهذا النمط فإنه توجد سلطتين إحداهما رسمية والأخرى استشارية حيث تستعين السلطة الرسمية قبل اتخاذ القرارات بآراء واقتراحات المستشارين، ولا ننسى أن المستشارين مهمتهم تقديم النصح والإرشاد وإبداء الرأي، أما اتخاذ القرار يبقى من صلاحيات أصحاب السلطة الرسمية.

ويمتاز هذا النمط بعدة مزايا منها:

- أنه يجعل المدراء يتفرغون للقيام بالأعمال الإدارية مع إلقاء الأعباء الفنية على المستشارين؛

- يتسم هذا النمط بالمرونة.

أما عيوب هذا النمط فيتمثل بالآتي:

- وجود الاحتكاك والتنازع بين كل من أصحاب السلطة الرسمية والسلطة الاستشارية؛

- يتيح الفرصة للمديرين التنفيذيين التهرب من تحمل مسؤولياتهم إذا ما فشلوا في اتخاذ قرار ما بإلقاء اللوم على المستشارين؛

- لا يعتبر محفزاً للمستشارين لتقديم آراء فعالة في بعض الأحيان بسبب أن النجاح ينسب في نهاية الأمر إلى المدراء التنفيذيين.

**4.1- التنظيم المصفوفي:** سمي بهذا الاسم بسبب أن هذا التنظيم يأخذ شكل الشبكة أو المصفوفة حيث يعتمد

على الجمع بين كل من الأساسين السلعي والوظيفي ولقد تم الحديث عنه في موضوع تصميم البناء التنظيمي سابقاً.

**2- التنظيم غير الرسمي:** يوجد هذا النوع من التنظيم في كافة المنظمات دون استثناء وهو عبارة عن شبكة من

العلاقات الشخصية والاجتماعية تنشأ تلقائياً بناء على الارتباطات الشخصية بين أعضاء التنظيم، ولقد بدأت

المنظمات الاهتمام بهذا النوع من التنظيم لما له من أهميته وتأثير على أداء العاملين داخل المنظمة ومن ثم على أداء

المنظمة ككل، وقد ينشأ هذا التنظيم بسبب العلاقات الشخصية التي تجمع أعضاء مهنة واحدة أو رأي واحد أو

عقيدة واحدة... الخ، وقد تكون علاقة العمل هي المصدر للتنظيم غير الرسمي وقد يكون بسبب نفوذ أحد أعضاء الجماعة.

ويقوم التنظيم غير الرسمي بتقديم خدمات للأعضاء منها على سبيل المثال تحقيق مكانة اجتماعية للأعضاء

ويحافظ على القيم الثقافية لهذه الجماعة ويعمل على استمراريتها، كما يسهل تداول الإشاعات وانتشارها مما

يشكل خطراً على التنظيم الرسمي، لذا يجب على القائمين على إدارة المنظمات التعرف على التنظيم غير الرسمي

<sup>1</sup> فيصل محمود الشواورة، نفس المرجع، ص: 140-145.

ومحاولة تسييره بما يحقق مصلحة المنظمة ويساعد على استقرار مناخ العمل.

بمعنى أن التنظيم غير الرسمي يحقق فوائد عديدة للمنظمة منها:<sup>1</sup>

- يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد في المنظمة من خلال لقاء الأعضاء مع بعضهم البعض والزيارات التي تتم فيما بينهم؛
  - يقوي التنظيم غير الرسمي روابط الاتصال بين العاملين داخل المنظمة حيث أن قنوات الاتصال غير الرسمية أكثر فاعلية من القنوات الرسمية؛
  - كما يساعد على القضاء على نقاط الضعف الموجودة في التنظيم الرسمي ويعمل على خلق التماسك بين أجزاء هذا التنظيم؛
- وعلى الرغم من تلك الفوائد إلا أن له بعض العيوب منها:
- قد يعمل ضد أهداف المنظمة حيث أن بعض القادة غير الرسميين قد يقوموا بتحريض العمال على عدم الإنتاج والعمل مما يسبب المشكلات والمتاعب لإدارة المنظمة.<sup>2</sup>

### ثانياً: خطوات عملية التنظيم

وتتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

- 1- الخطوة الأولى: إحترام الخطط والأهداف:** الخطط تملئ على المنظمة الغاية أو الأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما من الممكن إلغاء بعض الإدارات.

أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات، فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها الآن.

- 2- الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:** ماهي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمي والمحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء المهام التي تنجز لمرة واحدة.
- 3- الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:** المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

  - فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ)؛

<sup>1</sup> فيصل محمود الشواورة، نفس المرجع، ص: 140-145.

<sup>2</sup> فيصل محمود الشواورة، نفس المرجع، ص: 140-145.

<sup>3</sup> فتحي درويش عشية، التنظيم الإداري في التعليم العام: أسسه، مجالاته، فعاليته، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص: 56-58.

- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات؛
- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

**4- الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:** إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

**5- الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:** هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل، الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.

- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).<sup>1</sup>

### ثالثاً- أدوات التنظيم ومعيقاته

يستخدم التنظيم مجموعة من الأدوات لتسهيل أدائه لكنه يعاني من مجموعة من المعوقات التي تعيق عمله.

#### 1- أدوات التنظيم: وتمثل فيمايلي:<sup>2</sup>

**1.1- السجلات:** هي عديدة ومتنوعة وشاملة للبيانات المطلوبة ومنها سجلات مالية وسجلات العاملين وسجلات خاصة بالتخزين والشراء وسجلات خاصة بالإنتاج...إلخ.

**2.1- التقارير:** وهي إما أن تكون دورية أو عادية فهناك تقارير تقدم سنوياً أو نصف سنوية أو شهرية أو أسبوعية، حسب متطلبات العمل، ومنها ما هو عن الموظفين وأدائهم.

**3.1- الخرائط التنظيمية:** وهي هياكل أو رسومات بيانية توضح تنظيم العمل والتسلسل الوظيفي ونطاق الإشراف والعلاقات بعضها البعض الآخر.

**4.1- أدلة التنظيم:** تبين الهدف ونوع العمل الذي يمارس ومظاهر النشاط.

**5.1- التوصيف الوظيفي.**

**6.1- الميزانية التقديرية:** وهي تساعد على وضع الخطط وعمليات التنفيذ والرقابة.

#### 2- معيقات التنظيم

لقد أخذ التنظيم قسطاً وفيراً من إهتمام الباحثين والإداريين في الميدان النظري إلا انه في مجال التطبيق قد تنشأ

<sup>1</sup> فتحي درويش عشبية، نفس المرجع، ص ص: 56-58.

<sup>2</sup> فيصل محمود الشوارة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 145-146.

مشاكل كثيرة يرجع سببها إلى:<sup>1</sup>

**1.2- عدم مجارات التنظيم للتغير:** وهذا بإهمال التنظيم للمتغيرات الجوهرية الداخلية والخارجية، الأمر الذي يؤدي إلى عدم القيام بدوره والمتمثل في تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك فإن مراجعة التنظيم وإحداث التغيرات الضرورية به أمر تستوجبه الطبيعة الديناميكية للظروف التي يعيشها ويعمل في ظلها.

**2.2- عدم الوضوح لتبين العلاقات الإدارية:** وتظهر هذه المشكلة بوضوح عندما يتضمن للهيكل التنظيمي مزيجاً من علاقات السلطة دون توضيح دقيق ومحدد لمجالاتها والمسؤولية نطاقها، الأمر الذي يترتب عليه الاحتكاك والتضارب وتسبب المسؤولية.

**3.2- عدم كفاءة التنظيم:** وهذا راجع إما للمغالاة في التفويض مما يؤدي لدفع القرارات في المستويات الدنيا حيث لا تتوفر الكفاءات لذلك أو المغالاة في تجنب التفويض وهذا راجع لعدة أسباب منها عدم الثقة في المرؤوسين، خوف المسيرين من إعطاء فرصة التدريب على اتخاذ القرارات لغيرهم.

**4.2- اختلاف التكافؤ بين المسؤولية والسلطة:** من الأمور المقررة للتنظيم السليم تكافؤ السلطة والمسؤولية ويعني هذا أن تكون السلطة على شكل منظم بحيث يتماشى مقدارها وحدودها مع مقدار وحدود المسؤولية.

**5.2- تعدد الرئاسات:** من مبادئ التنظيم وحدة الجهة الآمرة، إلا أنه في كثير من الأحيان يورد التنظيم في هيكله علاقات كثيرة للسلطات الوظيفية ويواجه بالتالي مشكلة التعدد الرئاسي لذلك يجب تضييق نطاق هذه السلطات بقدر الإمكان مع التعريف الدقيق لمضمونها.

**6.2- المغالاة في تطبيق أساليب التنظيم:** وتتخذ هذه الظاهرة أشكالاً عديدة منها المغالاة في توصيف الوظائف بتفاصيلها الفرعية مما لا يترك مجالاً للحركة في الظروف الطارئة، هناك أيضاً كثرة المستويات الإشرافية بين قمة التنظيم وقاعدته.<sup>2</sup>

هذه بعض الجوانب المتعلقة بالتخطيط والتنظيم داخل المنظمة، واتضح من خلاله بأن التخطيط بمختلف أشكاله أمر ضروري و لا بد منه حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وهذا لأنه يعتمد على بعض السياسات و التنبؤات والقواعد اللازمة لعملها، وبالرغم من أن التخطيط عملية لازمة لتحقيق الأهداف والغايات المسطرة من طرف المنظمة، إلى أن تلك الأهداف لا تتحقق إلا بوجود إنسجام وتناسق ضمن بيئة العمل وهذا ما يخلقه التنظيم.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، نفس المرجع، ص: 95.

## المبحث الثاني: أساسيات حول وظيفتي التوجيه والرقابة

بما أن العملية الإدارية تتكون من عدد من وظائف يطلق عليها الوظائف الإدارية أو وظائف المدير، وقد تم التعرض حتى الآن لوظائف التخطيط والتنظيم ومن الطبيعي أن الوظيفة التالية هي التوجيه. ويرى بعض الكتاب أن وظيفة التوجيه هي الوظيفة الإدارية الأولى على أساس أن المدير يمكن أن يعهد بكثير من أعباء الوظائف الأخرى إلى الغير، ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مسؤولية التوجيه والعاملين ويربط البعض بين التوجيه والرقابة باعتبار أن الرقابة تحدد مدى التوجيه واتجاهاته، وكما سنرى في هذا المطلب فإن أهمية التوجيه تختلف باختلاف المواقف والظروف، كما تتداخل مع الوظائف الأخرى بحيث لا يمكن الإدعاء بأن أهمية وظيفة معينة تزيد بطريقة مطلقة عن غيرها من الوظائف الأخرى.

### المطلب الأول: ماهية وظيفة التوجيه

التوجيه إحدى الوظائف الإدارية الذي يضمن للمؤسسة أو الكيان الاستمرارية وتحقيق الأرباح والأهداف المسطرة مسبقاً، وهو العنصر الثالث من عناصر العملية الإدارية ويعنى بإصدار التعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين لبدء العمل ولكيفية إنجازه.

للتوظيف كوظيفة إدارية مجموعة من التعاريف، الخصائص، والأهداف نوجزها في التالي:

### أولاً- مفهوم وظيفة التوجيه

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية للمدير وببساطة يمكن تعريف التوجيه بأنه:

- "عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المسير لأن حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإشارات".

أو "هو عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به".<sup>1</sup>

- هو "عملية إرشاد لنشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة".

<sup>1</sup> بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية، عمان، 2009، ص:89.

وهو " العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنشأة، وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم".<sup>1</sup>

والتوجيه ينطوي بصفة أساسية على عدد من العناصر هي:<sup>2</sup>

- تحديد واجبات الأفراد؛
- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل؛
- النصح والإرشاد المستمر؛
- تشجيع الأفراد؛
- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين؛
- إصدار الأوامر والتعليمات؛
- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة (أطراف التوجيه).

#### ثانياً- أهمية التوجيه

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه.

إذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا أختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أو لم تلقى العناية التي تستحقها فلا بد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه، فمثلاً إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية، كذلك تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفاً في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

وظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات) وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وحيث تظهر فعالية قيادة

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 175.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 2009، ص: 150.

الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسنح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية.

**ثالثاً- مبادئ التوجيه.**

**1.3- مبدأ تجانس الأهداف:** ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، إلا أنه من المهم جداً تحقيق أهداف المؤسسة، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى أنه تحققت أهداف المؤسسة فإنها ستعمل حتماً على إشباع حاجيات الأفراد.

**2.3- مبدأ وحدة الرئاسة:** كما هو ملاحظ يعتبر هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم السابق ذكرها، وينص هذا الأخير على أنه لا يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد، وذلك منعا للاحتكاك وضماناً للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجاوبون أكثر وأفضل تجاوب عندما يوجهون من طرف رئيس واحد<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الأسس العامة للتوجيه وأدواته

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم الخاص بتطور الفكر الإداري للتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى، تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساس جيد لممارسة وظيفة التوجيه على النحو المستهدف.

#### أولاً- الأسس العامة للتوجيه

ومن بين هذه الأسس مايلي:<sup>2</sup>

- **ضرورة تحديد الهدف:** حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.

- **وحدة التوجيه ووحدة الأمر** أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.

- **ضرورة التعاون** بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.

- **العدالة** في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، نفس المرجع، ص: 150.

<sup>2</sup> رجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 177.

توقيع العقاب على أسس موضوعية.

- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

### ثانياً- أدوات التوجيه

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأوامر، اتخاذ القرار، التحفيز وتفويض السلطة ولخصت في هذا الشأن أهم الأدوات وذلك على النحو التالي:<sup>1</sup>

**1-القيادة:** لقد سبق الإشارة إلى أن القيادة تعتبر أحد أدوات التوجيه الأساسية ومع ذلك فقد لا يعتبر ضرباً من ضروب المغالاة القول بأن القيادة هي جوهر وظيفة التوجيه أو عصية الرئيس، وإذا أحسن القائد استخدام الإتصال وتجمع في دفع وتحسيس الأفراد للعمل فإنه يصبح الاتصال والدافعية (التحفيز) من أكثر الأدوات أو العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح القيادي من عدمه.

ويعرف "كوننتر" وزملائه الوظيفة الإدارية للقيادة كما يلي: " القيادة هي عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة."

وإذا كانت عملية التأثير المشار إليه في التعريف السابق قد تعني بالدرجة الأولى التأثير غير الرسمي على الأفراد من خلال أساليب بعيدة تماماً عن السلطة الرسمية، ويرى " ستونر" ضرورة تعدد مصادر التأثير سواء كانت رسمية أو غير رسمية ومن بين مصادر القوة أو التأثير التي أشار إليها مايلي:

- الحق في منح الثواب أو الحوافز للأداء المرضي والجيد؛
- الحق في توقيع العقاب؛
- القوة الشرعية أو القانونية؛
- القوة المرجعية ويقصد بها القوة التي تجعل الآخرين يرغبون في تقليد نمط السلوك الخاص بشخص آخر؛
- القوة الناجمة عن الخبرة أو التخصص والمهارة والمعرفة.

**2- الدافعية:** وهي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة.

وللإجابة عن مشكلة الدافعية وبطريقة علمية يجب على إدارة المؤسسة خلق جو من الأمان والاستقرار والثقة في نفوس العاملين وعليها أيضاً وضع أهداف سليمة وهيكل تنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال

<sup>1</sup> رجي مصطفى عليان، نفس المرجع، ص:178.

بين أجزاء العمل، كما عليها من جهة أخرى تطبيق وسائل رقابية كافية غير مبالغ فيها، وهذا كله من أجل خلق السلوك السليبي للفرد، والعمل على رفع معنوياته في أداء العمل.

**3- الإتصال:** يتوقف النجاح في مجال التسيير إلى حد كبير على مقدرة المسير على تفهم الأفراد من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم المسير من جهة أخرى ولا يتفق هذا إلا بالاتصال والذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولأن نقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل.

**4- إتخاذ القرار:** تلعب القرارات دورا كبيرا في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف ليس هناك وسيلة للترغيب من ذلك الذي يجعل القائمين بالتنفيذ يحسون أن القرار قرارهم، ولم يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية إتخاذ القرار، فلا يجوز فقط أن يكون القرار مصمما لمساعدة المسير على القيام بعمله بطريقة أسهل وأفضل بل يجب أن يساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأن يساعدهم في العمل لأن القرار يؤثر على أعمال الأفراد.<sup>1</sup>

#### ثالثا-أسس التوجيه الفعال

يعتبر التوجيه بمثابة القلب في أعمال الإدارة لأنه هو الذي يحفز على العمل ويشمل التوجيه ضمن مايشمل القيادة أو الملاحظة أو إعطاء الأمر أو الإرشاد... الخ وأيآ كان اللفظ الذي يطلق على هذه العملية فإن معناه أن يعمل شخص على تنفيذ الأوامر والقرارات والخطط والبرامج التي تم إتخاذها والواجبة التنفيذ للوصول إلى أهداف معينة عن طريق الغير (أي المنفذين) أو القيادة الموجهة أو الاقتياد القائم عن طريق الغير.<sup>2</sup>

يتضح مما سبق أن التوجيه يقوم على عنصرين أساسيين هما الاتصال والقيادة ومن ثم يشمل التوجيه كل ما يستعمله المدير للتأثير على سلوك معاونيه أو مرؤوسيه خلال أعمالهم لحين الإنجاز.

بالإضافة إلى استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى، تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساس جيد الممارسة وظيفية التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه الأسس مايلي:

- ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود إتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.
- وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، نفس المرجع، ص:178.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص:152.

كمجموعات.

- ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.

- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة بأي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية .

- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

- إصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود طاقة المرؤوسين وأن تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ (إذا أردت أن تطاع فأمر بما هو مستطاع).

- توفر المعلومات الضرورية حيث لا يمكن أن تتم عملية التوجيه إلا عن طريق توافر قاعدة معلوماتية شاملة حول طبيعة العمل وكيفية تطوير أداء العاملين على مختلف مستوياتهم وذلك من أجل تحسين الأداء الوظيفي والمهني للمؤسسة ككل وبالطبع أن ذلك يتطلب من المدير جهداً ووقتاً طويلاً لتوفير هذا المطلب (المعلومات) كما يجب أن توظف عملية التوجيه نحو تقييم أداء العمل المهني والإداري عامة.

- المحافظة على النظام ومكافأة المجد بما يشعره بتقدير اجتهاده وحماسه في العمل.

- تحفيز الأفراد على الانجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة في الانجاز والوصول إلى هذه الكفاءة ما أمكن. وباختصار فالتوجيه هو جعل الغير يعمل بكفاءة بعد الإعداد الذي أتمه المدير لإتقان الانجاز<sup>1</sup>

## رابعاً-متغيرات التوجيه وعناصره

### 1-متغيرات التوجيه

أساس توجيهاتك مرؤوسيك سيتركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقييد) وطريقة في اتخاذ القرارات، وهناك العديد من المتغيرات التي ستدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة،

نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:<sup>2</sup>

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة .

- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.

<sup>1</sup> بشير العلاق-مرجع سبق ذكره، ص: 97.

<sup>2</sup> من الموقع الإلكتروني: <http://ta3lime.com/showthread>، أطلع عليه في: 2018/03/10، على الساعة: 22.01.

- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ القرار.
- تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.
- بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضا.
- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
- متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

## 2- عناصر التوجيه

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبين "ليستار بيتل" و "جون نيستروم" وجاء فيها:<sup>1</sup>

- لا تجعلها نزاع من أجل السلطة، حاول أن تركز اهتمامك واهتمام الموظفين على الأهداف الواجب تحقيقها، الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.
- تجنب الأساليب الخشنة، إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.
- انتبه لكلماتك، الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك، فمعظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.
- لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء، أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف، دعمهم يؤكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.
- تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة، أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم، إن المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة، وانتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.
- أعطهم التفاصيل المهمة فقط بالنسبة للمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.
- إننبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

<sup>1</sup> من الموقع الإلكتروني: <http://etudiandz.net/vb/showthread>، أطلع عليه في: 2018/03/10، على الساعة: 22.12.

- لا تختار العامل المستعد للعمل فقط، تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته، وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.
- حاول عدم تمييز أي شخص، من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة، حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع .
- لا تصدر توجيهات أو أوامر إلا عند الضرورة.
- إحرص أن تحدد بدقة من سيقوم بالعمل ومتى وأين وكيف.
- تابع تنفيذ الأمر بعد إصداره.
- كن واضحاً في توجيهاتك وأطلب من المرؤوس شرح ما يفعله وكيف.
- تحدث مباشرة مع الشخص المسؤول ودون وسيط.<sup>1</sup>

#### خامسا-فوائد التوجيه

- عندما يقوم الموجه في العمل بمراقبة أعضاء الفريق، فإنه يعمل على مساعدتهم حيث:<sup>2</sup>
- يسهل التوجيه من مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية؛
  - يوفر التوجيه اتصالاً مباشراً بوظائف المرؤوسين، ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة؛
  - يتيح التوجيه الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء، وما يواجههم من مشكلات في العمل، من خلال التوجيه الدائم الذي يقوم به المدير أثناء متابعة الأداء، مما يساعدهم على أداء وظائفهم على نحو أفضل؛
  - يرشد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف للمنظمة؛
  - إن التوجيه في الوقت ذاته، يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة، فنجد مثلاً أن المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه لتصحيح الأداء، فهو بذلك يدرهم ويساعد على تنمية مهاراتهم .
- وظيفة التوجيه هي من ضمن إحدى أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة وبدون أن ننسى أهمية كذلك الوظائف الأخرى من التخطيط، التنظيم، التوجيه، وسير هذه الوظائف بشكل سليم داخل المؤسسة مع مراعاة أسسها ومتطلباتها والمميزات اللازم توافرها في المدير الذي هو يملك سلطة إصدار الأوامر تضمن لها السيرورة والاستمرارية وتحقيق الأرباح والوصول إلى الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup>من الموقع الإلكتروني: <http://etudiandz.net/vb/showthread> ، أتطلع عليه في: 2018/03/13، على الساعة: 21.38.

<sup>2</sup>من الموقع الإلكتروني: <http://www.bayt.com/ar/specialties>، أتطلع عليه في: 2018/03/21، على الساعة 21.43.

### المطلب الثالث: مدخل إلى وظيفة الرقابة

تعتبر وظيفة الرقابة الجانب الأخير من العملية الإدارية حيث تكتمل بوضع نظام رقابي فعال يضمن تحقيق مستوى مستمر ومرض من الأداء.

#### أولاً- ماهية وظيفة الرقابة

وتتمثل هذه الوظيفة في:

- مقارنة ما تم تنفيذه بالمخطط الموضوع؛

- إتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية عندما ينحرف الأداء الفعلي (أو يتوقع أو ينحرف) عن الأداء المخطط.

#### 1- مفهوم الرقابة:

يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف

وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية، ويصف "روبرت موكلير" الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية فيقول إن

"الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخطط لها".<sup>1</sup>

ويمكن القول إن كلمة الرقابة قد ترعرعت جذورها مع "فريدريك تايلور" عند تبنيه لفكرة الإدارة العلمية في بداية

القرن العشرين حيث كانت مهمة ولم تكن مفهومة.

ويعرفها البعض بأنها "تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها

أو الأهداف التي سبق تحديدها".

فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المدير بتغذية راجعة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية

ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة.

ويمكننا القول إن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها

إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً، وبهذا التعريف يمكن استنتاج الآتي:<sup>2</sup>

- لا بد من وجود هدف مخطط له؛

- أن يكون هناك أداءً مخططاً له؛

- أن هناك أداءً سيتحقق عند التنفيذ؛

<sup>1</sup> رائد محمد عبد ربه، مبادئ إدارة الأعمال، الجندرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 146.

<sup>2</sup> عبد الله السندي، "الرقابة الإدارية"، جريدة الرياض (الموقع الإلكتروني)، أطلع عليه بتاريخ 21-2-2018. بتصرف.

- تقييم الأداءين؛
- كشف الانحرافات؛
- تصحيح الانحراف بالسرعة المناسبة؛
- التأكد من أن الهدف قد تحقق.

## 2- أهداف الرقابة

أبرزها مايلي:<sup>1</sup>

- التحقق من توجيه كافة الجهود لتحقيق أهداف المنظمة؛
- التأكد من أن الأداء الفعلي يتوافق مع الخطط المحددة؛
- التأكد من أن نظم وأساليب العمل والإجراءات المختلفة بالمنظمة تساعد على تحقيق الأهداف العامة بأكبر كفاءة ممكنة؛
- التحقق من الاستخدام الاقتصادي الامثل للموارد المادية والبشرية في ضوء المجالات المحددة لإستخدامها؛
- منع حدوث الأخطاء والانحرافات؛
- إكتشاف الأخطاء فور وقوعها واتخاذ الإجراءات الكفيلة بإعادة التوفيق بين الأداء الفعلي والأداء المعياري؛
- تحديد مكان وقوع الانحراف وتحديد مسؤولية وكيفية تصحيحه، والكشف عن الانحرافات المتوقع حدوثها والاستعداد لها.
- التأكد من أن الأشياء الصحيحة تنفذ، وأنها تنفذ بالطريقة الصحيحة وفي الوقت الصحيح.

## 3- مبادئ الرقابة الإدارية

تعتمد الرقابة الإدارية على مجموعة مبادئ من أهمها:<sup>2</sup>

- تحقيق القيمة الاقتصادية: هي القدرة على مراقبة تنفيذ كافة العمليات بأقل التكاليف، لذلك ليس بالضرورة الاستعانة بنظام رقابي كبير إلا إذا كان حجم المؤسسة كبيراً ويحتاج إلى نطاق رقابة متسع.
- التكامل: هو التعاون بين الرقابة وكافة النطاقات التنظيمية الأخرى في المؤسسة، ويعتمد ذلك على دور المدراء في الربط بين استراتيجيات العمل، وطبيعة النظام الرقابي.
- الوضوح: هو سهولة فهم الرقابة الإدارية من قبل الأفراد الذين يُطبّقونها في بيئة العمل.

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص: 169.

<sup>2</sup> رحاب كاظم، "الرقابة - أنواع الرقابة"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، 2010، ص: 36.

## ثانياً- دور وأهمية الرقابة

يكمن دور الرقابة وأهميتها في الآتي:

### 1- دور الرقابة

تعتبر الرقابة الوظيفة الرئيسية الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى ويعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال خمسة تحديات وهي:<sup>1</sup>

**1.1- التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد:** إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأت كلمة غموض أو حالات عدم التأكد مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام، ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف.

**2.1- كشف الأشياء غير المنتظمة:** فأهمية الرقابة تتمثل في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ والغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيداً لاحقاً.

**3.1- تحديد الفرص:** وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة، فشركة الاتصالات موبيليس على سبيل المثال كانت تعلم جيداً ومن خلال التقارير حجم الطلب الكبير على الهاتف الخليوي ساعدها في وضع استراتيجيات تجارية وتسويقية ناجحة لكل فروعها بل تعدته لتحديد طبيعة الأجهزة المرغوب شرائها ومكان شرائها وحتى كيفية عرضه وكيفية إقناع العميل بميزاته.

**4.1- إدارة المواقف الصعبة:** قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة وبالتالي لابد من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق، كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية غالباً ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد.

<sup>1</sup> السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص ص 53-54.

**5.1- لا مركزية السلطة:** إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.<sup>1</sup>

## 2- أهمية الرقابة:

تعدّ الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة؛ وذلك لأنها تُساهم في التأكد من فاعلية وظائف الإدارة السابقة، ومن الممكن تلخيص أهمية الرقابة بناءً على النقاط الآتية:<sup>2</sup>

- ترتبط الرقابة بشكل موثوق مع وظائف العملية الإدارية فتؤثر فيها وتتأثر بها، وذلك نتيجة للتفاعل المشترك بين هذه الوظائف؛ من أجل تحقيق أهداف المنشأة.

- تُمثل الرقابة النتيجة النهائية للمهام، والوظائف الخاصة بالمنشأة، حيث تُستخدم لقياس كفاءة الخطط المطبقة، وطرق تنفيذها .

- تتطلب الرقابة استخدام هيكل تنظيمي يتناسب مع مسؤوليات المديرين، فتساعد الرقابة المديرين على التحكم بالأخطاء، والكشف عنها عند وقوعها، وذلك من أجل إيجاد حلول لها.

- تعتبر الرقابة من الوسائل المناسبة لتعزيز تأقلم وتجاوب المنشآت مع التغيرات البيئية.

## المطلب الرابع: وسائل وخطوات الرقابة الإدارية

### أولاً- وسائل الرقابة

تَعتمد الرقابة الإداريّة من أجل تحقيق النجاح في عملها على مجموعة من الوسائل، وهي:<sup>3</sup>

- **التقارير الإداريّة:** هي من الأدوات المستخدمة في الرقابة، وتساعد على توضيح مستويات أداء الموظفين، وطبيعة إنجاز الأعمال الخاصّة بهم.

- **الإشراف الإداريّ:** هو المتابعة المستمرة لبيئة العمل، من خلال دعم ورفع معنويّات الموظفين عن طريق تطبيق وسائل الإدارة الحديثة.

- **الشكاوى:** هي عبارة عن كلّ شكوى تصدر عن العملاء الذين يتعاملون مع المؤسسة، وتساعد على توضيح مجموعة من المعلومات للمدراء عن الصورة الحقيقيّة لطبيعة العمل، والأخطاء التي حدثت من أجل تجنّب حدوثها في المستقبل.

<sup>1</sup> السعيد بلوم، نفس المرجع، ص 53-54.

<sup>2</sup> بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص:102.

<sup>3</sup> الهيثم هشام، مبادئ الإدارة، مطبعة طربين، سوريا، 2008، ص: 415.

- الإدارة بالتفويض: هي تفويض صلاحيات المدراء إلى بعض الموظفين، من أجل تطبيق الرقابة الإدارية على العمل، والتأكد من حسن سيره بطريقة صحيحة، ويساهم ذلك في رفع مستوى وكفاءة الأداء الوظيفي عند الموظفين.
- الإدارة بالأهداف: هي وضع مجموعة من الأهداف، ومن ثم ربطها مع معايير رقابية تعتمد على وجود مسؤوليات مشتركة بين المدراء والموظفين، حتى يتم لاحقاً قياسها وتحديد الأمور المناسبة لتطبيقها بطريقة صحيحة.<sup>1</sup>

## 2- خطوات الرقابة

هناك خطط وسياسات وإجراءات واضحة متكاملة، وبما أن الهدف من الرقابة هو التأكد من أن نتائج الأعمال تتطابق أكثر ما يمكن مع الأهداف الموضوعية، فلا بد إذن من وجود المراحل التالية:<sup>2</sup>

**1.2- تحديد المعايير الرقابية أو معايير الأداء:** قد تكون معايير العمل كميات من الإنتاج (وظيفة الإنتاج) أو وحدات من الخدمات أو عدد أوامر الشراء (وظيفة الشراء) أو وحدات نقدية تعبر عن التكاليف والنفقات والإيرادات (الوظيفة المالية)، وقد تكون المعايير عدد حوادث خلال زمن وعدد العاملين الذين استفادوا من الدورات (وظيفة شؤون العاملين). وبشكل عام يمكن تصنيف جملة المعايير الرقابية الى نوعين:

- مادية ملموسة؛

- مقاييس كمية.

**2.2- قياس الأداء الفعلي، أي قياس نتائج أعمال المرؤوسين:** وهذه المرحلة مرهونة بالمرحلة السابقة فمن الصعب قياس الأداء الفعلي وتقويم مدى مناسبه دون أن يتوفر لدى المراقب "المعايير الملائمة الواجبة" السابق وضعها وإقرارها. ولذلك حتى تتم العملية الرقابية أو الإشرافية بشكل موضوعي يجب على المراقب أن يأخذ في حسبانته أيضاً عدة اعتبارات بخلاف اعتبار "سلامة المعايير الواجبة"، والتي من أهمها:

- مراعاة نطاق الإشراف؛

- مدى تفهم المرؤوسين مُقدِّمًا لأهداف المراقبة؛

- أن يكون هناك حدة للخطأ المسموح به.

**3.2- تصحيح الأخطاء والانحرافات ما بين النتائج الفعلية والنتائج المطلوبة:** وترتبط هذه المرحلة ارتباطاً وثيقاً بنتائج

مخرجات القياس للمرحلة السابقة، وهي تلك المرحلة التي عادة ما تُسفر عن واحد من النتيجتين التاليتين:

<sup>1</sup> الهيثم هشام، نفس المرجع، ص: 415.

<sup>2</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبدالرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال-الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، 2003، ص: 432-433.

– **إيجابية:** أي أن الانحرافات قد جاءت في ظل التجاوزات المسموح بها فعندئذٍ لا يكون هناك مبررًا للقيام بالمرحلة الثالثة المسؤولة عن تصويب الانحرافات.

– **سلبية:** أي أن هناك انحرافات تجاوزت الحدود المسموح بها فإن ذلك يكون مبررًا لاستكمال إجراءات العملية الرقابية، وبالتالي القيام بالمرحلة الثالثة التي هدفها الإصلاح للانحرافات بهدف إعادة سير العمل لمساره الصحيح وفقًا للخطة.

**4.2- اقتراح الحلول البديلة:** اقتراح الحلول البديلة الممكنة بشرط أن تتلاءم، وظروف وإمكانات المنظمة المادية والبشرية، على أن يُفاضل بينها ويتم اختيار الإجراءات السريعة التي تفيده في حل هذه المشكلة بشكل فوري، وكذلك بحث الوسائل التي تكفل تجنب تكرارها في الآجال الأطول لتقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تنجم عن تكرار هذه الانحرافات.

**5.2- المتابعة:** الهدف من هذه الخطوة الحرص على متابعة الإدارة لتنفيذ قراراتها

- مدى التزام المسؤولين المسؤولين بها بالقرارات العلاجية؛
  - مدى مناسبة هذه المقترحات للإمكانات المتاحة؛
  - مدى إيجابية النتائج المحققة عن هذه الإجراءات المستجدة.
- يجب على الإدارة أن تخصص جزء من وقتها وعملها باستمرار نحو التحري والتنقيب ويمكن أن تعتري مواردها البشرية او معاملاتها التجارية المنجزة لتسارع بدراستها واقتراح أوجه العلاج.

## ثانياً-أنواع الرقابة الإدارية

تمارس أنواع عديدة من الرقابة في بيئة الأعمال، ويمكن تصنيفها الى:<sup>1</sup>

### 1- الرقابة من حيث توقيت حدوثها

- **الرقابة الوقائية :** هي الرقابة التي تقوم بالتنبؤ بوقوع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه.
- **الرقابة المتزامنة:** هي الرقابة التي تكون أثناء سير العمل ومقارنة ما ينفذ مع ما خطط له.
- **الرقابة العلاجية:** هي الرقابة التي تتم بعد تنفيذ الخطة من أجل تطابق المعايير.

### 2- الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية

- **الرقابة على مستوى الفرد:** هو تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوياتهم وسلوكهم مع المعايير الموضوعية.
- **الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:** هو التقييم الفعلي لكل إدارة وفقاً لما وضع من معايير.
- **الرقابة على مستوى المنشأة ككل:** هو مدى قدرة المنشأة في تحقيق أهدافها المرجوة منها.

<sup>1</sup>. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبدالرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، نفس المرجع، ص: 451-453.

### 3- الرقابة من حيث مصدرها

- الرقابة الداخلية: هي الرقابة التي تتم من داخل المنشأة.
- الرقابة الخارجية: هي الرقابة التي تتم من خارج المنظمة.

### 4- الرقابة من حيث نوعية الانحراف

- الرقابة الإيجابية: تحديد الانحرافات الإيجابية من أجل تدعيمها.
- الرقابة السلبية: هو تحديد الانحرافات السلبية من أجل علاجها ومنع تكرارها.

### 5- الرقابة من حيث تنظيمها

- رقابة مفاجئة؛

- رقابة دورية.<sup>1</sup>

### ثالثاً- مجالات استخدام الرقابة ومتطلباتها

#### 1- مجالات استخدام الرقابة: تتمثل في:<sup>2</sup>

- في مجال الإنتاج: هو تطبيق الرقابة على الإنتاج من أجل تحقيق التوافق بين المنتجات، والمعدات، والوقت، والنشاطات الخاصة في إنجاز ما هو مطلوب.
- في مجال الموارد البشرية: هو تنفيذ دور الإدارة في الرقابة على الموظفين، ومتابعة أداء كل موظف من خلال مجموعة من الأسس، ومنها: المهارات الشخصية، والتعاون، وتحقيق الأهداف، وغيرها.
- في مجال التسويق: هو تطبيق الرقابة على الخدمات والسلع، مما يساهم في توفيرها ضمن الزمان والمكان المناسبين، وتنفيذ الرقابة الإدارية على التسويق مجموعة من العمليات، وهي متابعة حجم المبيعات، ومعرفة الأرباح الناتجة عنها، وقياس كميتها في منطقة ما.
- في مجال الشراء.
- في مجال التخزين.
- في مجال المالية.

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبدالرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، نفس المرجع، ص: 451-453.

<sup>2</sup> الهيثم هشام، مرجع سبق ذكره، ص: 429.

## 2-متطلبات الرقابة الفعالة

إن عملية الرقابة كما تطرقنا لها سابقا، تلعب دورا هاما في كشف الانحرافات والأخطاء وتسمح للإدارة بمراقبة نفسها قبل أن تراقب، وتأسيسا على ما تقدم فإن عملية الرقابة لا يمكن أن تصل إلى الأهداف المرجوة منها، ولا تتحقق إلا إذا توفرت فيها بعض الشروط والمتطلبات العلمية للرقابة حيث أنه يجب أن يكون نظام عملية الرقابة بسيطا بعيدا عن التعقيد وأن يكون واضحا وسهلا في استخدامه وأن تكون أهدافه محددة لأنه كلما كان بسيطا في تطبيقه كلما قلت إجراءاته ونسبة الخطأ في تنفيذه.<sup>1</sup>

- أن يكون النظام الرقابي يتميز بالموضوعية وذلك بالالتزام بمبادئ الحياد والاستقلالية والأمانة في كل مراحل وأساليب العملية الرقابية.

- لا تكون عملية الرقابة مكلفة، بمعنى ألا تنجر عنها تكاليف قد تفوق النتائج الإيجابية المتوقعة منها، لأن فوائد الرقابة تتوقف على كثير من المعطيات كأهمية النشاط المراد مراقبته، وحجم الأعمال المنجزة والمساهمة التي تقدمها من أجل تحسين النشاط الإداري.

- إعتداد عملية الرقابة على الجوانب الإيجابية كأصل عام سواء في أهدافها أم وسائلها مع مراعاة مختلف الجوانب المتعلقة بالرؤساء والمرؤوسين الذين تشملهم عملية الرقابة، ويجب أن تجرى هذه الأخيرة في جو من الثقة والتفاهم مع إتاحة لكل من تقع عليهم الرقابة فرصة مناقشة نظامها ونقده وجعلهم يشعرون بفائدته وأن يعتبر مقياس لأداء عملهم وتحسينه وأن العملية تساهم في تقييمهم مما ينتج عنها ترفيتهم وليس مجرد محاسبتهم وتأديبهم، كما يجب إستبعاد أسلوب الرقابة البوليسية الذي يركز على أسلوب تصيد الأخطاء وإرهاب القائمين بالنشاط الإداري مما يقتل فيهم روح المبادرة والتجديد، الأمر الذي يؤدي إلى عواقب وخيمة متمثلة في جمود العمل الإداري.

- أن يكون النظام الرقابي يتفق مع طبيعة التنظيم الإداري بمعنى أن يتلاءم مع تنظيم الإدارة المزمع مراقبتها أخذا في ذلك بعين الإعتبار عدد مصالحها، مكاتبها، فروعها، عدد مستخدميها، الوسائل المسخرة لها من أجل القيام بنشاطها في أحسن الظروف، وليس هناك معوقات تحول بينها وبين تحقيق أهدافها، لأنه لا يمكن أن نقيم مصلحة ما إذا لم توفر لها الإمكانيات اللازمة لذلك.<sup>2</sup>

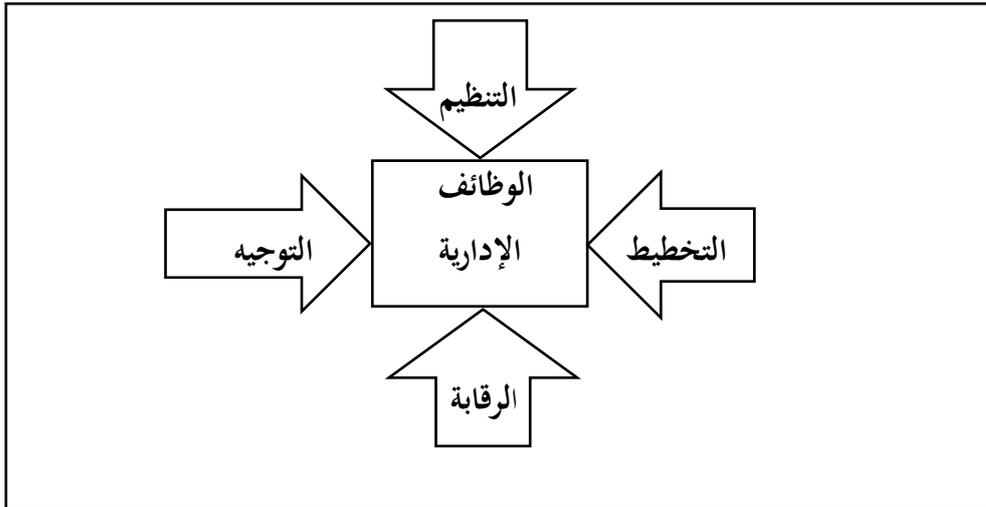
- ألا تكون عملية الرقابة تفصيلية بدرجة حتى تخرج عن مقصدها والهدف المرسوم لها لأنها تقتل روح المبادرة لدى المرؤوسين والتقدير الشخصي للرؤساء، لأن التعمق في الجزئيات تجعل المسؤولين يولون إهتماما كبيرا للجزئيات البسيطة

<sup>1</sup> رحاب كاظم ، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

<sup>2</sup> صالح هاشم صادق، المدخل في التخطيط والرقابة، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1998، ص: 117.

- التي لا تؤثر على النشاط الإداري وفي نفس الوقت يهتمون هدفهم الأصلي والعمل المطلوب إنجازه إضافة إلى كونها لا تنمي لدى الرؤساء والمرؤوسين الإتيقان في العمل نتيجة لذلك الإهتمام.
- أن يسمح النظام الرقابي بسرعة التبليغ عن المخالفات والانحرافات، وأن يقدم تحليلا لها للوقوف على أسباب الانحراف ومواطن الضعف وطرق معالجتها وإقتراح البدائل لها في حالة التأكيد من عدم صلاحيتها.
  - أن يكون النظام الرقابي مواكب للتطورات الحديثة وذلك بإعتماده على الوسائل الإدارية الحديثة كنظم المعلوماتية الحديثة، ومصادر المعلومات المتعددة حتى يمكن الإستعانة بها في أداء العملية الرقابية لأن التحكم العلمي والفني في وسائل الرقابة يؤدي حتما إلى نظام رقابي فعال.
  - أن يتميز النظام الرقابي بالمرونة لأن ذلك يسمح بإستخدامه إستخداما فعالا والإستفادة منه في مختلف المجالات وفي الظروف غير المتوقعة منها، خاصة في حالات تبدل الخطط وفشلها.
  - أن يكون النظام الرقابي مدعم بالوسائل والأساليب الحديثة لإكتشاف الأخطاء والانحرافات والعمل على تصحيحها في أسرع وقت ممكن، ولا يتأتى ذلك إلا بتوفير نظام معلومات جيد وفعال ومتعدد المصادر، لأنه كلما كان التحكم في المعلومات أكثر دقة وموضوعية كنا بصدد نظام فعال وإيجابي يمكننا من تحقيق عملية الرقابة بصورة وقائية مما يقضي على الآثار السلبية والخطيرة لعملية إستمرار وقوع الأخطاء والانحرافات في النشاط الإداري.<sup>1</sup>
- يعتبر التوجيه والرقابة أحد أهم الوظائف الإدارية وتعملان كلاهما على تحقيق الأهداف المروجة من خلال التفاعل وكذا معالجة أي قصور في تحقيق تلك الأهداف.

### الشكل رقم (03): أهم الوظائف الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبين

<sup>1</sup> صالح هاشم صادق، نفس المرجع، ص: 119.

## المبحث الثالث: أثر الإدارة الالكترونية على الوظائف الإدارية

يتكون العمل الإداري من وظائف ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى ضمان السير الحسن لكافة أعمال المؤسسات والمديريات، وبالتالي فإن هذا الأمر بدوره سوف يحقق الأهداف المنشودة لهم والمتمثلة في البقاء والاستمرار وتحسين الخدمات وضمان جودتها، وعلى العموم فإن الحديث عن العمل الإداري يعني الحديث عن الوظائف الإدارية، والحديث عن تطويرها يعني الحديث عن اسهامات وتأثير الإدارة الالكترونية على تلك الوظائف

### المطلب الأول: الفرق بين الإدارة الالكترونية والإدارة التقليدية

الإدارة التقليدية هي تلك الإدارة التي يتم تنفيذ الأعمال فيها بالمعاملات الورقية، وهذا يتطلب وجود مستودع كبير لحفظ المعاملات الورقية في ملفات ومجلدات وكتب.

ويعبر مصطلح الإدارة التقليدية عن الأفراد الذين يمارسون الأعمال الإدارية في المؤسسات، أو تعبر عن الوظيفة أو المركز الذي يشغله هؤلاء الأفراد، كما تم التعبير عنها بأنها علم أو فن أو نظام يتم الوصول من خلاله إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم بالاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.<sup>1</sup>

والمفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية هو الاستغناء عن المعاملات الورقية واحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.<sup>2</sup>

واهم الفروق الأساسية بين كل من المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة في ضوء الأسس السابقة فيما يلي:<sup>3</sup>

**1- طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف:** تشير ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة إلى الاعتماد على استخدام الاتصالات المباشرة بين أطراف التعامل المختلفة، أو استخدام الوسائل التقليدية كالمؤسسات التسويقية أو المراسلات وغير ذلك من الوسائل التقليدية.

بينما تشير ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى إنجاز كل الأعمال والعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط إلكتروني، بحيث يتم تداول البيانات والوثائق إلكترونياً وذلك من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.

<sup>1</sup> بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

<sup>2</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

<sup>3</sup> أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص: 31-34.

**2- طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل:** تشير ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة الى أنه غالبا ما توجد علاقة مباشرة بين أطراف التعامل، كما تشير أيضا إلى أنه قد توجد علاقة غير مباشرة بين هذه الأطراف، حيث تستخدم الاتصالات الشخصية، والمراسلات لإنجاز الأعمال.

بينما تشير ممارسات المفهوم الإلكتروني للإدارة إلى انتفاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، وأن ذلك يعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الإلكترونية، حيث توجد أطراف التعامل معا وفي نفس الوقت على شبكات الاتصال الإلكترونية والتي يتعاملون من خلالها وتعتبر بمثابة الوسيط الدائم بينهم.

**3- طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل:** وتؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي، حيث غالبا ما يحتاج إلى مرور وقت كافي حيث تؤتى عمليات الاتصال باستخدام وسائلها التقليدية المختلفة آثارها المرجوة لكل طرف من أطراف هذا التعامل، كما يتطلب هذا الأمر أيضا إعادة إرسال رسالة ما بحيث يتكرر عدد الإرسال وفقا لأعداد من ترسل إليهم مما لا يحقق التفاعل الجماعي أو المتوازي بين أطراف التعامل.

بينما تمكن ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية أحد أطراف التعامل من إرسال رسالة إلكترونية الى عدد لا نهائي من المستقبلين لها من الأطراف الأخرى في نفس الوقت وذلك دون الحاجة إلى إعادة إرسالها في كل مرة، وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تحقق التفاعل الجماعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية. **4- نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات:** تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة بصفة أساسية على استخدام الوثائق الورقية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة، بينما تتم ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية ورقة، بل تعتبر الرسالة الإلكترونية بمثابة سند قانوني وحيد متوفر أمام كل طرف من أطراف التعامل عند وقوع أي نزاع، ويعد ذلك ولا شك من الأسباب المعوقة لممارسات الإدارة الإلكترونية حيث يحتاج ذلك الى وجود أدلة أخرى.

**5- مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية:** توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، هذا بينما في ظل ممارسات الإدارة الإلكترونية فإنه يمكن تحقيق ذلك، حيث يمكن تسليم المنتجات غير المادية من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية، وذلك كما هو الحال عند استخدام الفاكس في إرسال صورة طبق الأصل من التقارير المكتوبة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، نفس المرجع، ص: 31-34.

**6- نطاق خدمة العملاء:** توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للعملاء لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقا لمواعيد عمل المؤسسات، ولمدة ثماني ساعات يوميا في مقر المؤسسة أو عن طريق الهاتف وذلك استجابة لاتصالات العملاء، كما قد تتم زيارات في الموقع لخدمة هؤلاء العملاء.

بينما توفر ممارسات المفهوم الإلكتروني للإدارة خدمات أوسع نطاقا من سابقتها للعملاء، حيث يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة يوميا، كما يتم ارسال كل الحلول المطلوبة عبر الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني، كما تتم معالجة كل المشكلات التي يواجهها العملاء باستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة.

**7- مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية:** تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود واستغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن وصولا لتحقيق الأهداف المرجوة، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الخيالي، حيث يتم غالبا استبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية، أو التقليل من استخدامها إلى أقل قدر ممكن.<sup>1</sup>

**8- نوعية الهيكل التنظيمي:** إن الإدارة بمفهومها القديم قائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى مقابل تنفيذ للخطط والأوامر في الأسفل، كما أنها ارتكزت على تراث يقوم على نمط مدير يرتبط به وفق نطاق الإشراف على مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين كانت تقوم على إدارة الغير، كما أنها ارتكزت هرمية المعلومات على مدير لديه معلومات أكثر كثافة وسعة مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها على قدر ما يسمح به تقسيم العمل. اما البناء التنظيمي للإدارة الإلكترونية يكون أساسه **الهيكل الإلكتروني** الذي يعرف بأنه بناء تنظيمي شبكي يعتمد على طبيعة العلاقات وتفرعاتها والأطراف ذات المصلحة بأنشطة المؤسسة، وترتبط بوحدة أو بالعديد من شبكات الإنترنت والأنترنت والإكسترنات".<sup>2</sup>

وقد يحمل الهيكل الإلكتروني في مضمونه النظري وظائف رئيسة، وأخرى مساندة، وثالثة فنية، فضلا عن توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات ونحوها- يحملها كذلك الهيكل التقليدي-، إلا أن السمة الغالبة في الهيكل الإلكتروني هي الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات بأركانها الثلاثة (الكمبيوتر، نظم الاتصالات والشبكات، المعلوماتية والبرمجيات)، وتساهم هذه السمة في تحقيق قدر عالي من الشفافية، سيما أن أغلب القرارات التي يتم اتخاذها تتم دون الحاجة لاعتماد التسلسل الهرمي والمرور بالإجراءات المعقدة والمطولة.

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، نفس المرجع، ص: 31-34.

<sup>2</sup> أحمد المعاني، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

وأهم الفوارق بين الإدارتين نوجزها في الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (1): مقارنة بين المفهوم التقليدي والإلكتروني للإدارة.

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الحفظ والضياع	معلومات الوسائط الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت. مع إمكانية كبيرة لضياع بعض الملفات والوثائق أو الأوراق.	الملف الإلكتروني في مأمن من التلف والتقدم ويمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط تخزين إلكتروني. مع صعوبة فقدان أية معلومات أو معاملات أو ملف من الملفات التي تم حفظها.
الإسترجاع	صعوبة الإسترجاع.	سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أي ملف.
التكاليف	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات والمعاملات وإعادة استخراجها.	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت عليها المعلومات سلفا.
المكان	تحتاج إلى مخازن ضخمة وعمالة خاصة.	تحتاج الأجهزة المحمولة عليها الملفات إلى غرفة صغيرة.
الحماية	صعوبة تأمين الوثائق والمعاملات.	تضمن برامج الحماية عدم التلاعب بالملفات والمعاملات سواء بالحذف أو الإضافة.
التوثيق والضبط	تتأثر بالعامل البشري.	البرامج التقنية تسجل أي إجراء يتم على الشبكة الإلكترونية للإدارة بالساعة والدقيقة والثانية التي تم فيها.
الإجراءات	ضرورة التعامل مع الموظف مباشرة	يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب، أو مكائن الإدارة الموجودة في الكبائن المتخصصة لهذا الغرض-كالصرفات.
طبيعة اللقاء	مباشرة بين الطرفين أو من خلال وسائط بشكل مباشر كالتلفون.	لقاء افتراضي، يقوم على إجراء معاملة بين طرفين لا يوجد إلا أحدهما فقط والآخر هو برنامج حاسوبي أو بريد إلكتروني...
التفاعل	يمتاز بالبطء.	تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في زمن قصير، وإرسال رسائل لعدد كبير.
مدة الخدمة	محدودية ساعات الدوام الرسمي.	تقدم خدماتها 24 ساعة يوميا.
استثمار الموارد	لا يتوفر لها إمكانية الاستفادة من استثمار الموارد المعلوماتية.	تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية وتخزينها، ووضع البرامج التي تلائم الإدارة في التحكم في هذه المعلومات وإدارتها.
المهام	صعوبة إنجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة.	سهولة إنجاز المهام الخاصة بسهولة ويسر.
أسلوب الإدارة (طبيعة العلاقة)	تعتمد على الأشياء أكثر من المعلومات.	تعتمد على المعلومات أكثر من الأشياء.

المصدر: بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية "واقع وآفاق"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015-2016، ص:40-41.

<sup>1</sup> بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية "واقع وآفاق"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015-2016، ص:40-41.

## المطلب الثاني: مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري

إن الإدارة الالكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى إستراتيجياتها ووظائفها، وفي الواقع إن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة.

وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق، وقد ساهمت الثورة الرقمية في إحداث تغيرات عميقة في بيئة العمل وأساليبه أهمها:<sup>1</sup>

- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي؛
  - الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد؛
  - الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي؛
  - الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو على العاملين إلى القيادة المرتكزة على المزيج التكنولوجي -زبون؛
  - الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة المباشرة الآنية.
- إن هذه التغيرات أوجدت اتجاهين واضحين في تقييم آثار هذه المتغيرات على الإدارة ووظائفها.

**الاتجاه الأول:** يرى أن الانترنت والثورة الرقمية يمكن أن تؤدي إلى نهاية المؤسسات وإعادة توزيع مهام الإدارة، وبالتالي فإن الثورة الرقمية حولت الاستراتيجيات إلى فئات، فتطيرت نظم الإدارة التقليدية وتناثرت مبادئها ودخلت عصرا جديدا يتطلب البحث عن نمط جديد هو الإدارة الرقمية (الالكترونية).

**الاتجاه الثاني:** يرى أن الإدارة هي الإدارة بنفس القوة التي يؤكد فيها المستثمرين على أن الأعمال هي الأعمال، وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثرها العميق وإعادة النظر في أبعادها وماضيها، تظل تمثل القلب النابض للمؤسسات وإن تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال والرقابة عليها أصبحت تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وذلك نتيجة اعتمادها على الإدارة الالكترونية. وفيما يلي سوف يتم توضيح مختلف هذه الوظائف بشكلها الجديد والمطور.

وهذه اهم اسهامات الإدارة الارة الالكترونية في تطوير الوظائف الإدارية:<sup>2</sup>

**1- مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التخطيط:** نتيجة للتطورات الهائلة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والتنافسية العالية أصبح التخطيط يتم بأكثر فعالية وقادر على مواكبة مختلف المستجدات والتطورات، حيث أصبح التخطيط بهذا الشكل يعرف بـ " التخطيط الالكتروني" الذي يعني تحديد ما يراد عمله آتيا ومستقبلا بالاعتماد على

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 235-236.

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، ع09، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص: 94-

تدقق معلوماتي من داخل وخارج المؤسسة وتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الالكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة ووفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة وسهلة لخطط آنية وقصيرة الأمد.

وعموما فان التخطيط الالكتروني لا يختلف عن التخطيط التقليدي من حيث أن كلاهما ينصبان على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف ولكنهما يختلفان من حيث الآليات والممارسات.

تساهم الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التخطيط من خلال:

-نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية وهذا يساهم من جهة في تنمية قدراتهم ومن جهة أخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية؛

-إلزام المؤسسات بتحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية يقدم على أساسها العميل اتخاذ القرار عن مدى استمراره مع هذه المؤسسة من عدمه، لأن العميل في ظل موقعه الالكتروني سيوصل احتياجاته فورا إلى المؤسسة وعلى هذه الأخيرة أن تستجيب فورا لتلبيتها؛

-جعل محور التخطيط ليس المؤسسة فحسب بل السوق وحاجات العملاء المحتملة وعلى هذا الأساس ستكون المؤسسة ملزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وهو أحد أهم مؤشرات البقاء؛

-زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات؛

-دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة، وتقويم كل بديل؛

-زيادة قدرة المؤسسة على محاكاة الواقع والنمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الالكترونية؛

-القدرة على تفعيل ودعم القرارات؛

-القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية باستخدام المزايا التي وفرتها تلك الثورة.

**2-مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التنظيم:** يعتبر التنظيم وظيفة إدارية مكملة لوظيفة التخطيط حيث

تحوله إلى واقع قابل للتنفيذ. ونتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية

التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وقادر على مسايرة مختلف المستجدات، حيث أصبح التنظيم بهذا الشكل يعرف

بـ " التنظيم الالكتروني ". وعلى العموم يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال

النقاط التالية:<sup>1</sup>

- التنظيم الالكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد؛

<sup>1</sup> موسى عبد الناصر، محمد قريشي، نفس المرجع، ص:94-99.

- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (الانترانت) وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة، ولا شك أن هذه الصلات القائمة على الإنترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في أشكال التنظيم التقليدي؛
- اعتمادا على شبكات الأعمال والإنترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على إنتاج سلع معينة كما هو الحال في المصنع الافتراضي، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات أخرى والزبائن؛
- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة؛
- إستخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية؛
- استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب؛
- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحددها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها.

### 3- مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التوجيه: يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

- توفير كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم؛
- توفير الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين من خلال الشبكة الداخلية؛
- توفير الاتصال المستمر بين القادة والموردين والشركاء الآخرين عبر شبكة الاكسترنات؛
- زيادة القدرة على الابتكار، كالاتيان بخدمات وأساليب ومنتجات جديدة؛
- زيادة القدرة على التحفيز وإنجاز المهام؛
- زيادة الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات؛
- زيادة المهام والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة؛
- زيادة خدمة العاملين والموردين والزبائن بشكل أفضل.<sup>1</sup>

**4- مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية الرقابة:** يؤخذ على الرقابة التقليدية أنها تركز على الماضي، حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ وتهتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية والأداء الفعلي من ناحية أخرى لتحديد الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف وتصحيحه، لكن نتيجة للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل جيد وكفاء وبذلك أصبح يطلق عليها "الرقابة الالكترونية"، فهي تسمح بالرقابة

<sup>1</sup> موسى عبد الناصر، محمد قريشي، نفس المرجع، ص: 94-99.

الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة، ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين، وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في كافة أنواع المؤسسات.

لا شك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداماً فعالاً لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة وهذا ما يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالآتي:<sup>1</sup>

- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير؛

- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري؛

- إن الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة؛

- تساعد على انحراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال المؤسسة؛

- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردون، المؤسسات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، الزبائن وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد وهذا ما لم يكن ممكنا في السابق؛

- إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.

<sup>1</sup> موسى عبد الناصر، محمد قريشي، نفس المرجع، ص: 94-99.

خلاصة الفصل:

تعتبر الإدارة اليوم من الأهمية بمكان نظرا لتغلغلها في جميع أوجه النشاط الإنساني سواء كان ذلك في المؤسسات والشركات أو القطاعات الحكومية.

والإدارة تعمل على تحديد الأهداف والأولويات ليتم تحقيق تلك الأهداف عن طريق الإستثمار في الموارد البشرية والمادية ومن خلال تطوير الوظائف الإدارية، والحديث عن تلك الوظائف قد لاق العديد من وجهات النظر واختلاف آراء الباحثين والمنظرين حيالها.

ومن خلال ما سبق فجوهر العملية الإدارية يمثل أربع وظائف إدارية رئيسية هي وظيفة التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، اما عن ممارسات تلك الوظائف بين الإدارتين التقليدية والإلكترونية، والذي ميزه إدخال التقنية والحداثة للمستويات الإدارية، قد أضيف لها صيغة الجودة على عمليات وأنشطة الهياكل الإدارية وساهم في تطوير الأساليب والإجراءات الإدارية، مما أثر على تلك الوظائف التي تتكامل فيما بينها.

# الفصل الثالث:

مساهمة الإدارة الإلكترونية  
في تطوير الوظائف الإدارية  
بمديرية المواصلات السلوكية  
واللاسلوكية الوطنية

لولاية تبسة

## تمهيد

على إثر التطورات التكنولوجية المتسارعة التي مست الجانب المعلوماتي وكذا عامل الاتصالات السلوكية واللاسلكية (TIC)، أخذت عديد المؤسسات بهذه التطورات وطبقته في مجال الإدارة الأمر الذي أفرز ما يسمى بالإدارة الإلكترونية، تلك المؤسسات وعلى اختلاف أنشطتها كانت تحاكي القوانين والمشاريع التي عملت الجزائر على تجسيدها بهدف تحديث وعصرنة القطاع الحكومي، والإدارات الحكومية سواء على المستوى المركزي أو المستوى المحلي. وبعد الدراسة النظرية التي تمت في الفصلين الأول والثاني حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية، ستتم محاولة إسقاط الدراسة النظرية على مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة، التي تم تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية بعناصرها ومكوناتها المادية من أجهزة وبرمجيات، وهذا من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها بهدف معرفة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية وكيف بإمكانها أن تقلل من الأعمال التقليدية واتباع أساليب أكثر حداثة وتطورا.

وتم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث هي كالنحو الآتي:

- ❖ المبحث الأول: نظرة عامة حول مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة؛
- ❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛
- ❖ المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها.

## المبحث الأول: نظرة عامة حول مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة

إن مهمة المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية حاليا أكثر عصرة وتكتسي بعد آخر، حيث أصبح نطاق نشاطها أكبر تبعا للتحويلات الجذرية الحالية والتطور الذي تعرفه البلاد، وتشكل المواصلات السلوكية واللاسلكية سلك تقني وعملي، يواكب التطورات الحاصلة نظرا للتحويلات الواقعة في المجتمع، رغبة في التماشي مع التغييرات الطارئة على الجهاز الإداري من جهة والتحديات التكنولوجية الحاضرة والمستقبلية.

## المطلب الأول: تقديم عام لمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة

سيتم خلال هذا المطلب تقديم نبذة عامة حول مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة ومختلف مهامها واللوائح التنظيمية التي تحكمها.

### أولا: التعريف بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة

تعد مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة من الهيئات الرسمية المحلية ذات الطابع التقني، باعتبارها مصلحة من المصالح الغير مكرزة للمديرية العامة للمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية، تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-193 مؤرخ في 12 صفر عام 1419 الموافق 7 يونيو سنة 1998 الذي يحدد قواعد تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية وسيرها، وتجمع المصالح الخارجية للمديرية العامة للمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية على مستوى محافظة الجزائر الكبرى وكل ولاية ضمن مديرية للمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية، تشمل على مصالح مهيكلة في مكاتب.<sup>1</sup>

### ثانيا: مهام مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة

لها من المهام ما يتوافق مع الإستراتيجية المسطرة والتوجه المعلن من طرف الجهات الوصية بخصوص بناء إدارة إلكترونية، تحسين المرفق العام والرفع من الأداء بالصورة التي تدعم عملية الإرتقاء بالخدمة العمومية. وهي عوامل هامة وأساسية لأنها ستساعد دون شك وبصورة كبيرة على ترسيخ الثقة المتبادلة بين المواطن وإدارته من جهة، وتفعيل العمل التشاركي كمبدأ جامع من أجل بناء تنمية حقيقية ومستدامة في ظل الإملاءات التي جاءت بها الألفية الثالثة، وتدور مهامها الرئيسية حول:

- تسيير واستغلال وصيانة وسائل المواصلات السلوكية واللاسلكية والإعلام الآلي للجماعات المحلية؛

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 98-193 مؤرخ في 12 صفر عام 1419 الموافق 7 يونيو سنة 1998 الذي يحدد قواعد تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية وسيرها.

- جواز السفر البيومتري الإلكتروني؛

- عصرنة وثائق الهوية والسفر.

ومختلف الأعمال الإدارية والتنظيمية التي تحكم القطاع العام.

وأما الإطار التنظيمي الذي يحكم نشاط المديرية فيتمثل في المراسيم التنفيذية التالية:

1. المرسوم التنفيذي رقم 98 - 193 المؤرخ في 12 صفر عام 1419 الموافق ل 07 يونيو 1998 الذي يحدد

قواعد تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للمواصلات السلوكية والاسلكية الوطنية وسيرها.<sup>1</sup>

2. المرسوم التنفيذي رقم 99-117 المؤرخ في 29 صفر عام 1420 الموافق ل 14 يونيو 1999 المحدد لقائمة

المناصب العليا للمصالح الخارجية للمديرية العامة للمواصلات السلوكية والاسلكية وشروط الإلتحاق بها

وتصنيفها.<sup>2</sup>

3. المرسوم التنفيذي رقم 2000-361 المؤرخ في 16 شعبان عام 1421 الموافق ل 12 نوفمبر 2000 يعدل

ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 98 - 193 المؤرخ في 07 يونيو 1998 يحدد قواعد تنظيم المصالح الخارجية

للمديرية العامة للمواصلات السلوكية والاسلكية الوطنية وسيرها.<sup>3</sup>

4. المرسوم التنفيذي رقم 11-256 المؤرخ في 28 شعبان 1422 الموافق ل 30 يوليو 2011 المتضمن القانون

الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالمواصلات السلوكية والاسلكية

الوطنية.<sup>4</sup>

5. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2013/03/13 المحدد لعدد المناصب العليا للموظفين المنتمين للأسلاك

الخاصة بالإدارة المكلفة بالمواصلات السلوكية والاسلكية الوطنية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 98 - 193 المؤرخ في 12 صفر عام 1419 الموافق ل 07 يونيو 1998 الذي يحدد قواعد تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للمواصلات السلوكية والاسلكية الوطنية وسيرها.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 99-117 المؤرخ في 29 صفر عام 1420 الموافق ل 14 يونيو 1999 المحدد لقائمة المناصب العليا للمصالح الخارجية للمديرية العامة للمواصلات السلوكية والاسلكية وشروط الإلتحاق بها وتصنيفها.

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي رقم 2000-361 المؤرخ في 16 شعبان عام 1421 الموافق ل 12 نوفمبر 2000 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 98 - 193 المؤرخ في 07 يونيو 1998 يحدد قواعد تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للمواصلات السلوكية والاسلكية الوطنية وسيرها.

<sup>4</sup> المرسوم التنفيذي رقم 11-256 المؤرخ في 28 شعبان 1422 الموافق ل 30 يوليو 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالمواصلات السلوكية والاسلكية الوطنية.

<sup>5</sup> القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2013/03/13 المحدد لعدد المناصب العليا للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالمواصلات السلوكية والاسلكية الوطنية.

## المطلب الثاني: مصالح مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة

تشتمل مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لمحافظة الجزائر الكبرى وولاية تبسة على المصالح الآتية:

- مصلحة الإستغلال.
- مصلحة الصيانة.
- مصلحة الإدارة والإمداد.
- مصلحة الإعلام الآلي.

ويدير مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لمحافظة الجزائر الكبرى وولاية تبسة مدير يعين بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح وزير الداخلية والجماعات المحلية والبيئة.

- تشمل كل مصلحة على ثلاثة (3) مكاتب على الأكثر.
- يكون مدير المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية للولاية الأمر بالصرف الثانوي للاعتمادات المخصصة له.
- والتي هي في الأصل كانت مصلحة تابعة لمديرية الإدارة المحلية لولاية تبسة حيث تمارس نشاطها ويتسع نشاطها عبر كامل تراب الولاية وهذا النشاط يتمثل في تغطية الاتصالات السلوكية واللاسلكية وضمان سيرها ومراقبتها وصيانتها عبر البلديات ودوائر الولاية.

وبمديرية المواصلات إمكانات مادية وبشرية تضمن سير عملها واستمرارها وتحقيق أهدافها وتحسين أدائها حيث تتوفر المؤسسة على أكثر من (96) ستة وتسعون عاملا مقسمين على جزئين:

الجزء الأول ويعمل في مقر الولاية حيث يقوم بصيانة الأجهزة وضمان الاتصالات السلوكية واللاسلكية داخل الولاية وتركيب الشبكات كما لا ننفي الجانب الإداري منه، حيث يقوم الموظفون بضمان سير الأمور الإدارية من حيث الرواتب والأجور والترقية والعقوبة إلى غير ذلك والجزء الثاني يعمل على مستوى دوائر ولاية تبسة حيث يقوم كل مركز بضمن إتصالات الولاية مع الدوائر في كل الأحوال والأوقات حيث أن بمقر الولاية تقنيون مختصون يقومون بضمان العمل 24 ساعة على مدار الأسبوع.

أما من ناحية الإمكانيات المادية للمؤسسة فإن مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية تقوم بحساب الميزانية الختامية لكل سنة خلت مع أخذ الاعتبار الاحتمالات المتوقعة ثم تقوم بطلب الميزانية الافتتاحية لسنة الجديدة من المديرية الوطنية للمحاسبة مع سالف الذكر أنه يوجد طلب آخر على الميزانية والتي تسمى بالميزانية التكميلية لحفظ وسير كلفة احتياجات المادية للمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عن مصلحة الإدارة والإمداد لمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة.

## المطلب الثالث: تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة

### أولاً: الهيكل التنظيمي

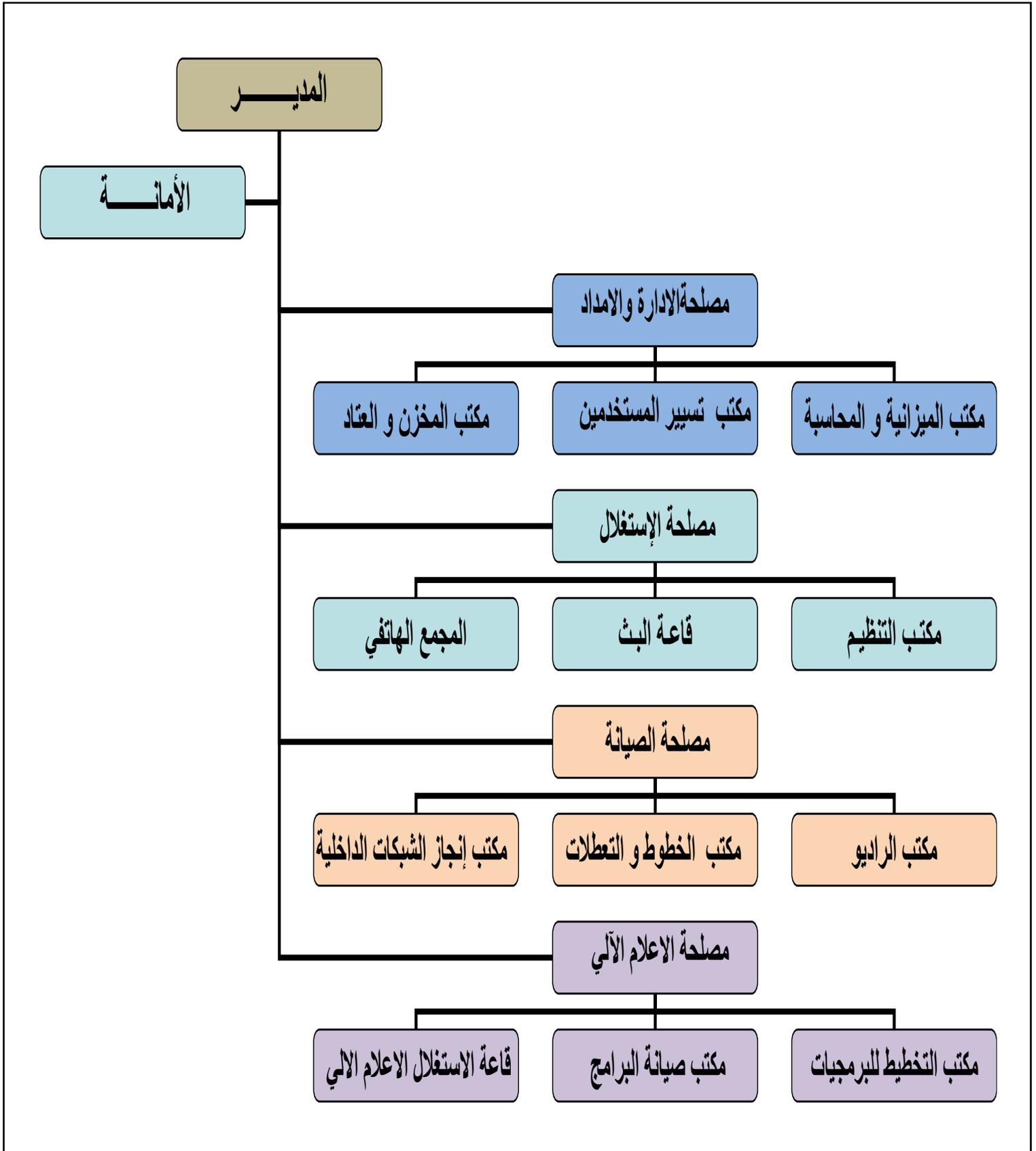
إن الهيكل التنظيمي لمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة يتمثل إبتداءً في المدير بصفته مسيراً ومحاسباً وأمرًا بالصرف كما تتبعه مباشرة مكتب الأمانة الذي يقوم بتنظيم وتسيير كافة الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة والسير على كافة ما يأمر به المدير في خدمة المصلحة العامة للمديرية ولها أربعة مصالح تقوم على تنظيم العمل كل في حدود اختصاصه.

وتسعى مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة جاهدة لتحقيق أهدافها، لذا فقد كان إلزاماً عليها إتباع الأطر واللوائح التنظيمية التي وضعت هيكل تنظيمي متماسك كفيل بوضع وتحقيق الأهداف الأساسية لها، وكل قسم ومصلحة من الهيكل التنظيمي له مهام ومسؤوليات محددة.<sup>1</sup>

ويتمثل الهيكل التنظيمي لمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> عن مصلحة الإدارة والإمداد لمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمديرية المواصلات السلوكية والاسلكية الوطنية لولاية تبسة



المصدر: مصلحة الإدارة والإمداد لمديرية المواصلات السلوكية والاسلكية الوطنية لولاية تبسة

## ثانيا: أهم المهام المتعلقة بمصالح الهيكل التنظيمي لمديرية المواصلات السلوكية والاسلكية الوطنية لولاية تبسة

يشمل هيكل مديرية المواصلات السلوكية والاسلكية الوطنية على المصالح:<sup>1</sup>

- مصلحة الاستغلال
- مصلحة الصيانة
- مصلحة الإدارة والإمداد
- مصلحة الإعلام الآلي

وتتمثل مهام كل مصلحة على النحو التالي:

**1- مصلحة الإدارة والإمداد:** وتتمثل في رئيس مصلحة حيث يسهر على سير العمل وتنظيم الموظفين كل حسب طاقته وإمكاناته لتقديم خدمات سريعة وحسنة وفي المستوى المقبول كما يتبع هذه المصلحة مكتب الميزانية والمحاسبة ومكتب المستخدمين ومكتب العتاد والمخزن.

**1.1- مكتب تسيير المستخدمين:** يتلقى كافة الأوامر من عند رئيس مصلحة الإدارة والإمداد وتطبيقها في حدود ما يسمح به القانون وهذه الأوامر تتمثل في إصدار مقررات بخصوص المسابقات التوظيف الخارجية والداخلية على أساس الاختبار وعلى أساس الشهادة.

- إحداث اتفاقيات بين مؤسسات التكوين أو المؤسسات التي تحرى بها المسابقات والامتحانات؛
- استقبال ملفات المترشحين؛
- استقبال داخلية في المؤسسة؛
- المحافظة على أوقات العمل وسير الهدوء العام وعدم الإخلال بالانضباط؛
- طلب وثائق مثل شهادة البطالة للمرأة شهادة عائلية (خاصة بمكتب المحاسبة)؛
- استقبال المترشحين من التكوين المهني للتمهين والتعريف بالمؤسسة؛
- استقبال العمال في إطار الشبكة الاجتماعية وفي إظهار عقود ما قبل التشغيل والإدماج والمتعاقدين بالتوقيت الجزئي والكلبي وفتح ملفاتهم ومتابعتهم؛
- تسيير نشاط العمال الدائمين؛

<sup>1</sup> عن مصلحة الإدارة والإمداد لمديرية المواصلات السلوكية والاسلكية الوطنية لولاية تبسة.

- ترقية العمال وترسيمهم وتشجيعهم، وقياس مردوديتهم، تربصهم، مهامهم، ونهاية نشاطهم وكافة حقوقهم أو حقوق أهليهم.

وكل ما يتعلق بالعقوبات خاصة الخصوم أو إنهاء مهام أو التسريح.

**2.1- مكتب المحاسبة والميزانية:** يقوم الموظفون في هذا المكتب بتطبيق كافة المقررات والقرارات التي يقيمها مكتب المستخدمين حيث يعمل مكتب الميزانية والمحاسبة على التطبيق الصارم لهذه المقررات لكي يتجنب تبديد المال العام من ناحية وعدم ضياع حقوق العمال من ناحية أخرى.

ويقوم مكتب الميزانية والمحاسبة لكل ما يتعلق بالميزانية الافتتاحية وتقسيمها تصنيفها ترتيبها وتبويبها دون الخروج على القوانين المعمول بها من طرف المراقب المالي والخزينة وبعد ذلك يتم صرف رواتب العمال وكافة حقوقهم المتعلقة بالنسبة المالية. كما يتم كذلك الاستفادة من سلفيات وإعانات مقدمة من طرف المؤسسة عن طريق مكتب المحاسبة الذي يسهر على دفع كل ما على العامل من حقوق خاصة بالضمان الاجتماعي وكذلك الضرائب

**3.1- مكتب التخزين والعتاد:** ويحتوي على معظم العتاد التي تستعملها المؤسسة من مجموعة كبيرة من أنواع الراديو والهواتف والأسلاك وكل ما له علاقة بالاتصالات السلوكية واللاسلكية.

وكافة أنواع أجهزة الإعلام الآلي من شاشة ووحدة مركزية ولوحة المفاتيح والفأرة وكراسي وطاولات مخصصة لذلك وتوجد كذلك كل ما له علاقة بالمكتبية من أوراق وأقلام وحافظات أرشيف.

مكتب التخزين يعد الركيزة الأساسية لتموين الجهة الإدارية بالأدوات المكتبية والإعلام الآلي والجهة التقنية بالمعدات والوسائل المخصصة للاتصالات السلوكية واللاسلكية.

ولهذا المكتب علاقة وطيدة مع مكتب المحاسبة من جهة حيث يكون الجرد في آخر السنة موافق لما في السجلات ومن جهة أخرى علاقة هذا المكتب مع الجهة التقنية فهي علاقة تكامل لسير العمل في أحسن الظروف.

**2- مصلحة الاستغلال:** تعتبر العمود الفقري رفقة مصلحة الصيانة في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية ويشرف عليها رئيس المصلحة بمثابة رئيس مركز ولائي للاستغلال وتحتوي على 03 مكاتب:<sup>1</sup>

**1.2- مكتب الاستغلال (قاعة البث):** ويتمثل دوره الأساسي في إرسال واستقبال كل أنواع البرقيات الرسمية بجميع أشكالها، ويتعامل مع المديرية العامة للمواصلات بوزارة الداخلية وكذا كل مديريات ولايات الوطن وكذا مراكز الدوائر التابعة للولاية، ويشغل بنظام المداومة 24/24 سا ويوظف أعوان متخصصين ذوي رتب مختلفة (عون تقني، عون تقني متخصص، مراقب، مفتش)، أما التقنيات المستخدمة فقد تطورت مع مرور الزمن فكانت البداية بأجهزة الراديو المشفرة

<sup>1</sup> عن مصلحة الإدارة والإمداد المديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة.

والصوتية العادية ثم جاء جهاز التلكس وتم الاعتماد في السنوات الأخيرة على تقنية البريد الالكتروني، وهي تقنية مجزئة بين الهاتف العادي وأجهزة الإعلام الآلي المدعومة بأجهزة إرسال واستقبال والآن يتم الاعتماد على الألياف البصرية .

**2.2- مكتب التنظيم:** وهو بمثابة مكتب رئيسي للبريد ويعمل على فرز البرقيات (الواردة، الصادرة، العابرة) وتسجيلها تحت أرقام تسلسلية و ثم توجه إلى الجهة المرسله إليها.

**2-3 المجمع الهاتفي:** ويعمل بنظام المداومة 24/24 سا ويعمل على استقبال المكالمات وتوجيهها سواء كانت داخلية او خارجية.

**3- مصلحة الصيانة:** وتشتمل على 03 مكاتب:

**1.3- مكتب الراديو:** ويعمل على تنصيب الهوائيات الخاصة بالمديرية على مستوى النقاط العليا بالولاية وصيانتها دوريا خاصة، حيث تستعمل خلال العمليات الانتخابية في المناطق المعزولة كما تعتبر شبكة الراديو وسيلة اتصال إحتياطية يتم اللجوء إليها في كثير من الحالات.

**2.3- مكتب الخطوط والتعطلات:** ويعمل على تسجيل جميع التعطلات على مستوى الخطوط الهاتفية والتلغرافية والتدخل من أجل الإصلاح والصيانة وكذا تركيب خطوط هاتفية جديدة.

**3.3 مكتب إنجاز الشبكات الداخلية:** يعمل هذا المكتب مع التقنيين مع مصلحة الاعلام الآلي في إنجاز الشبكات الداخلية علة مستوى جميع مقرات الجماعات المحلية (الولاية، الدوائر، البلديات ...) لاستعمالها في تقنية الألياف البصرية التي تستخدم في عملية البريد الالكتروني.

**4- مصلحة الإعلام الآلي:** وتتمثل في رئيس مصلحة الإعلام الآلي الذي يقوم بدوره بتسيير مجموعة من الموظفين للقيام بكافة أعمال المؤسسة التي يحتاجها في عمال الإعلام الآلي من إنشاء برامج إلى نقل معلومات على القرص الممغنط أو تنظيم وطبع ملفات أو تنظيف أجهزة إعلام آلي من الفيروسات بالإضافة إلى ذلك فهي مجهزة ببرنامج خاص يعمل على حساب مجموع الرواتب والأجور لمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية وكافة المديريات المتواجدة داخل مقر الولاية.<sup>1</sup>

إن مصلحة الإعلام الآلي تقوم بعمل كبير بالزيادة إلى المهام الآخر المسندة إليها قبل استخراج بطاقات الإنتخاب عبر الولاية و بطاقات الخدمة الوطنية إضافة إلى ذلك برامج البطاقات البيومترية الجديدة التي طور الإنجاز.

كما تقوم بالإشراف على الهيكل العام لأجهزة الاعلام الآلي (الأجهزة والبرامج) ونظم الحوسبة في المديرية. والإشراف على عمليات تكنولوجيا المعلومات على مستوى الدوائر والولاية، بالإضافة إلى استغلال تطبيقات الهياكل المركزية للولاية

<sup>1</sup> عن مصلحة الإدارة والإمداد لمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة.

مستشهدا على سبيل المثال: إدارة السجل الانتخابي، تليها الرواتب، وحوسبة رخصة القيادة والمجلدات الخارجية، والملفات والمجلدات، الأسلحة النارية والجمعيات.

وتوجد مهمات شهرية ودورية نوجزها فيمايلي:<sup>1</sup>

● **مهمات شهرية:**

- تحرير وتجهيز كشوف المرتبات لجميع عمال ولاية؛
- تحرير بطاقات الانتخاب.

● **مهمات دورية:**

- تنقيح الانتخابات العادية؛
- قائمة التحكم الثابتة؛
- تحرير قوائم التحكم؛
- تحديث السجل الانتخابي من 28 بلدية؛
- رسم بطاقات التصويت؛
- توطيد النهائي ملف في ولاية تبسة؛
- نهائي إحصاءات التحرير على الناخبين؛
- رصد ملف الحاج لكل موسم؛
- ملف خدمة الوطنية؛
- رصد وتحديث برنامج تطوير البرمجيات؛
- صيانة ومحافظ على أجهزة الحاسوب عبر ولاية؛
- ملف الأجانب.

<sup>1</sup> عن مصلحة الإدارة والإمداد لمديرية المواصلات السلوكية والاسلكية الوطنية لولاية تبسة.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة عن مختلف التساؤلات في البحث والتحقق من الفرضيات المقدمة.

### المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

لابد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة، بمختلف المصالح، فقد ارتأينا إجراء الدراسة على عينة من المجتمع، حيث بلغ عدد أفراد العينة 48 فرداً، ويمكن توضيح أفراد الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): عينة الدراسة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية -دراسة حالة مديرية

#### المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة

عدد الاستبيانات الصالحة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد أفراد الدراسة	النسبة
40	44	48	48	
%83.33	% 91.66	%100	% 100	

المصدر: من إعداد الطالبين. أنظر الملحق رقم(03)

#### ثانياً: طرق جمع البيانات

تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ونظراً لتعدد مصالح جمع البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الوسائل للحصول على البيانات العلمية والموضوعية وتمثل في الآتي:

#### 01- الاستبيان

قصد توضيح عينة الدراسة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية بمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة، تم إعداد إستبيان وتطويره بشكل يساعد على جمع المعلومات.

## 02- الوثائق والسجلات

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة وإمكانياتها، والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع الدراسة سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بها، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية والمقابلة.

#### أولاً: الإستبيان

الإستبانة هي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه للأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف،<sup>1</sup> وخصص الاستبيان ضمن هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير الوظائف الإدارية بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة سيتم إلقاء الضوء بشكل مفصل على النتائج التي توصلت إليها الدراسة عن طريق إستبانة اشتملت على متغيرات أولية "متغيرات مستقلة" واحتوت على المعلومات الشخصية والوظيفية وهي: الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الرتبة.

#### وقد تناولت الاستمارة محورين هما:

**المحور الأول:** (تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة) به 11 عبارة.

**المحور الثاني:** (تطوير الوظائف الإدارية بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة) به 11 عبارة.

وجاءت أسئلة الاستمارة شاملة تتكون من خمس إجابات هي: [موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة].

#### ثانياً: الملاحظة العلمية:

تعتبر الملاحظة من الأدوات المساعدة في الدراسة الميدانية، فمن خلالها يمكن ملاحظة سلوكيات العاملين وادراكاتهم حول تطبيق الإدارة الالكترونية، وتم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الفروع والهيكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل وملاحظة أداء وعلاقات العمال.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2008، ص: 282.

### ثالثا: المقابلة

هي إستبيان شفهي أو محادثة موجهة بين الطالب وشخص آخر بهدف الحصول على المعلومات أو البيانات المتعلقة بظاهرة أو موضوع الدراسة والإعتماد على التبادل اللفظي من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة.

### المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبيان

لقد تمت إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

#### أولا- صدق المحكمين

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذة المشرفة للتعرف على توجيهاتها وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

#### ثانيا- ثبات الاستبيان

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس ف لوحظ أن معامل الثبات لمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة. بحيث يجب ان لا تقل قيمة المعامل عن 60% لكي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في البحث.

#### الجدول رقم (03): معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

الاستبيان الكلي	تطوير الوظائف الإدارية				تطبيق الإدارة الإلكترونية		المحور
0.852	0.768				0.827		معامل الثبات
	الرقابة	التوجيه	التنظيم	التخطيط	فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية	مدى إستخدام الأجهزة والبرامج	المتغيرات المستقلة الجزئية
	0.565	0.552	0.331	0.166	0.750	0.768	معامل الثبات

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات SPSS أنظر الملحق رقم (03).

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا الكلي يصل إلى 85.2 %، حيث تعتبر ذو مستوى جيد من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان، وكذلك المحاور حيث جاء معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول تطبيق الإدارة الإلكترونية 82.7 % بينما كان للمحور الثاني تطوير الوظائف الإدارية 76.8 % وهذا ما يعكس إستقرار المحاور وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

### المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "SPSS"، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

#### أولاً- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون التالي: <sup>1</sup>

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

#### ثانياً- معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية: <sup>2</sup>

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

**A:** يمثل ألفا كرونباخ.

**N:** يمثل عدد الأسئلة.

**Vt:** يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

**Vi:** يمثل التباين لأسئلة المحاور.

<sup>1</sup> بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 13.

<sup>2</sup> بوقلقول الهادي، نفس المرجع، ص: 15.

### ثالثا- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابها لتحديد إستجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

### رابعا- معامل ارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "SPSS".

وللإجابة على العبارات الخاصة بالمحورين الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس "ليكارت" ذي 5 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكارت الخماسي" كمايلي:

✓ موافق بشدة تعطى لها درجة واحدة؛

✓ موافق تعطى لها درجتان؛

✓ محايد تعطى لها ثلاث درجات؛

✓ غير موافق تعطى لها أربع درجات؛

✓ غير موافق بشدة تعطى لها خمس درجات.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس "ليكارت الخماسي" كما هو موضح:

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول التالي:

<sup>1</sup> بوقلقول الهادي، نفس المرجع، ص: 21.

الجدول رقم (04): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	[1,79-1]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المستوى	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

المصدر: بوقفلول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.79 موافق بشدة، من 1.80 إلى 2.59 موافق، من 2.60 إلى 3.39 محايد، من 3.40 إلى 4.19 غير موافق، من 4.20 إلى 5 غير موافق بشدة).

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة في شكل جداول تم الحصول عليها بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في نسخته 25 ثم معالجة هذه البيانات وذلك بهدف اختبار الفرضيات الإحصائية.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالقسم الأول من الاستبيان، لتوضيح الخصائص الديموغرافية والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى العلمي، الرتبة وسنوات الخبرة في عينة الدراسة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة (أنظر الملحق رقم (..)).

أولاً- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس وفقاً للنسب التي يحددها الجدول التالي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

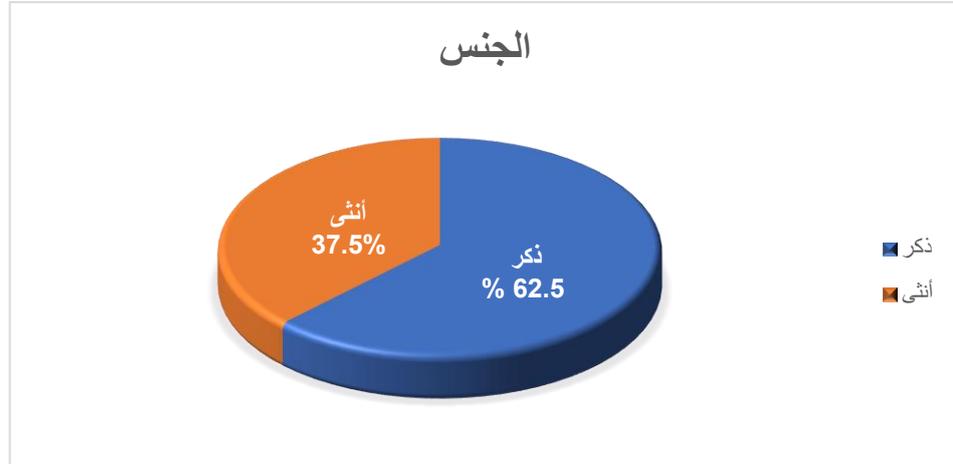
النسبة المئوية	التكرار	البيان
62.5 %	25	ذكر
37.5 %	15	أنثى
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss. (أنظر الملحق رقم 03)

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قدرت بـ 62.5 % حيث بلغ عددهم 25، في حين سجلت نسبة الإناث 32.5 % والذين قدر عددهم بـ 15 فرداً وقد كانت نسبتهم صغيرة مقارنة بنسبة الذكور.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس:

الشكل رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss. (أنظر الملحق رقم 03)

#### ثانيا- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن وفقا للنسب التي يحددها الجدول التالي:

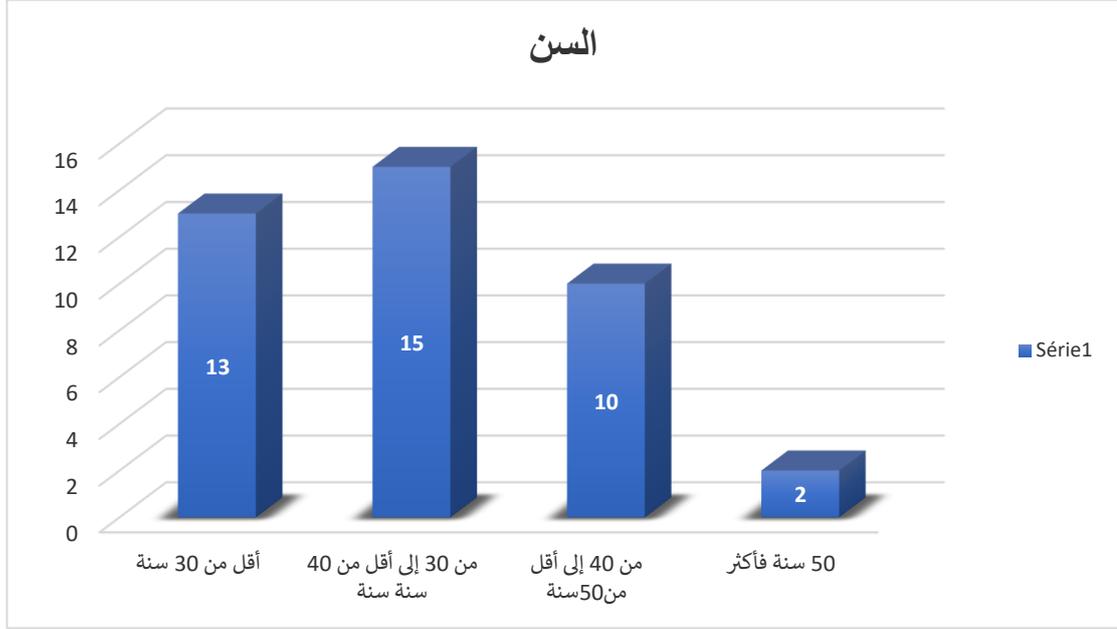
الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	13	32.5%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	15	37.5%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	25%
50 سنة فأكثر	02	05%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS. (أنظر الملحق رقم 03)

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد المجتمع الدراسة كان أغلبهم من فئة من 30 إلى 40 سنة حيث بلغ عددهم 15 فردا بنسبة مئوية بلغت 37.5%، وقد جاء في المرتبة الثانية الفئة أقل من 30 سنة بعدد يقدر بـ: 13 فردا بنسبة مئوية بلغت 32.5%، وحلت في المرتبة الثالثة الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة، بعدد 10 أفراد بنسبة تقدر بـ: 25%، في حين جاءت الفئة 50 سنة فأكثر في المرتبة الأخير بعدد يقدر بفردين بنسبة مئوية تقدر بـ: 05%. والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير السن.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss. (أنظر الملحق رقم 03)

ثالثا - توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة وفقا للنسب التي يحددها الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

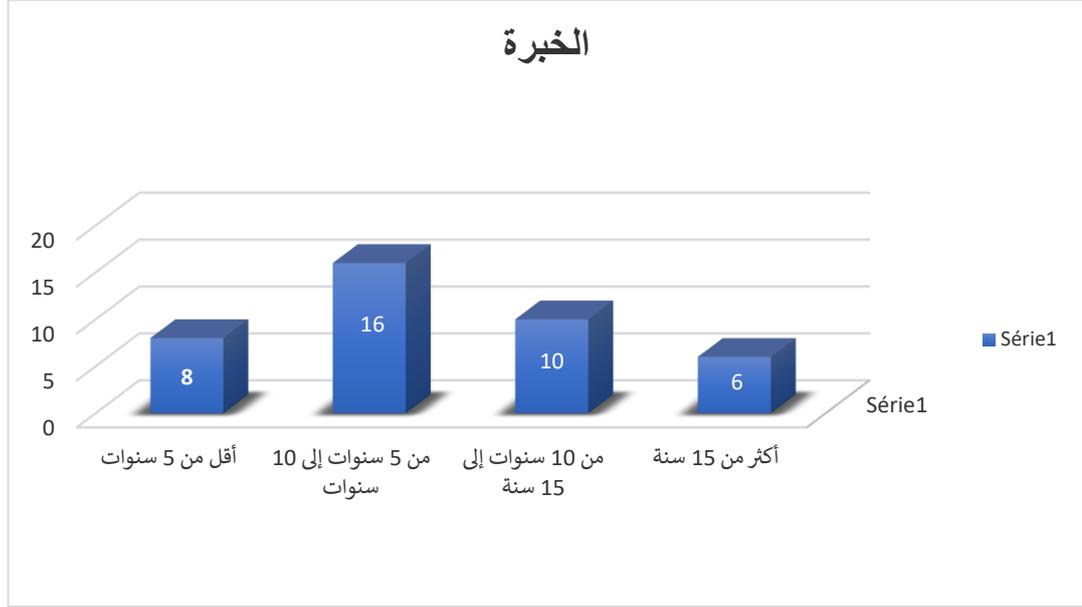
النسبة	التكرار	البيان
20%	08	أقل من 5 سنوات
40%	16	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
25%	10	من 10 سنوات إلى 15 سنة
15%	06	أكثر من 15 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss. (أنظر الملحق رقم 03)

فيما يخص سنوات الخبرة في المؤسسة، يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة العالية كانت للأفراد الذين عملوا من 05 إلى 10 سنوات حيث قدرت بنسبتهم بـ: 40% وبلغ عددهم 16 فرد، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح خبرتهم من 10 سنوات إلى 15 سنة 25% وبلغ عددهم 10 أفراد، أما أقل من 5 سنوات فكانت نسبتهم 20% وقد قدر عددهم بـ: 08 أفراد وأخيرا الأفراد الذين يتمتعون بخبرة أكثر من 15 سنة بنسبة تقدر بـ 15%.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss. (أنظر الملحق رقم 03)

رابعا- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي وفقا للنسب التي يحددها الجدول التالي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

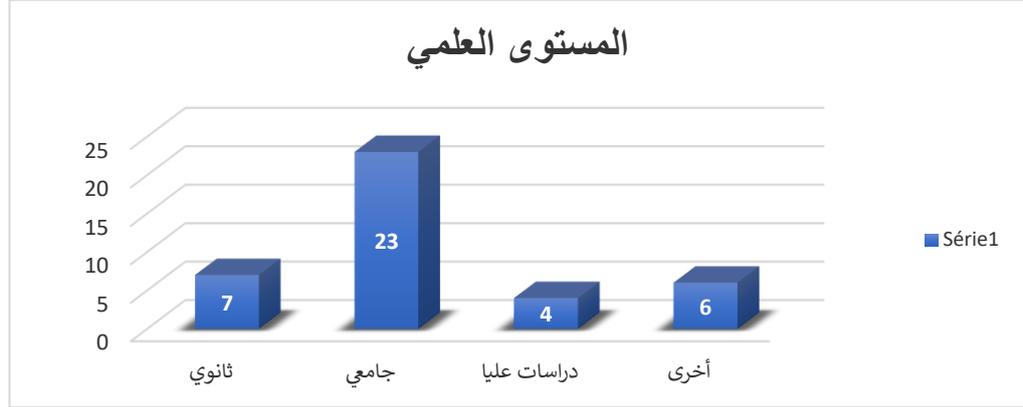
النسبة	التكرار	المستوى
17.5%	07	ثانوي
57.5%	23	جامعي
10%	04	دراسات عليا
15%	06	أخرى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss. (أنظر الملحق رقم )

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة من المستوى الجامعي حيث بلغ عددهم 23 فردا بنسبة 57.5%، أما مستوى الثانوي فيمثلون 17.5%، وقد بلغ عددهم 07 أفراد، ثم يليهم الأفراد ذوي المستويات الأخرى مستوى الدراسات العليا بنسبة 15% بعدد قدر بـ 06 أفراد وأخيرا ذوي مستوى الدراسات العليا بنسبة مئوية تقدر بـ 10% وبعدهم 04 أفراد.

والشكل التالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل spss. (أنظر الملحق رقم 03)

خامسا- توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة أو الوظيفة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة وفقا للنسب التي يحددها الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة أو الوظيفة

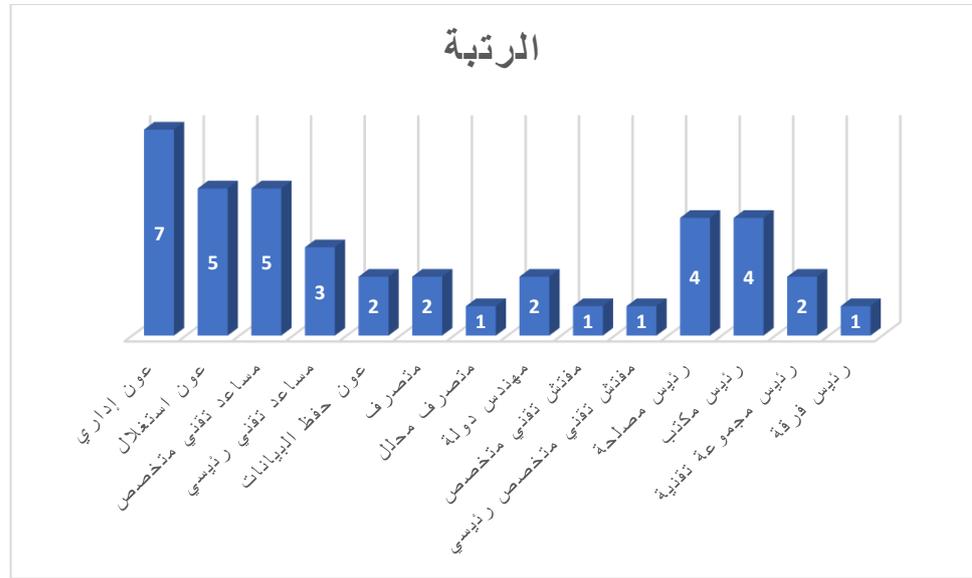
النسبة	التكرار	المستوى
% 17,50	07	عون إداري
% 12,50	05	عون استغلال
% 12,50	05	مساعد تقني متخصص
% 7,50	03	مساعد تقني رئيسي
% 5,00	02	عون حفظ البيانات
% 5,00	02	متصرف
% 2,50	01	متصرف محلل
% 5,00	02	مهندس دولة
% 2,50	01	مفتش تقني متخصص
% 2,50	01	مفتش تقني متخصص رئيسي
% 10,00	04	رئيس مكتب
% 10,00	04	رئيس مصلحة
% 5,00	02	رئيس مجموعة تقنية
% 2,50	01	رئيس فرقة
<b>% 100</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل spss، (أنظر الملحق رقم 03)

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة ذو رتبة عون إداري حيث بلغ عددهم 07 أفراد بنسبة 17.5%، يليهم ذوو الرتبة عون استغلال ومساعد تقني متخصص بعدد 5 أفراد لكل فئة وبنسبة 12.5%، ثم رئيس مكتب ورئيس مصلحة بنسبة 10% لكل فئة بعدد 4 أفراد، ثم مساعد تقني رئيسي بعدد 3 أفراد وبنسبة 7.5%، ثم عون حفظ البيانات، متصرف، مهندس دولة ورئيس مجموعة تقنية بنسبة 5% لكل منهم وبعدهم أفراد قدر بـ 2، وأخيرا متصرف محلل، مفتش تقني متخصص، مفتش تقني متخصص رئيسي ورئيس فرقة بنسبة 2.5% لكل منهم وفرد لكل منهم.

والشكل التالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الرتبة أو الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل spss، (أنظر الملحق رقم 03).

## المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة بذلك ببرنامج الحزم الإحصائية spss.

### أولا- إستجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحور تطبيق الإدارة الإلكترونية

يتم إختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (1- 11) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (10): تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
1	تتوفر المديرية على الأجهزة والبرامج الإلكترونية الحديثة وتستخدمها لأداء المهام.	2.000	1.013	4	موافق	مرتفع
2	يوجد لدى المديرية خبراء مختصون في تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية.	2.350	1.210	9	موافق	مرتفع
3	تمتلك المديرية شبكة إلكترونية داخلية وخارجية خاصة بها.	1.850	0.864	1	موافق	مرتفع
4	تتوفر بالمديرية إجراءات أمنية سريعة لمواجهة الاختلالات الإلكترونية والحفاظ على سرية البيانات.	2.400	1.194	11	موافق	مرتفع
5	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المديرية.	2.075	0.730	7	موافق	مرتفع
6	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة.	2.275	0.960	8	موافق	مرتفع
7	يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في زيادة القدرة على نشر المعلومات وتخزينها وتأمينها.	1.950	1.085	2	موافق	مرتفع
8	يساهم تقليل الجهد الذهني والعقلي المبذول من جانب الموظفين في إنجاز المهام الإدارية	2.325	1.308	10	موافق	مرتفع
9	يساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإنجاز السريع للأعمال وذلك باختصار زمن تنفيذ الأعمال وتنفيذ الإجراءات.	2.050	1.036	6	موافق	مرتفع
10	تعمل الإدارة الإلكترونية على الحد من الإستخدام الورقي وتقليص الأرشيف في المديرية.	1.975	0.974	3	موافق	مرتفع
11	يضمن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية استمرارية عملها على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد.	2.025	0.697	5	موافق	مرتفع
إجمالي تطبيق الإدارة الإلكترونية			1.006	2.116		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل spss، (أنظر الملحق رقم 03).

يتضح من خلال الجدول السابق أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة بنسب جيدة على كل عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال 2.116 (الدرجة الكلية)، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحراف المعياري لكافة فقرات المجال 1.006 مما يعني أن موظفي المديرية لديهم إجماع على مختلف الأسئلة التي تخص محور تطبيق الإدارة الإلكترونية.

**الجدول رقم (11): ترتيب استجابات أفراد العينة نحو المحاور المستقلة الجزئية**

المحور	إسم المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
المحور المستقل الأول	مدى إستخدام الأجهزة والبرامج	2.158	0.686	2	موافق	مرتفع
المحور المستقل الثاني	فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية	2.065	0.735	1	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS، (أنظر الملحق رقم 03).

يتضح من خلال الجدول أن ترتيب المحاور المستقلة الجزئية بالنسبة لدرجة الموافقة، أخذًا بالمتوسطات الحسابية جاء كمايلي:

- **المرتبة الأولى:** فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية بمتوسط حسابي يبلغ 2.065 وانحراف معياري 0.735 وهذا ما يدل على أن استجابة أفراد العينة كانت ذات اتجاه موافق وبمستوى مرتفع؛

- **المرتبة الثانية:** مدى إستخدام الأجهزة والبرامج بمتوسط حسابي يبلغ 2.158 وانحراف معياري 0.686 وهذا ما يدل على أن استجابة أفراد العينة كانت ذات اتجاه موافق وبمستوى مرتفع.

**ثانياً- إستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محور تطوير الوظائف الإدارية**

يتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (1- 11) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (12): تطوير الوظائف الإدارية بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
01	تهدف المديرية من خلال البرامج والأجهزة إلى زيادة كفاءة التخطيط وترقية العمل.	1.925	0.916	1	موافق	مرتفع
02	توجد بالمديرية خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية.	2.325	0.916	7	موافق	مرتفع
03	تعتمد المديرية على التنظيم القائم على الهيكل التنظيمي الشبكي والسياسات المرنة ولا مركزية السلطة وفرق العمل.	2.750	1.255	11	محايد	متوسط
04	الهيكل التنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال.	2.300	1.017	6	موافق	مرتفع
05	الاجراءات الإدارية الرسمية للمديرية تسمح بإنجاز النشاطات المختلفة للمديرية إلكترونيا.	2.200	0.757	2	موافق	مرتفع
06	هناك سهولة في توجيه الموظفين بكيفية أداء مهامهم.	2.400	0.900	8	موافق	مرتفع
07	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال.	2.425	1.217	9	موافق	مرتفع
08	تضمن لكم المديرية قيادة توازن بين حس التكنولوجيا والحس الإنساني.	2.575	0.957	10	موافق	مرتفع
09	تنظم لكم المديرية باستمرار دورات تكوينية الخاصة وبرامج تدريب تهدف للحصول على مستوى عالي من الأداء.	2.200	0.882	3	موافق	مرتفع
10	تعتمد المديرية على الشبكات الإلكترونية المختلفة لتحقيق الرقابة الفورية على العاملين في مختلف المصالح والدوائر.	2.300	0.822	5	موافق	مرتفع
11	يوجد بالمديرية نظام رقابة يتسم بالرفع من أداء الأفراد المراقبين وفي أقل وقت ممكن.	2.225	0.891	4	موافق	مرتفع
إجمالي تطوير الوظائف الادارية		2.239	0.531			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل spss، (أنظر الملحق رقم 03).

يتضح من خلال الجدول السابق أن إستجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة بنسب جيدة على كل عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال 2.239 بالنسبة للدرجة الكلية، حيث يتجه الأفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على كل أسئلة عبارات محور تطوير الوظائف الإدارية.

#### الجدول رقم (13): ترتيب استجابات أفراد العينة نحو المحاور المستقلة الجزئية

المتغير	إسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
المتغير التابع الأول	التخطيط	2.125	0.677	1	موافق	مرتفع
المتغير التابع الثاني	التنظيم	2.525	0.926	4	موافق	مرتفع
المتغير التابع الثالث	التوجيه	2.400	0.634	3	موافق	مرتفع
المتغير التابع الرابع	الرقابة	2.241	0.635	2	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS، (أنظر الملحق رقم 03).

يتضح من خلال الجدول أن ترتيب المحاور المستقلة الجزئية بالنسبة لدرجة الموافقة، أخذًا بالمتوسطات الحسابية جاء كمايلي:

- **المرتبة الأولى:** التخطيط بمتوسط حسابي يبلغ 2.125 وانحراف معياري 0.677 وهذا ما يدل على أن استجابة أفراد العينة كانت ذات اتجاه موافق وبمستوى مرتفع؛

- **المرتبة الثانية:** الرقابة بمتوسط حسابي يبلغ 2.241 وانحراف معياري 0.635 وهذا ما يدل على أن استجابة أفراد العينة كانت ذات اتجاه موافق وبمستوى مرتفع؛

- **المرتبة الثالثة:** التوجيه بمتوسط حسابي يبلغ 2.400 وانحراف معياري 0.634 وهذا ما يدل على أن استجابة أفراد العينة كانت ذات اتجاه موافق وبمستوى مرتفع؛

- **المرتبة الرابعة:** التنظيم بمتوسط حسابي يبلغ 2.525 وانحراف معياري 0.926 وهذا ما يدل على أن استجابة أفراد العينة كانت ذات اتجاه موافق وبمستوى مرتفع.

#### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين " الإدارة الإلكترونية وتطوير الوظائف الإدارية، دراسة حالة مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة، وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضيات الإحصائية الموالية:

### أولاً: الفرضية الرئيسية

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

#### - الفرضية الصفرية $H_0$

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " الإدارة الالكترونية وتطوير الوظائف الادارية بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة " .

#### - الفرضية البديلة $H_1$

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " الإدارة الالكترونية وتطوير الوظائف الادارية بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة " .

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج SPSS إذا كانت القيمة الاحتمالية (P- Value) أقل من مستوى الدالة

$\alpha = 0.05$  فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  في هذه الدراسة، وحسب نتائج SPSS

(الملحق رقم 03) فإنه يتم قبول الفرضية البديلة  $H_1$  كفرضية رئيسية لهذه الدراسة، التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين " الإدارة الالكترونية وتطوير الوظائف الادارية بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة

" . من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع

تطوير الوظائف الإدارية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير التابع	المتغير المستقل	تطبيق الإدارة الإلكترونية	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد $R^2$
تطوير الوظائف الإدارية	معامل الارتباط R	0.459	0.003	0.21

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS، (أنظر الملحق رقم 03).

هناك علاقة طردية بين تطبيق الإدارة الالكترونية وتطوير الوظائف الإدارية ذات دلالة إحصائية وهذا ما يوضحه معامل الارتباط R الذي بلغ 0.459

و 21% من المتغير التابع (تطوير الوظائف الإدارية) يفسرها المتغير المستقل (تطبيق الإدارة الالكترونية).

## ثانيا- الفرضيات الفرعية

### 1- الفرضية الفرعية الأولى

سيتم إختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

#### - الفرضية الصفرية $H_0$

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى إستخدام الأجهزة والبرامج وتطوير الوظائف الإدارية بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة.

#### - الفرضية البديلة $H_1$

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى استخدام الأجهزة والبرامج وتطوير الوظائف الإدارية بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة.

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج SPSS إذا كانت القيمة الاحتمالية (P- value) أقل من مستوى الدالة  $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ ، ورفض الفرضية البديلة  $H_1$  في هذه الدراسة، وحسب نتائج SPSS (الملحق رقم 03)، وبالتالي فإنه يتم قبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى استخدام الأجهزة والبرامج وتطوير الوظائف الإدارية بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة. من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل الأول مدى استخدام الأجهزة والبرامج في المؤسسة والمتغير التابع تطوير الوظائف الإدارية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل التحديد $R^2$	القيمة الاحتمالية (sig)	مدى استخدام الأجهزة والبرامج	المتغير المستقل
			المتغير التابع
0.257	0.000	معامل الارتباط R 0.526	تطوير الوظائف الإدارية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل spss، (أنظر الملحق رقم 03).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة طردية بين مدى استخدام الأجهزة والبرامج وتطوير الوظائف الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يوضحه معامل الارتباط R الذي بلغ 0.526 و 25.7% من المتغير التابع (تطوير الوظائف الإدارية) يفسرها المتغير المستقل (مدى إستخدام الأجهزة والبرامج).

## 2- الفرضية الفرعية الثانية

سيتم إختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

### - الفرضية الصفرية $H_0$

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الوظائف الإدارية بمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة.

### - الفرضية البديلة $H_1$

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الوظائف الإدارية بمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة.

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج SPSS إذا كانت القيمة الاحتمالية (P- value) أقل من مستوى الدالة  $\alpha = 0.05$  ، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ ، ورفض الفرضية البديلة  $H_1$  في هذه الدراسة، وحسب نتائج SPSS (الملحق رقم 03)، وبالتالي فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تفيد بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الوظائف الإدارية بمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة. من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل الأول فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة والمتغير التابع تطوير الوظائف الإدارية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل التحديد $R^2$	القيمة الاحتمالية (sig)	فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية	المتغير المستقل
			المتغير التابع
0.068	0.104	معامل الارتباط R	تطوير الوظائف الإدارية
		0.261	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS، (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الوظائف الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا في مستوى معنوية 05 %.

## 2- الفرضية الفرعية الثالثة

سيتم إختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

### - الفرضية الصفرية $H_0$

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة التخطيط بمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة.

### - الفرضية البديلة $H_1$

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة التخطيط بمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة.

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج SPSS إذا كانت القيمة الاحتمالية (P- value) أقل من مستوى الدالة  $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ ، ورفض الفرضية البديلة  $H_1$  في هذه الدراسة، وحسب نتائج SPSS (الملحق رقم 03)، وبالتالي فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تفيد بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الوظائف الإدارية بمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة. من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل الأول الإدارة الإلكترونية في المديرية والمتغير التابع وظيفة التخطيط من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل التحديد $R^2$	القيمة الاحتمالية (sig)	الإدارة الإلكترونية	المتغير المستقل المتغير التابع
0.375	0.000	معامل الارتباط R 0.612	وظيفة التخطيط

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS، (أنظر الملحق رقم 03).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة التخطيط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يوضحه معامل الارتباط R الذي بلغ 0.612 و 37.5% من المتغير التابع (وظيفة التخطيط) يفسرها المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية).

#### 4- الفرضية الفرعية الرابعة

سيتم إختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

##### - الفرضية الصفرية $H_0$

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة التنظيم بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة.

##### - الفرضية البديلة $H_1$

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة التنظيم بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة.

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج SPSS إذا كانت القيمة الاحتمالية (P- value) أقل من مستوى الدالة  $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ ، ورفض الفرضية البديلة  $H_1$  في هذه الدراسة، وحسب نتائج SPSS (الملحق رقم 03)، وبالتالي فإنه يتم قبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة التنظيم بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة. من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل الأول الإدارة الإلكترونية في المؤسسة والمتغير التابع وظيفة التنظيم من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معامل التحديد $R^2$	القيمة الاحتمالية (sig)	الإدارة الإلكترونية	المتغير المستقل
			المتغير التابع
0.112	0.035	معامل الارتباط R 0.334	وظيفة التنظيم

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS، (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة التنظيم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يوضحه معامل الارتباط R الذي بلغ 0.334 و 11.2% من المتغير التابع (وظيفة التنظيم) يفسرها المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية).

## 5- الفرضية الفرعية الخامسة

سيتم إختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

### - الفرضية الصفرية $H_0$

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة التوجيه بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة.

### - الفرضية البديلة $H_1$

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة التوجيه بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة.

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج SPSS إذا كانت القيمة الاحتمالية (P- value) أقل من مستوى الدالة  $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ ، ورفض الفرضية البديلة  $H_1$  في هذه الدراسة، وحسب نتائج SPSS (الملحق رقم 03)، وبالتالي فإنه يتم قبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة التوجيه بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة. من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل الأول الإدارة الإلكترونية في المؤسسة والمتغير التابع وظيفة التوجيه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

معامل التحديد $R^2$	القيمة الاحتمالية (sig)	الإدارة الإلكترونية	المتغير المستقل
			المتغير التابع
0.131	0.012	معامل الارتباط R 0.392	وظيفة التوجيه

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل spss، (أنظر الملحق رقم 03).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة التوجيه من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يوضحه معامل الارتباط R الذي بلغ 0.392 و 13.1% من المتغير التابع (وظيفة التوجيه) يفسرها المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية).

## 6- الفرضية الفرعية السادسة

سيتم إختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

### - الفرضية الصفرية $H_0$

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة الرقابة بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة.

### - الفرضية البديلة $H_1$

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة الرقابة بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة.

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج SPSS إذا كانت القيمة الاحتمالية (P- value) أقل من مستوى الدالة  $\alpha=0.05$ ، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ ، ورفض الفرضية البديلة  $H_1$  في هذه الدراسة، وحسب نتائج SPSS (الملحق رقم 03)، وبالتالي فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تفيد بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة الرقابة بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة. من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل الأول الإدارة الإلكترونية في المؤسسة والمتغير التابع وظيفة الرقابة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج إختبار الفرضية الفرعية السادسة

معامل التحديد $R^2$	القيمة الاحتمالية (sig)	الإدارة الإلكترونية	المتغير المستقل المتغير التابع
0.016	0.437	معامل الارتباط R 0.126	وظيفة الرقابة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل spss، (أنظر الملحق رقم 03).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة الرقابة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا في مستوى معنوية 05%.

## خلاصة الفصل

تم ضمن هذا الفصل التعرف على مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة من خلال الدراسة الميدانية والتطبيقية التي أجريت فيها، والتعرف على الهيكل التنظيمي وطبيعة نشاطها وأهم مصالحها عن طريق الوثائق والمعطيات التي أمكن الحصول عليها من طرف موظفي وإدارات المديرية. وكان الهدف من هذه الدراسة إسقاط الجزء النظري لمتغيراتها بما ساعدنا على التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية، والوقوف على مدى تطوير الوظائف الإدارية، وكذلك كيفية التنسيق بين مختلف المصالح التابعة للمديرية.

ومن أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات وأراء مجتمع الدراسة، وقد أكدت الإجابات على أن هناك علاقة بين مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الوظائف الإدارية في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة، بالإضافة إلى وجود علاقة بين الإدارة الإلكترونية ومختلف الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في المديرية.

الخاتمة العامة

فرضت التحولات السريعة التي شهدتها مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال تأثيرات كبيرة ومباشرة على الأعمال والأنشطة الإدارية، وفي ظل تلك التحولات كان لزاما على المؤسسات التأقلم مع التطورات الحاصلة في الجانب الرقمي ومسايرة الواقع الذي يغلبه الطابع التقني، وضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية وطبيعة العمل إلى أساليب أكثر حداثة، أي الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

تمثل الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثار واسعة على المؤسسات ومجال عملها وعلى الإدارة واستراتيجياتها ووظائفها. إن الإدارة الإلكترونية تعتبر أحدث المدارس والممارسات الإدارية التي تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الاعمال، وتعتمد على مجموعة من الخصائص والعناصر في إنجاز وظائف الإدارة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة)، وتؤدي دورا محوريا ومنتزعا في تحديد مدى فعالية تلك الوظائف تطويرها، ورفع مستوى الأداء من خلالها.

يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجالات عديدة، ولكن كلما كانت علاقة المؤسسة ذات طابع عمومي وعلى صلة وثيقة بمصالح الجمهور كلما كانت الحاجة ملحة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمجال عمل تلك المؤسسة، وذلك لتسهيل على الجمهور والمتعاملين معها وتقديم أفضل الخدمات بأقل جهد وتكاليف وبأقصر وقت ومن أي مكان وزمان، وتطبيق هذا النمط الإداري الحديث يحتاج إلى عدة متطلبات يمكن أن تختلف من مجال إلى آخر، ويساهم بصورة واضحة في تجسيد الإصلاح الإداري، وتطوير الأعمال الإدارية.

وبناء على ما سبق إستهدفت الدراسة الحالية بيان العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والوظائف الإدارية من خلال قسميها النظري والتطبيقي، حيث تم في الأخير إختيار مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة لتجسيد الواقع النظري ميدانيا، وقد أثارَت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة بين متغيراتها، وتوصلت إلى عدة نتائج تساهم في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، كما تم التقدم بتوصيات لأصحاب القرار، وفيما يلي عرض لمختلف تلك النتائج والتوصيات.

## أولاً: إختبار الفرضيات

من خلال هذه الدراسة يمكن الإجابة على بعض التساؤلات السابقة وذلك باختبار الفرضيات التي تم ذكرها:

## 1- إختبار فرضيات دراسة الحالة

- الفرضية الأولى: تتوفر مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية على الوسائل والإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال توفرها على الأجهزة والبرمجيات الحديثة، إضافة لامتلاكها لشبكة أنترنت، إنترنت، وإكسترنات، وتوفرها على مجموعة مؤهلة وخبيرة من الكادر البشري.

- الفرضية الثانية: كان هناك العديد من التحديات التي واجهها تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة من بينها ارتفاع التكلفة المادية للأجهزة، وجود بعض الاتجاهات السلبية من قبل بعض الموظفين نحو استخدام التقنيات الحديثة، وكذا وجود الحاجة إلى تدريب الموظفين على إستخدام شبكة المعلومات الدولية بكفاءة وفعالية، وفي ضوء الأهداف المطلوبة.

- الفرضية الثالثة: أحدثت تكنولوجيا المعلومات الحديثة دورا رئيسيا في إحداث تحولات المختلفة في العمل الإداري، حيث ساهمت في تطوير الكثير من مراحلها، وتطوير وظائفه وأساليبه وتوفير المعلومات في الوقت المناسب وهناك علاقة إرتباطية ووثيقة بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية، ودرجة مساهمتها في تطوير الوظائف الإدارية، فتطبيق الإدارة الإلكترونية ينعكس على الوظائف الإدارية ويخلق التحول من الوظائف التقليدية إلى الوظائف الإلكترونية.

## 2- إختبار الفرضيات الإحصائية

- إختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " الإدارة الإلكترونية وتطوير الوظائف الادارية بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة " .

تم التوصل من خلال نتائج برنامج spss أن القيمة الإحتمالية  $Sig = 0.003$  وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية

وهناك علاقة طردية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الوظائف الإدارية ذات دلالة إحصائية وهذا ما يوضحه معامل الإرتباط R الذي بلغ 0.459 و 21% من المتغير التابع (تطوير الوظائف الإدارية) يفسرها المتغير المستقل (تطبيق الإدارة الإلكترونية).

## -إختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى استخدام الأجهزة والبرامج وتطوير الوظائف الإدارية بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة".

تم التوصل من خلال نتائج برنامج spss أن القيمة الاحتمالية  $\text{Sig}=0.000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

وهناك علاقة طردية بين مدى استخدام الاجهزة والبرامج وتطوير الوظائف الادارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يوضحه معامل الارتباط R الذي بلغ 0.526 و 25.7% من المتغير التابع (تطوير الوظائف الإدارية) يفسرها المتغير المستقل (مدى استخدام الأجهزة والبرامج).

الفرضية الفرعية الثانية: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الوظائف الإدارية بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة".

تم التوصل من خلال نتائج برنامج spss أن القيمة الإحتمالية  $\text{Sig} 0.104$  ، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية.

- الفرضية الفرعية الثالثة : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة التخطيط بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة".

تم التوصل من خلال نتائج برنامج spss أن القيمة الاحتمالية  $\text{Sig}=0.000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية- .

وهناك علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة التخطيط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يوضحه معامل الارتباط R الذي بلغ 0.612 و 37.5% من المتغير التابع (وظيفة التخطيط) يفسرها المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية).

-الفرضية الفرعية الرابعة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة التنظيم بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة".

تم التوصل من خلال نتائج برنامج spss أن القيمة الاحتمالية  $\text{Sig}= 0.035$  ، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

وهناك علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة التنظيم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يوضحه معامل الارتباط R الذي بلغ 0.334 و 11.2% من المتغير التابع (وظيفة التنظيم) يفسرها المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية).

-الفرضية الفرعية الخامسة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة التوجيه بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة".

تم التوصل من خلال نتائج برنامج spss أن القيمة الاحتمالية Sig= 0.012 ، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

وهناك علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة الرقابة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يوضحه معامل الارتباط R الذي بلغ 0.392 و 13.1% من المتغير التابع (وظيفة التوجيه) يفسرها المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية).

-الفرضية الفرعية السادسة: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة الرقابة بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة".

تم التوصل من خلال نتائج برنامج spss أن القيمة الاحتمالية Sig= 0.437 ، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ووظيفة الرقابة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا في مستوى معنوية 05%.

### أولاً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها ما يلي:

#### 1-نتائج الجانب النظري

تم التوصل من خلال الإطار النظري إلى النتائج التالية:

- تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم الإجراءات، الأساليب والهياكل التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، والإدارة الإلكترونية عملية معقدة ونظام متكامل لا بد من توفير مجموعة من المتطلبات لتطبيقها والتحول إليها.
- يتطلب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية إعادة هندسة كل نظم العمل الإداري لوظائف المؤسسات التقليدية والتحول لوظائف إدارية إلكترونية تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.
- تساعد الإدارة الإلكترونية في زيادة كفاءة العمل الإداري.

## 2- نتائج الجانب التطبيقي

- إتضح لنا أن الإدارة الإلكترونية من خلال إختبار عملياتها هو مستوى قوي، ويرجع ذلك لإمتلاك المديرية لإمكانات مادية وبشرية ساعدتها على تطبيقها إضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على الموجودات التكنولوجية والفكرية للمؤسسة.

- تسعى المديرية دوماً إلى تحديث منظومتها وتطوير الأساليب الإدارية خلالها.

## ثالثاً: مقترحات الدراسة

في ظل النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الإقتراحات التالية:

- زيادة الإهتمام من قبل إدارة المديرية بالإدارة الإلكترونية من أجل تطوير وتحسين أدائها ككل.
- التخطيط الجيد لإعداد العاملين وتهيئتهم نحو التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من خلال تكثيف الدورات التدريبية اللازمة لتتقنهم.
- الإهتمام بذوي الإختصاص في الجانب التقني وتحويل معارفهم الضمنية إلى معرفة صريحة، عن طريق المشاركة في ممارسة مختلف الأعمال الإدارية.
- عقد الندوات واللقاءات والورشات اللازمة لإزالة المخاوف لدى بعض العاملين من غموض مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- متابعة جميع المستجدات والتطورات التكنولوجية.
- إرساء ثقافة تنظيمية تتجاوب مع طبيعة الإدارة الإلكترونية التي تتمتع بالديناميكية، وكذا القيم الإيجابية كالمحافظة على الوقت وتقليل الجهد.
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول موضوع الإدارة الإلكترونية.
- التخلص من التعقيدات البيروقراطية التي تخلفها مركزية اتخاذ القرار.

## رابعاً: آفاق الدراسة

تم من خلال الدراسة الحالية التركيز على جزء من أبعاد الموضوع وفقاً لمحددات الدراسة، ويمكن إقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية أو بداية أفكار جديدة تضيء مختلف زوايا البحث نذكر منها:

- أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على بعض الجوانب الإدارية من حيث تفويض السلطة؛
  - أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري؛
  - أثر الإدارة الإلكترونية على التغيير التنظيمي؛
  - مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصنة القطاع العمومي.
- وفي الختام يبقى المجال مفتوحاً للدارسين لتبني ودراسة كل ما يتعلّق بالإدارة الإلكترونية وتطوير الوظائف الإدارية لثمين دور هذين العنصرين.

قائمة

الملاحق والمراجع

## أولاً- المراجع باللغة العربية

## 1- الكتب

- 1- ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005.
- 2- علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الالكترونية، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
- 3- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية (الاستراتيجية الوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية، 2004.
- 4- محمد فريد صحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000.
- 5- إبراهيم الخلق الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 6- محمد محمود الصيرفي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 7- أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- 8- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 9- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 10- طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الالكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
- 11- أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 12- أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 13- خالد ممدوح إبراهيم، إبرام العقد الالكتروني دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011.
- 14- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2012.

- 15- دميثان المجالي، أسامة عبد المنعم، التجارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 16- ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 17- أحمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2004.
- 18- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 19- أسامة أحمد المناعسة، جلال محمد الزغي، الحكومة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 20- عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008..
- 21- عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، مصر، 2003.
- 22- علي السلمي، الإدارة في عصر المعرفة والعولمة، سما للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
- 23- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006.
- 24- عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، دار الفكر العربي، الجزء الأول، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 25- عامر إبراهيم قنديلجي، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والانترنت، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
- 26- عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف، التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1998.
- 27- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير-أساسيات، وظائف وتقنيات، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 28- حسين عمر، التنمية والتخطيط الاقتصادي، دار الشروق، جدة، المملكة العربية السعودية. 1993.
- 29- عبد الغفور يونس، تنظيم إدارة الأعمال، مجموعة النيل العربية، ليبيا، 1999.
- 30- عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 31- أحمد يوسف، عبد الهادي عريقات، المفاهيم الإدارية الأساسية (النظرية والتطبيق)، جامعة عمان الأهلية، الأردن، 2011.

- 32- عبد الله محمد اللجيدان، الإدارة العلمية، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2001.
- 33- محمد بن علي شيبان العامري، التنمية الإدارية، دار النجاح، الامارات العربية المتحدة، 2013.
- 34- مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009.
- 35- محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014.
- 36- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006.
- 37- فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهل، عمان، 2013.
- 38- فتحي درويش عشبية، التنظيم الإداري في التعليم العام: أسسه، مجالاته، فعاليته، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
- 39- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
- 40- رنجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 41- عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 2009.
- 42- رائد محمد عبد ربه، مبادئ إدارة الأعمال، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 43- رحاب كاظم، "الرقابة - أنواع الرقابة"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، 2010.
- 44- الهيثم هشام، مبادئ الإدارة، مطبعة طربين، سوريا، 2008.
- 45- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، 2003.
- 46- صالح هاشم صادق، المدخل في التخطيط والرقابة، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1998.

## 2- المذكرات والرسائل

- 1- عبد الكريم عاشور، دور الادارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، (2009-2010).
- 2- حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر " بن يوسف بن خدة"، قسم العلوم الإنسانية والعلاقات الدولية، 2007.

- 3- بوزكري جيلالي، الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية "واقع وآفاق"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015-2016.
- 4- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.

### 3-المجلات والملتقيات

- 1- ديفيد براون، الحكومة الالكترونية والإدارة العامة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد (10) العدد (1).
- 2- نائل الحافظ العوامل، الإدارة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، المجلد 29 العدد الأول، 2002.
- 3- عبد الله السنيدي، "الرقابة الإدارية"، جريدة الرياض (الموقع الإلكتروني).
- 4- موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.
- 5- بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013.

### 4-المقررات والمراسيم

- 1- المرسوم التنفيذي رقم 98-193 مؤرخ في 12 صفر عام 1419 الموافق 7 يونيو سنة 1998 الذي يحدد قواعد تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية وسيورها.
- 2- المرسوم التنفيذي رقم 99-117 المؤرخ في 29 صفر عام 1420 الموافق ل 14 يونيو 1999 المحدد لقائمة المناصب العليا للمصالح الخارجية للمديرية العامة للمواصلات السلوكية واللاسلكية وشروط الإلتحاق بها وتصنيفها.
- 3- المرسوم التنفيذي رقم 2000-361 المؤرخ في 16 شعبان عام 1421 الموافق ل 12 نوفمبر 2000 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 98 - 193 المؤرخ في 07 يونيو 1998 يحدد قواعد تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية وسيورها.
- 4- المرسوم التنفيذي رقم 11-256 المؤرخ في 28 شعبان 1422 الموافق ل 30 يوليو 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية.
- 5- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2013/03/13 المحدد لعدد المناصب العليا للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية.

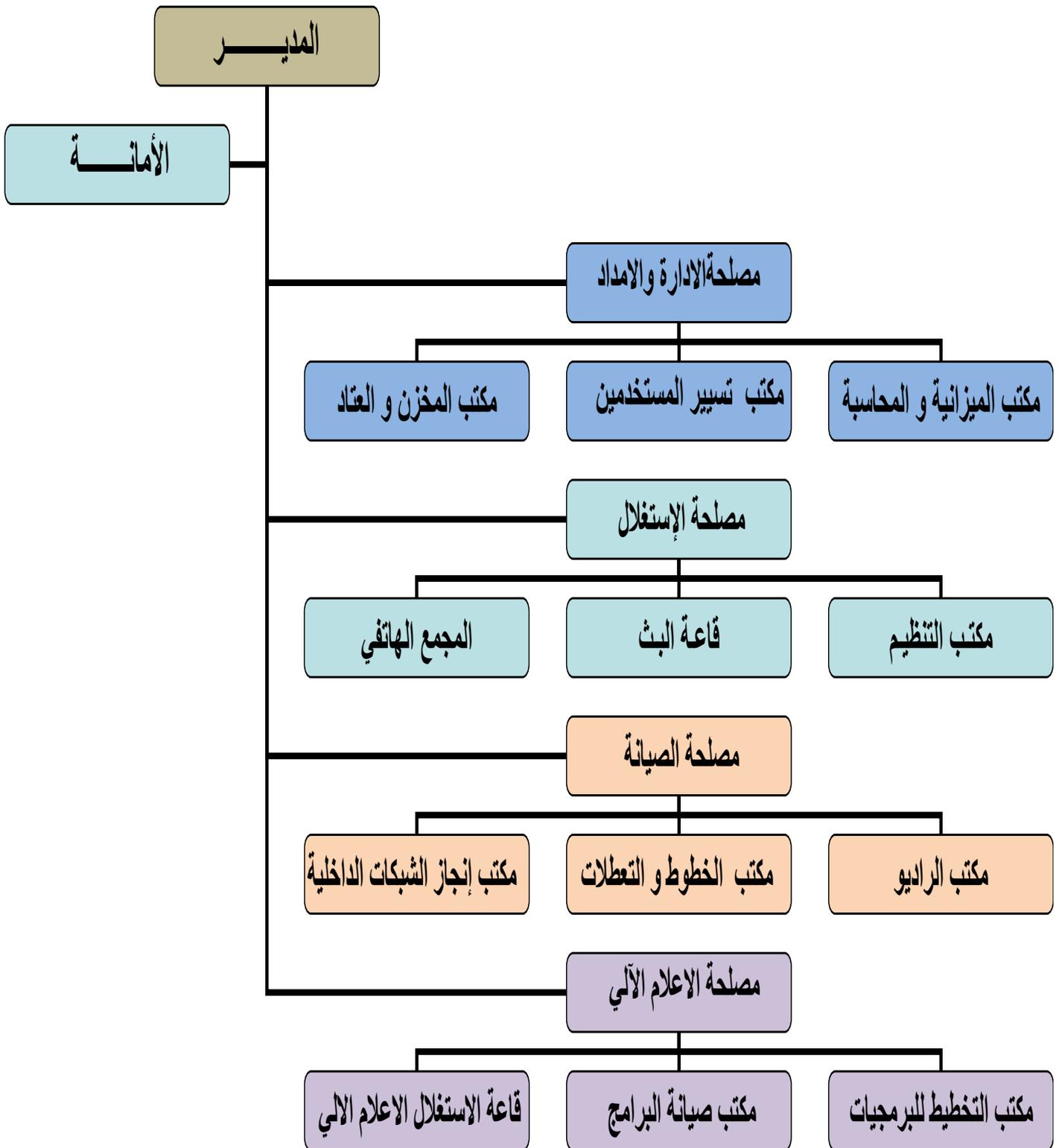
5-المواقع الإلكترونية

- 1- <http://ta3lime.com>.
- 2- <http://etudiandz.net>.
- 3- <http://www.bayt.com>.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Christian Boudreau, (2003), Le Gouvernement Électronique, Telescope-1 L'observatoire de L'administration public, Université du Québec, volume 10, numéro 5, novembre.
- 2- G. Bergeron, la gestion moderne, ed Gaeton Morin, quelee, Canada, 1991
- 3- Szpirglas, Mathias, Acquier, Aurelien & Gand, Sebastien, understanding organizational crisis management process: an analytical feamework drawn from a casc study in a public company, 2005.

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة



الملحق رقم (02) الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير  
جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة  
إستبيان حول

"مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية"

دراسة حالة: مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة

بعد التحية والتقدير،

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الادارية. تم إعداد هذا الإستبيان وهو موجه لموظفي وإطارات مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة للحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف المذكرة.

لذا نأمل أن تفضلوا بالإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم، ونحن على ثقة أن إجاباتكم سوف تتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذا البحث، مع سابق الشكر والعرفان. كما نحيطكم علما أن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف الأستاذة

من إعداد الطلبة:

د. راضية عروف

- حسام جابري

- علاء مصباحي

ملاحظة: نرجو منكم تعبئة الاستبانة بوضع العلامة (√) عند الإجابة المناسب

## أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية

## 1-الجنس:

ذكور  أنثى

## 2-السن:

أقل من 30 سنة  من 30 سنة وأقل من 40 سنة   
 من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

## 3-الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 05 إلى أقل من 10 سنوات   
 من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنة فأكثر

## 4-المستوى التعليمي:

ثانوي  جامعي   
 دراسات عليا  أخرى

## 5-الرتبة:

عون إدارة  عون إستغلال   
 مساعد تقني متخصص  مساعد تقني رئيسي   
 عون حفظ البيانات  متصرف   
 متصرف محلل  مهندس دولة   
 مفتش  مفتش تقني متخصص   
 مفتش تقني متخصص رئيسي  رئيس مصلحة   
 رئيس مكتب  رئيس مجموعة تقنية   
 رئيس فرقة  مسؤول شبكات

## ثانيا: تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية الموصلات السلوكية واللاسلكية لولاية تبسة

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتوفر المديرية على الأجهزة والبرامج الالكترونية الحديثة وتستخدمها لأداء المهام.					
02	يوجد لدى المديرية خبراء مختصون في تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية.					
03	تمتلك المديرية شبكة إلكترونية داخلية وخارجية خاصة بها.					
04	تتوفر بالمديرية إجراءات أمنية سريعة لمواجهة الاختلالات الإلكترونية والحفاظ على سرية البيانات.					
05	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المديرية.					
06	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة.					
07	يساهم تطبيق الإدارة الالكترونية في زيادة القدرة على نشر المعلومات وتخزينها وتأمينها.					
08	يساهم تقليل الجهد الذهني والعقلي المبذول من جانب الموظفين في إنجاز المهام الإدارية					
09	يساعد تطبيق الإدارة الالكترونية في الإنجاز السريع للأعمال وذلك باختصار زمن تنفيذ الأعمال وتنفيذ الإجراءات.					
10	تعمل الإدارة الإلكترونية على الحد من الاستخدام الورقي وتقليص الأرشيف في المديرية.					
11	يضمن تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية استمرارية عملها على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد.					

## ثالثا: تطوير الوظائف الإدارية بمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية لولاية تبسة

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تهدف المديرية من خلال البرامج والجهزة إلى زيادة كفاءة التخطيط وترقية العمل.					
02	توجد بالمديرية خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية.					
03	تعتمد المديرية على التنظيم القائم على الهيكل التنظيمي الشبكي والسياسات المرنة ولا مركزية السلطة وفرق العمل.					
04	الهيكل التنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال.					
05	الاجراءات الإدارية الرسمية للمديرية تسمح بإنجاز النشاطات المختلفة للمديرية إلكترونيا.					
06	هناك سهولة في توجيه الموظفين بكيفية أداء مهامهم.					
07	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال.					
08	تضمن لكم المديرية قيادة توازن بين حس التكنولوجيا والحس الإنساني.					
09	تنظم لكم المديرية باستمرار دورات تكوينية الخاصة وبرامج تدريب تهدف للحصول على مستوى عالي من الأداء.					
10	تعتمد المديرية على الشبكات الإلكترونية المختلفة لتحقيق الرقابة الفورية على العاملين في مختلف المصالح والدوائر.					
11	يوجد بالمديرية نظام رقابة يتسم بالرفع من أداء الأفراد المراقبين وفي أقل وقت ممكن.					



## قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان الخاص بمذكرة ماستر

تحت عنوان: "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية"

دراسة حالة: مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة

الرتبة العلمية	إسم ولقب الأستاذ
أستاذ محاضر - ب -	عثمان عثمانية
أستاذ مساعد - أ -	عبد الكريم شوكمال
أستاذة محاضرة - ب -	الطاوس غري
أستاذة محاضرة - ب -	صورية بوطرفة

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد:

د. راضية عروف

• حسام جابري

• علاء مصباحي

## المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارة الاسييان

## Statistiques

		الجنس	السن	الخبرة	المستوى	الرتبة	تتوفر المديرية على الأجهزة والبرامج الإلكترونية الحديثة وتستخدمها لأداء المهام
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,3750	1,9750	2,3500	2,2250	6,3000	2,0000
Médiane		1,0000	2,0000	2,0000	2,0000	4,5000	2,0000
Ecart type		0,49029	0,80024	0,97534	0,91952	4,79423	1,01274
Variance		0,240	0,640	0,951	0,846	22,985	1,026

## Statistiques

		يوجد لدى المديرية خبراء مختصون في تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية.	تمتلك المديرية شبكة إلكترونية داخلية وخارجية خاصة بها.	تتوفر بالمديرية إجراءات أمنية سريعة لمواجهة الاختلالات الإلكترونية والحفاظ على سرية البيانات.	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المديرية.
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,3500	1,8500	2,4000	2,0750
Médiane		2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Ecart type		1,21000	0,86380	1,19400	0,72986
Variance		1,464	0,746	1,426	0,533

## Statistiques

		البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة.	يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في زيادة القدرة على نشر المعلومات وتخزينها وتأمينها.	يساهم تقليل الجهد الذهني والعقلي المبدول من جانب الموظفين في إنجاز المهام الإدارية.	يساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإنجاز السريع للأعمال وذلك باختصار زمن تنفيذ الأعمال وتنفيذ الإجراءات.
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,2750	1,9500	2,3250	2,0500
Médiane		2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Ecart type		0,96044	1,08486	1,30850	1,03651
Variance		0,922	1,177	1,712	1,074

## Statistiques

		تعمل الإدارة الإلكترونية على الحد من الاستخدام الورقي وتقليص الأرشيف في المديرية	يضمن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية استمرارية عملها على مدار الساعة وأداء العاملين له . عن بعد	تهدف المديرية من خلال البرامج والأجهزة إلى زيادة كفاءة التخطيط وترقية العمل	توجد بالمديرية خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,9750	2,0250	1,9250	2,3250
Médiane		2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Ecart type		0,97369	0,69752	0,91672	0,91672
Variance		0,948	0,487	0,840	0,840

## Statistiques

		تعتمد المديرية على التنظيم القائم على الهيكل التنظيمي الشبكي والسياسات المرنة ولا مركزية السلطة وفرق العمل	الهيكل التنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتسييق الفعال	الاجراءات الإدارية الرسمية للمديرية تسمح بإنجاز النشاطات المختلفة للمديرية إلكترونيا	هناك سهولة في توجيه الموظفين بكيفية أداء مهامهم
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,7500	2,3000	2,2000	2,4000
Médiane		2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Ecart type		1,25576	1,01779	0,75786	0,90014
Variance		1,577	1,036	0,574	0,810

## Statistiques

		تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	تضمن لكم المديرية قيادة توازن بين حس التكنولوجيا والحس الإنساني	تنظم لكم المديرية باستمرار دورات تكوينية الخاصة وبرامج تدريب تهدف للحصول على مستوى عالي من الأداء	تعتمد المديرية على الشبكات الإلكترونية المختلفة لتحقيق الرقابة الفورية على العاملين في مختلف المصالح والدوائر
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,4250	2,5750	2,2000	2,3000
Médiane		2,0000	3,0000	2,0000	2,0000
Ecart type		1,21713	0,95776	0,88289	0,82275
Variance		1,481	0,917	0,779	0,677

## Statistiques

يوجد بالمديرية نظام رقابة يتسم بالرفع من أداء الأفراد المراقبين  
وفي أقل وقت ممكن.

N	Valide	40
	Manquant	0
Moyenne		2,2250
Médiane		2,0000
Ecart type		0,89120
Variance		0,794

## البيانات الشخصية

## الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	25	62,5	62,5	62,5
	أنثى	15	37,5	37,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

## السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	13	32,5	32,5	32,5
	من 30 سنة وأقل من 40 سنة	15	37,5	37,5	70,0
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	8	20,0	20,0	20,0
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	16	40,0	40,0	60,0
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	10	25,0	25,0	85,0
	من 15 سنة فأكثر	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	7	17,5	17,5	17,5
	جامعي	23	57,5	57,5	75,0
	دراسات عليا	4	10,0	10,0	85,0
	أخرى	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## الرتبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون إداري	7	17,5	17,5	17,5
	عون استغلال	5	12,5	12,5	30,0
	مساعد تقني متخصص	5	12,5	12,5	42,5
	مساعد تقني رئيسي	3	7,5	7,5	50,0
	عون حفظ البيانات	2	5,0	5,0	55,0
	متصرف	2	5,0	5,0	60,0
	متصرف محل	1	2,5	2,5	62,5
	مهندس دولة	2	5,0	5,0	67,5
	مفتش تقني متخصص	1	2,5	2,5	70,0
	مفتش تقني متخصص رئيسي	1	2,5	2,5	72,5
	رئيس مصلحة	4	10	10	82,5
	رئيس مكتب	4	10	10	92,5
	رئيس مجموعة تقنية	2	5,0	5,0	97,5
	رئيس فرقة	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## البيانات تكرر والنسبة لسلم ليكارت الخماسي لكل عبارة

تتوفر المديرية على الأجهزة والبرامج الالكترونية الحديثة وتستخدمها لأداء المهام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	13	32,5	32,5	32,5
	موافق	20	50,0	50,0	82,5
	محايد	2	5,0	5,0	87,5
	غير موافق	4	10,0	10,0	97,5
	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0		

يوجد لدى المديرية خبراء مختصون في تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	11	27,5	27,5	27,5
	موافق	15	37,5	37,5	65,0
	محايد	5	12,5	12,5	77,5
	غير موافق	7	17,5	17,5	95,0
	غير موافق بشدة	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تمتلك المديرية شبكة إلكترونية داخلية وخارجية خاصة بها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	15	37,5	37,5	37,5
	موافق	19	47,5	47,5	85,0
	محايد	3	7,5	7,5	92,5
	غير موافق	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تتوفر بالمديرية إجراءات أمنية سريعة لمواجهة الاختلالات الإلكترونية والحفاظ على سرية البيانات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	10	25,0	25,0	25,0
	موافق	14	35,0	35,0	60,0
	محايد	9	22,5	22,5	82,5
	غير موافق	4	10,0	10,0	92,5
	غير موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المديرية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	6	15,0	15,0	15,0
	موافق	28	70,0	70,0	85,0
	محايد	3	7,5	7,5	92,5
	غير موافق	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	7	17,5	17,5	17,5
	موافق	22	55,0	55,0	72,5
	محايد	4	10,0	10,0	82,5
	غير موافق	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يساهم تطبيق الإدارة الالكترونية في زيادة القدرة على نشر المعلومات وتخزينها وتأمينها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	14	35,0	35,0	35,0
	موافق	21	52,5	52,5	87,5
	محايد	1	2,5	2,5	90,0
	غير موافق	1	2,5	2,5	92,5
	غير موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يساهم تقليل الجهد الذهني والعقلي المبذول من جانب الموظفين في إنجاز المهام الإدارية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	14	35,0	35,0	35,0
	موافق	10	25,0	25,0	60,0
	محايد	9	22,5	22,5	82,5
	غير موافق	3	7,5	7,5	90,0
	غير موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يساعد تطبيق الإدارة الالكترونية في الإنجاز السريع للأعمال وذلك باختصار زمن تنفيذ الأعمال وتنفيذ الإجراءات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	14	35,0	35,0	35,0
	موافق	15	37,5	37,5	72,5
	محايد	7	17,5	17,5	90,0
	غير موافق	3	7,5	7,5	97,5
	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تعمل الإدارة الإلكترونية على الحد من الاستخدام الورقي وتقليص الأرشيف في المديرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	14	35,0	35,0	35,0
	موافق	18	45,0	45,0	80,0
	محايد	3	7,5	7,5	87,5
	غير موافق	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يضمن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية استمرارية عملها على مدار الساعة وأداء العاملين له  
عن بعد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	7	17,5	17,5	17,5
	موافق	27	67,5	67,5	85,0
	محايد	4	10,0	10,0	95,0
	غير موافق	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تهدف المديرية من خلال البرامج والأجهزة إلى زيادة كفاءة التخطيط وترقية العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	14	35,0	35,0	35,0
	موافق	19	47,5	47,5	82,5
	محايد	3	7,5	7,5	90,0
	غير موافق	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

توجد بالمديرية خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	6	15,0	15,0	15,0
	موافق	21	52,5	52,5	67,5
	محايد	7	17,5	17,5	85,0
	غير موافق	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تعتمد المديرية على التنظيم القائم على الهيكل التنظيمي الشبكي والسياسات المرنة ولا مركزية السلطة وفرق العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	6	15,0	15,0	15,0
	موافق	15	37,5	37,5	52,5
	محايد	6	15,0	15,0	67,5
	غير موافق	9	22,5	22,5	90,0
	غير موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**الهيكل التنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال**.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	8	20,0	20,0	20,0
	موافق	19	47,5	47,5	67,5
	محايد	7	17,5	17,5	85,0
	غير موافق	5	12,5	12,5	97,5
	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**الاجراءات الإدارية الرسمية للمديرية تسمح بإنجاز النشاطات المختلفة للمديرية إلكترونيا**.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	6	15,0	15,0	15,0
	موافق	22	55,0	55,0	70,0
	محايد	10	25,0	25,0	95,0
	غير موافق	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**هناك سهولة في توجيه الموظفين بكيفية أداء مهامهم**.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	4	10,0	10,0	10,0
	موافق	22	55,0	55,0	65,0
	محايد	9	22,5	22,5	87,5
	غير موافق	4	10,0	10,0	97,5
	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	11	27,5	27,5	27,5
	موافق	12	30,0	30,0	57,5
	محايد	8	20,0	20,0	77,5
	غير موافق	7	17,5	17,5	95,0
	غير موافق بشدة	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تضمن لكم المديرية قيادة توازن بين حس التكنولوجيا والحس الإنساني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	5	12,5	12,5	12,5
	موافق	14	35,0	35,0	47,5
	محايد	15	37,5	37,5	85,0
	غير موافق	5	12,5	12,5	97,5
	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تنظم لكم المديرية باستمرار دورات تكوينية الخاصة ببرامج تدريب تهدف للحصول على مستوى عالي من الأداء.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	7	17,5	17,5	17,5
	موافق	22	55,0	55,0	72,5
	محايد	8	20,0	20,0	92,5
	غير موافق	2	5,0	5,0	97,5
	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تعتمد المديرية على الشبكات الإلكترونية المختلفة لتحقيق الرقابة الفورية على العاملين في مختلف المصالح والدوائر.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	4	10,0	10,0	10,0
	موافق	25	62,5	62,5	72,5
	محايد	6	15,0	15,0	87,5
	غير موافق	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يوجد بالمديرية نظام رقابة يتسم بالرفع من أداء الأفراد المراقبين وفي أقل وقت ممكن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	17,5	17,5	17,5
موافق بشدة				
موافق	22	55,0	55,0	72,5
محاييد	6	15,0	15,0	87,5
غير موافق	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	40	100,0
Exclu <sup>a</sup>	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## الفكرونباخ الاجمالي العبارات

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	0,827
		Nombre d'éléments	11 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	0,768
		Nombre d'éléments	11 <sup>b</sup>
Nombre total d'éléments			22
Corrélation entre les sous-échelles			0,459
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		0,629
	Longueur inégale		0,629
Coefficient de Guttman			0,624

a. Les éléments sont : تتوفر المديرية على الأجهزة والبرامج الالكترونية الحديثة وتستخدمها لأداء المهام. يوجد لدى المديرية خبراء مختصون في تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية. تمتلك المديرية شبكة إلكترونية داخلية وخارجية خاصة بها. تتوفر بالمديرية إجراءات أمنية سريعة لمواجهة الاختلالات الإلكترونية والحفاظ على سرية البيانات. البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المديرية. البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة. يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في زيادة القدرة على نشر المعلومات وتخزينها وتأمينها. يساهم تقليل الجهد الذهني والعقلي المبدول من جانب الموظفين في إنجاز المهام الإدارية. يساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإنجاز السريع للأعمال وذلك باختصار زمن تنفيذ الأعمال وتنفيذ الإجراءات. تعمل الإدارة الإلكترونية على الحد من الاستخدام الورقي وتقليص الأرشيف في المديرية. يضمن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية استمرارية عملها على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد

b. Les éléments sont : تهدف المديرية من خلال البرامج والاجهزة إلى زيادة كفاءة التخطيط وترقية العمل, توجد بالمديرية خطط تنسم : بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية, تعتمد المديرية على التنظيم القائم على الهيكل التنظيمي الشبكي والسياسات المرنة ولا مركزية السلطة و فرق العمل, الهيكل التنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال, الاجراءات الإدارية الرسمية للمديرية تسمح بإنجاز النشاطات المختلفة للمديرية إلكترونيا, هناك سهولة في توجيه الموظفين بكيفية أداء مهامهم, تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال, تضمن لكم المديرية قيادة توازن بين حس التكنولوجيا والحس الإنساني, تنظم لكم المديرية باستمرار دورات تكوينية الخاصة ببرامج تدريب تهدف للحصول على مستوى عالي من الأداء, تعتمد المديرية على الشبكات الإلكترونية المختلفة لتحقيق الرقابة الفورية على العاملين في مختلف المصالح والدوائر, يوجد بالمديرية نظام رقابة يتسم بالرفع من أداء الأفراد المراقبين وفي أقل وقت ممكن..

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
0,852	0,849	22

### Test T-carré de Hotelling

T-carré de Hotelling	F	ddl1	ddl2	Sig
82,170	1,906	21	19	0,081

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100,0
Exclu <sup>a</sup>	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Minimum	Maximum	Plage	Maximum / Minimum	Variance
Moyenne des éléments	2,223	1,850	2,750	0,900	1,486	0,051
Variance des éléments	0,993	0,487	1,712	1,226	3,519	0,121

### Test T-carré de Hotelling

T-carré de Hotelling	F	ddl1	ddl2	Sig
82,170	1,906	21	19	0,081

## Matrice de corrélation inter-éléments

	يوجد لدى المديرية	تمتلك المديرية شبكة إلكترونية داخلية وخارجية خاصة بها	تتوفر بالمديرية إجراءات أمنية سريعة لمواجهة الاختلالات الإلكترونية والحفاظ على سرية البيانات	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المديرية	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة	يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في زيادة القدرة على نشر المعلومات وتخزينها وتأمينها	يساهم تقليل الجهد الذهني والعقلي المبذول من جانب الموظفين في إنجاز المهام الإدارية	
تتوفر المديرية على الأجهزة والبرامج الإلكترونية الحديثة وتستخدمها لأداء المهام	1,000	0,565	0,117	0,254	0,035	0,264	0,327	0,155
يوجد لدى المديرية خبراء مختصون في تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية	0,565	1,000	0,419	0,575	0,144	0,423	0,463	0,299
تمتلك المديرية شبكة إلكترونية داخلية وخارجية خاصة بها	0,117	0,419	1,000	0,507	0,262	0,453	0,347	0,022
تتوفر بالمديرية إجراءات أمنية سريعة لمواجهة الاختلالات الإلكترونية والحفاظ على سرية البيانات	0,254	0,575	0,507	1,000	0,406	0,550	0,531	0,259
البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المديرية	0,035	0,144	0,262	0,406	1,000	0,153	0,134	0,081
البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة	0,264	0,423	0,453	0,550	0,153	1,000	0,530	0,376
يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في زيادة القدرة على نشر المعلومات وتخزينها وتأمينها	0,327	0,463	0,347	0,531	0,134	0,530	1,000	0,445

يساهم تقليل الجهد الذهني والعقلي المبذول من جانب الموظفين في إنجاز المهام الإدارية	0,155	0,299	0,022	0,259	0,081	0,376	0,445	1,000
يساعد تطبيق الإدارة الالكترونية في الإنجاز السريع للأعمال وذلك باختصار زمن تنفيذ الأعمال وتنفيذ الإجراءات.	0,318	0,251	0,381	0,294	0,232	0,552	0,322	0,271
تعمل الإدارة الإلكترونية على الحد من الاستخدام الورقي وتقليص الأرشيف في المديرية.	0,182	0,203	0,148	0,207	-0,286	0,254	0,509	0,288
يضمن تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية استمرارية عملها على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد.	0,181	0,141	0,049	0,419	-0,054	0,257	0,544	0,468
تهدف المديرية من خلال البرامج والأجهزة إلى زيادة كفاءة التخطيط وترقية العمل.	0,276	0,325	0,374	0,450	0,124	0,373	0,357	0,149
توجد بالمديرية خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية.	0,414	0,380	0,031	0,347	0,116	0,274	0,326	0,316
تعتمد المديرية على التنظيم القائم على الهيكل التنظيمي الشبكي والسياسات المرنة ولا مركزية السلطة وفرق العمل.	0,141	0,464	0,295	0,410	0,357	0,377	0,386	0,207
الهيكل التنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال.	0,124	0,017	-0,297	0,152	-0,204	0,150	0,200	-0,056
الإجراءات الإدارية الرسمية للمديرية تسمح بإنجاز النشاطات المختلفة للمديرية إلكترونياً.	0,267	0,285	0,204	0,193	-0,121	0,169	0,012	0,062

هناك سهولة في توجيه الموظفين بكيفية أداء مهامهم.	0,281	0,174	0,112	0,396	0,304	0,522	0,441	0,170
تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال.	0,000	-0,034	0,062	0,321	0,396	0,314	0,211	0,265
تضمن لكم المديرية قيادة توازن بين حس التكنولوجيا والحس الإنساني.	-0,106	0,220	0,014	0,175	0,267	0,242	0,078	-0,132
تنظم لكم المديرية باستمرار دورات تكوينية الخاصة وبرامج تدريب تهدف للحصول على مستوى عالي من الأداء.	0,000	0,173	-0,027	0,311	0,016	0,024	-0,043	-0,213
تعتمد المديرية على الشبكات الإلكترونية المختلفة لتحقيق الرقابة الفورية على العاملين في مختلف المصالح والدوائر.	0,000	0,330	0,245	0,188	0,346	0,250	0,132	0,264
يوجد بالمديرية نظام رقابة يتسم بالرفع من أداء الأفراد المراقبين وفي أقل وقت ممكن.	-0,114	0,092	0,178	0,202	0,092	0,255	-0,041	0,134

### Matrice de corrélation inter-éléments

يساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإنجاز السريع للأعمال وذلك باختصار زمن تنفيذ الأعمال وتنفيذ الإجراءات	يضمن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية استمرارية عملها على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد	تعمل الإدارة الإلكترونية على الحد من الاستخدام الورقي وتقليص الأرشيف في المديرية	تهدف المديرية من خلال البرامج والأجهزة إلى زيادة كفاءة التخطيط وترقية العمل	توجد بالمديرية خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية	تعتمد المديرية على التنظيم القائم على الهيكل التنظيمي الشبكي والسياسات المرنة ولا مركزية السلطة و فرق العمل	الاجراءات الإدارية الرسمية للمديرية تسمح بإنجاز النشاطات المختلفة للمديرية إلكترونياً		
تتوفر المديرية على الأجهزة والبرامج الإلكترونية الحديثة وتستخدمها لأداء المهام	0,318	0,182	0,181	0,276	0,414	0,141	0,124	0,267
يوجد لدى المديرية خبراء مختصون في تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية	0,251	0,203	0,141	0,325	0,380	0,464	0,017	0,285
تمتلك المديرية شبكة إلكترونية داخلية وخارجية خاصة بها	0,381	0,148	0,049	0,374	0,031	0,295	-0,297	0,204
تتوفر بالمديرية إجراءات أمنية سريعة لمواجهة الاختلالات الإلكترونية والحفاظ على سرية البيانات	0,294	0,207	0,419	0,450	0,347	0,410	,152	0,193
البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المديرية	00,232	-0,286	-0,054	0,124	0,116	0,357	-0,204	-0,121
البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة	0,552	0,254	0,257	0,373	0,274	0,377	0,150	0,169
يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في زيادة القدرة على نشر المعلومات وتخزينها وتأمينها	0,322	0,509	,544	0,357	0,326	0,386	0,200	0,012
يساهم تقليل الجهد الذهني والعقلي المبذول من جانب الموظفين في إنجاز المهام الإدارية	00,271	0,288	,468	00,149	0,316	0,207	-00,056	0,062

يساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإنجاز السريع للأعمال وذلك باختصار زمن تنفيذ الأعمال وتنفيذ الإجراءات.	1,000	0,306	,353	0,220	0,036	00,089	-0,112	-0,144
تعمل الإدارة الإلكترونية على الحد من الاستخدام الورقي وتقليص الأرشيف في المديرية.	0,306	1,000	0,567	0,228	00,210	-0,068	,292	00,042
يضمن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية استمرارية عملها على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد.	00,353	0,567	1,000	0,364	0,308	0,124	0,314	0,087
تهدف المديرية من خلال البرامج والأجهزة إلى زيادة كفاءة التخطيط وترقية العمل.	0,220	0,228	0,364	1,000	,091	,451	00,190	0,391
توجد بالمديرية خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية.	0,036	0,210	0,308	0,091	1,000	00,317	0,497	0,236
تعتمد المديرية على التنظيم القائم على الهيكل التنظيمي الشبكي والسياسات المرنة ولا مركزية السلطة وفرق العمل.	0,089	-0,068	0,124	0,451	0,317	1,000	0,321	00,054
الهيكل التنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال.	-0,112	0,292	0,314	0,190	0,497	0,321	1,000	-0,013
الإجراءات الإدارية الرسمية للمديرية تسمح بإنجاز النشاطات المختلفة للمديرية إلكترونياً.	-0,144	0,042	00,087	0,391	0,236	0,054	-0,013	1,000
هناك سهولة في توجيه الموظفين بكيفية أداء مهامهم.	0,418	0,246	0,433	0,503	00,211	,454	0,425	-0,083

تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال.	0,247	-0,056	0,350	00,351	0,356	00,172	0,267	0,128
تضمن لكم المديرية قيادة توازن بين حس التكنولوجيا والحس الإنساني.	-0,081	-0,149	-0,176	0,255	0,132	0,442	0,292	0,191
تنظم لكم المديرية باستمرار دورات تكوينية الخاصة وبرامج تدريب تهدف للحصول على مستوى عالي من الأداء.	-0,207	-0,203	-0,050	0,019	0,266	0,093	0,188	0,207
تعتمد المديرية على الشبكات الإلكترونية المختلفة لتحقيق الرقابة الفورية على العاملين في مختلف المصالح والدوائر.	0,012	-0,182	-0,103	0,065	0,411	0,472	0,043	0,025
يوجد بالمديرية نظام رقابة يتسم بالرفع من أداء الأفراد المراقبين وفي أقل وقت ممكن.	-0,040	-0,230	-0,009	0,335	-0,092	0,235	-0,161	0,425

## Matrice de corrélation inter-éléments

	هناك سهولة في توجيه الموظفين بكيفية أداء مهامهم	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	تضمن لكم المديرية قيادة توازن بين حس التكنولوجيا والحس الإنساني	تنظم لكم المديرية باستمرار دورات تكوينية الخاصة وبرامج تدريب تهدف للحصول على مستوى عالي من الأداء	تعتمد المديرية على الشبكات الإلكترونية المختلفة لتحقيق الرقابة الفورية على العاملين في مختلف المصالح والدوائر	يوجد بالمديرية نظام رقابة يتسم بالرفع من أداء الأفراد المراقبين وفي أقل وقت ممكن
تتوفر المديرية على الأجهزة والبرامج الإلكترونية الحديثة. وتستخدمها لأداء المهام	0,281	0,000	-0,106	0,000	0,000	-0,114
يوجد لدى المديرية خبراء مختصون في تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية	0,174	-0,034	0,220	0,173	0,330	0,092
تمتلك المديرية شبكة إلكترونية داخلية وخارجية خاصة بها	0,112	0,062	0,014	-0,027	0,245	0,178
تتوفر بالمديرية إجراءات أمنية سريعة لمواجهة الاختلالات الإلكترونية والحفاظ على سرية البيانات	0,396	0,321	0,175	0,311	0,188	0,202
البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المديرية	0,304	0,396	0,267	0,016	0,346	0,092
البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة	0,522	0,314	0,242	0,024	0,250	0,255
يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في زيادة القدرة على نشر المعلومات وتخزينها وتأمينها	0,441	0,211	0,078	-0,043	0,132	-0,041
يساهم تقليل الجهد الذهني والعقلي المبدول من جانب الموظفين في إنجاز المهام الإدارية	0,170	0,265	-0,132	-0,213	0,264	0,134
يساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإنجاز السريع للأعمال وذلك باختصار زمن تنفيذ الأعمال وتنفيذ الإجراءات	0,418	0,247	-0,081	-0,207	0,012	-0,040
تعمل الإدارة الإلكترونية على الحد من الاستخدام الورقي وتقليص الأرشيف في المديرية	0,246	-0,056	-0,149	-0,203	-0,182	-0,230

يضمن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية استمرارية عملها على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد.	0,433	0,350	-00,176	-0,050	-0,103	-0,009
تهدف المديرية من خلال البرامج والأجهزة إلى زيادة كفاءة التخطيط وترقية العمل.	0,503	0,351	,255	0,019	0,065	0,335
توجد بالمديرية خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية.	00,211	00,356	,132	0,266	0,411	-0,092
تعتمد المديرية على التنظيم القائم على الهيكل التنظيمي الشبكي والسياسات المرنة ولا مركزية السلطة وفرق العمل.	0,454	0,172	00,442	0,093	0,472	0,235
الهيكل التنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال.	0,425	0,267	0,292	0,188	0,043	-0,161
الاجراءات الإدارية الرسمية للمديرية تسمح بإنجاز النشاطات المختلفة للمديرية إلكترونياً.	-0,083	0,128	00,191	0,207	0,025	0,425
هناك سهولة في توجيه الموظفين بكيفية أداء مهامهم.	1,000	0,356	0,321	-0,103	0,180	00,077
تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال.	0,356	1,000	0,401	00,134	0,228	00,146
تضمن لكم المديرية قيادة توازن بين حس التكنولوجيا والحس الإنساني.	0,321	0,401	1,000	00,255	0,329	0,175
تنظم لكم المديرية باستمرار دورات تكوينية الخاصة وبرامج تدريب تهدف للحصول على مستوى عالي من الأداء.	-0,103	0,134	00,255	1,000	0,198	0,332
تعتمد المديرية على الشبكات الإلكترونية المختلفة لتحقيق الرقابة الفورية على العاملين في مختلف المصالح والدوائر.	0,180	0,228	0,329	0,198	1,000	0,395
يوجد بالمديرية نظام رقابة يتسم بالرفع من أداء الأفراد المرابيين وفي أقل وقت ممكن.	0,077	0,146	0,175	0,332	0,395	1,000

## اختبار الفرضيات

## الفرضية الأولى الرئيسة

## Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مدى استخدام الاجهزة والبرامج	40	1,33	4,00	2,1583	,68661
فوائد تطبيق الادارة الالكترونية	40	1,00	4,20	2,0650	,73504
تطبيق الادارة الالكترونية	40	1,27	3,91	2,1159	,61931
التخطيط	40	1,00	4,00	2,1250	,67700
التنظيم	40	1,00	4,50	2,5250	,92646
التوجيه	40	1,25	4,00	2,4000	,63498
الرقابة	40	1,33	4,33	2,2417	,63599
الرقابة	40	1,36	4,00	2,3295	,53196
N valide (listwise)	40				

Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تطبيق الادارة الالكترونية <sup>a</sup>	.	Entrée
.			
.			
.			

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : الإدارية الوظائف تطوير :

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,459 <sup>a</sup>	,210	,190	,47887

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق الإدارة الالكترونية

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,322	1	2,322	10,126	,003 <sup>a</sup>
Résidu	8,714	38	,229		
Total	11,036	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق الادلرة الالكترونية

b. Variable dépendante : تطوير الوظائف الادارية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,496	,273		5,485	,000
تطبيق الإدارة الالكترونية	,394	,124	,459	3,182	,003

a. Variable dépendante : تطوير الوظائف الادارية

**الفرضية الفرعية الأولى**

**Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>**

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	مدى استخدام الاجهزة والبرامج <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : تطوير الوظائف الادارية

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,526 <sup>a</sup>	,276	,257	,45843

a. Valeurs prédites : (constantes), مدى استخدام الأجهزة والبرامج

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,050	1	3,050	14,513	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	7,986	38	,210		
	Total	11,036	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), مدى استخدام الأجهزة والبرامج

b. Variable dépendante : تطوير الوظائف الادارية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
		1	(Constante)	1,450		
	مدى استخدام الاجهزة والبرامج	,407	,107	,526	3,810	,000

a. Variable dépendante : تطوير الوظائف الادارية

## الفرضية الفرعية الثانية

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,261 <sup>a</sup>	,068	,044	,52024

a. Valeurs prédites : (constantes), فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,752	1	,752	2,777	,104 <sup>a</sup>
Résidu	10,285	38	,271		
Total	11,036	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية,

b. Variable dépendante : تطوير الوظائف الادارية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés
	A	Erreur standard	Bêta
1 (Constante)	1,940	,248	
فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية	,189	,113	,261

a. Variable dépendante : تطوير الوظائف الادارية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	t	Sig.
1 (Constante)	7,819	,000
فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية	1,666	,104

a. Variable dépendante : تطوير الوظائف الادارية

## الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	تطبيق الإدارة الالكترونية	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : التخطيط

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,612 <sup>a</sup>	,375	,358	,54228

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق الإدارة الالكترونية

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,700	1	6,700	22,785	,000 <sup>a</sup>
Résidu	11,175	38	,294		
Total	17,875	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق الإدارة الالكترونية

b. Variable dépendante : التخطيط

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,709	,309		2,295	,027
تطبيق الإدارة الالكترونية	,669	,140	,612	4,773	,000

a. Variable dépendante : التخطيط

## الفرضية الفرعية الرابعة

Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	تطبيق الإدارة الالكترونية	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : التنظيم

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,334 <sup>a</sup>	,112	,088	,88466

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق الإدارة الالكترونية

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,735	1	3,735	4,773	,035 <sup>a</sup>
Résidu	29,740	38	,783		
Total	33,475	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق الإدارة الالكترونية

b. Variable dépendante : التنظيم

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,468	,504		2,913	,006
تطبيق الإدارة الالكترونية	,500	,229	,334	2,185	,035

a. Variable dépendante : التنظيم

**الفرضية الفرعية الخامسة**

**Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>**

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	تطبيق الإدارة الالكترونية <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : التوجيه

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,392 <sup>a</sup>	,154	,131	,59185

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق الإدارة الالكترونية

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,414	1	2,414	6,891	,012 <sup>a</sup>
	Résidu	13,311	38	,350		
	Total	15,725	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق الإدارة الالكترونية

b. Variable dépendante : التوجيه

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,550	,337		4,599	,000
	تطبيق الإدارة الالكترونية	,402	,153	,392	2,625	,012

a. Variable dépendante : التوجيه

Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles supprimées	Méthode
1	تطبيق الإدارة الإلكترونية <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : الرقابة

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,126 <sup>a</sup>	,016	-,010	,63915

a. Valeurs prédites : (constantes) تطبيق الإدارة الإلكترونية

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,252	1	,252	,616	,437 <sup>a</sup>
	Résidu	15,523	38	,409		
	Total	15,775	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق الإدارة الإلكترونية

b. Variable dépendante : الرقابة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,967	,364		5,405	,000
	تطبيق الإدارة الإلكترونية	,130	,165	,126	,785	,437

a. Variable dépendante : الرقابة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي. تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

الرقم: ..... /ق.ع.ت.ك.ع.إ.ق.ت.ع.ت.ج.ع.ت.ت. /2017/ 2018

## إتفاقية التربص

### المادة الأولى:

هذه الإتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : .....  
مقرها في : .....

ممثلة من طرف : .....  
الرتبة : .....

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1-.....

2-.....

3-.....

4-.....

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

### المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص:.....

### المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجري في مصلحة :.....

الفترة من : ..... إلى : .....

المادة الرابعة :

برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة::

خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وحداته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهل بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تحمل المؤسسة التكلفة بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حزق بشير  
نيس قسم علوم التوليف  
عميرش عبد الكري  
علوم التسيير  
2018



السيد محمد العزيمي  
عبد العزيز  
البراهمة السليمة والاسكندرية  
الطبية  
لورا به تيسة بالنيابة



# **REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

## **WILAYA DE TEBESSA** **DIRECTION DES TRANSMISSIONS NATIONALES**

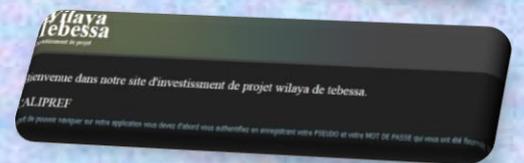
### **DEVLOPPEMENT DES APPLICATIONS AU NIVEAU DE LA WILAYA DE TEBESSA**

#### **APPLICATIONS ORGANISEES AU NIVEAU DE LA CELLULE INFORMATIQUE**

❖ **APPLICATION DE GESTION DE LOGEMENT**



❖ **APPLICATION DE DEMANDE D'INVESTISSEMENT DE  
PROJET**



❖ **APPLICATION DE GESTION ELECTRONIQUE DU  
FICHER DE PERMIS DE CONSTRUIRE**



❖ **APPLICATION ARMES**



❖ **APPLICATION CARBURANT**



❖ **APPLICATION GESTION DES LOCAUX**



#### **APPLICATIONS WEB**

❖ **DEMANDE D'AUDIENCE OU REQUETE**

❖ **NUMERO VERT**

❖ **ETAT CIVIL COMMANDEZ EN LIGNE**

❖ **TRANSMISSION DE COURRIER AUX ADMINISTRATION PAR NET**



## ملخص

إن مشروع الإدارة الإلكترونية يتمركز حول فكرة رئيسية أساسها الإستغلال الجدي لتكنولوجيا المعلومات والعصرنة الرقمية، وتؤدي إلى رفع الكفاءة والفعالية داخل المؤسسات من خلال تطوير وظائفها الإدارية. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية تبسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بالإعتماد على الحزمة الإحصائية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية في المديرية محل الدراسة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول موضوع الدراسة تعزى إلى الإختلاف في متغيرات الشخصية والمهنية، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتواصل إليها مجموعة من التوصيات المتعلقة بهذا الموضوع.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الإدارة الإلكترونية، الوظائف الإدارية.

## Abstract

The electronic administration Project control on the main idea which serious exploitation for technology of the information and the digital modernization, they raising of the qualification and the effectivity inside the organizations trough her afflict to development of positions administrative.

This study to the acquaintance on contribution aims the electronic administration in The Direction of Transmissions Nationales in Tebessa To achieve objectives of the study questionnaire was used as a key tool in the data that has been analyzed based on the Statistical Package for the Collection (SPSS), the study found the most important results of the Existence of relationship effect statistically significant for the Electronic Administration on the Managerial Functions in the Direction board of the study, with no statistically significant differences between the responses Of respondents on the subject of the study is due to the difference in their Personal and professional variables differences, as the study presented in the light of the results obtained to a set of recommendations on this Subject.

Key words, Management, Electronic Administration, Managerial Functions.