



الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علوم الاعلام والاتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

# العنوان: واقع تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمائية

دراسة ميدانية بمقر ولاية تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر "ال.م.د"

دفعه: 2020

إشراف الأستاذة:

- د. راضية قراد

إعداد الطالبتين:

- عبيد هني

- وهيبة حلايمية

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Larbi Tébessi - Tébessa  
لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
لدمية عابدي	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
راضية قراد	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
منير طبي	أستاذ محاضر - أ -	ممتحنا

لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ الْحَمْدُ لِلَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image features a highly decorative calligraphic rendering of the Islamic declaration of faith, "Lā ilāha illā Allāh, al-ḥamdu li-llāhi al-Raḥmān al-Raḥīm". The text is written in a fluid, cursive style. The first part, "Lā ilāha illā Allāh", is written in a larger, more prominent font, while the second part, "al-ḥamdu li-llāhi al-Raḥmān al-Raḥīm", is written in a smaller font. The calligraphy is embellished with various colorful elements: two minarets with crescent moons and stars are positioned above the first part of the text. Small, colorful letters and symbols are scattered throughout the composition, adding to its ornate appearance. The entire piece is set against a plain white background and enclosed within a simple black rectangular border.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب

ووقفنا إلى إنجاز هذا العمل والصلاة والسلام على سيدنا محمد

وعلى آله وصحبة أجمعين

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على

انجاز هذا العمل وفي تذليل ما وجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر أستاذتنا

الفاضلة الدكتورة "راضية قراد" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي

كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

كما لا ننسى أستاذتنا في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، لهم منا فائق

الاحترام، والشكر موصول أيضاً إلى عمال مؤسسة ولاية -تبسة- على ما قدموه لنا

من عون.

## إهداء

الحمد لله تعالى الذي قدرنا على شرب جرعة ماء من هذا العلم الواسع، فالعمل لا يتم إلا بالعمل.

أهدي ثمرة جهدي التي طالما تمنيت إهدائها وتقديمتها في أحل طبق:

إلى القلب الذي زرع في نفسي العزم والطموح إلى من علمتني أن الدنيا كفاح وأن العلم سلاح إلى التي استتارت لي دروب ببركة دعائها "أمي الحبيبة" أغلى من روعي أطال الله في عمرها وأمدّها الصحة والعافية.

إلى قدوتي التي أهتدي بها إلى الوجه الباسم وبر الأمان الذي لا ينفذ إلى من افتقدته في مواجهة الصعاب وقلبي ينقطع شوقاً للقياك ولم تمهله الدنيا لارتواء حنانه "أبي العزيز الحبيب"، رحمه الله وأسكنه في جنان النعيم.

كما أهدي عملي إلى من تقاسمت معهن الحياة حلوها ومرها أختي "منال" وإخوتي "طقي وطلبة"، حفظهم الله.

كما أهدي ثمرة عملي إلى كل من تقاسم معنا عبئ الحياة عائلة "هني وصيفي"، أدام الله عليكم هذه النعمة وبارك فيها.

إلى من تقاسمت معي انجاز هذه المذكرة زميلتي "وهيبة" حفظها الله.

كما أهدي ثمرة جهدي هذه خاصة إلى من كانت ورائي دائماً، فتتصحنني إذا أخطأت، وتأخذ بيدي إذا تعثرت، وتمسح على رأسي إذا أحسنت، وعملت معي بكد كأني ابنتها، وقدمت لي المساعدة والتسهيلات والأفكار والمعلومات والإرشاد، وزرعت التفاؤل في دربي، وكانت نعمة الصديقة الصدوقة المخلصة والرفيقة العزيزة والأخت "هيام الرحمان" حفظها الله وأمدّها الصحة والعافية والبركة.

حبيب هني

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين.

إلى أحق الناس بالمدح، إلى الذي تعهدني طفلة وما زال يرعاني ويلبي مطالبي، إلى من غرس في قلبي حب الخير وزرع في نفسي مكارم الأخلاق، إلى الذي غمرني برعايته وبصبره العظيم عماد حياتي ومشعل دربي "أبي" العزيز.

إلى من كانت بلسما لجروحي وشمعة تحترق لإنارة دربي، إلى من تربع حبها في قلبي، إلى الشمس التي ترسل دفاها وضياءها فتبعث في جسدي الدفء والنشاط، إلى ريحانة الجنة وعبق الروح، إلى نسمة الحياة وضوء العيون، إلى أحلى كلمة على السمع وأوقع لفظ في النفس، إلى من تعجز الكلمات على وصفها، إلى الغالية دوما "أمي".

إلى أعز وأغلى وأطيب الناس أخي الوحيد "صابر" ، " عبد الله " .

إلى جميع أخواتي: سعيدة، نصيرة، وردة، نزهة، وخاصة نجات ومنى.

إلى أبناء أخواتي: ياسمين، أريج، أمين، إلياس، آية، أمير، سجي، إياد، تسنيم، داليا، ميار.

إلى من قاسمتني تعب الأيام وسهر الليالي للإنجاز هذه المذكرة: "عبير هني".

إلى رفيقات دربي: عبير جلاب، جيهان، عواطف، دلال، سليمة، بثينة، سميرة، أميمة، جيهان، سمرة، روميضاء، هاجر، نسرين.

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر، تخصص اتصال تنظيمي. دفعة 2020.

وهيبة حلايمية

فهرس

المحتويات

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	الفهارس
	الفهرس العام
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ج	المقدمة
<b>الفصل الأول: إشكالية الدراسة ومداخلها النظرية وإجراءاتها المنهجية</b>	
05	أولاً: إشكالية الدراسة
05	1- تحديد المشكلة
07	2- أسباب اختيار الموضوع
08	3- أهمية الدراسة
09	4- أهداف الدراسة
10	5- الدراسات السابقة
18	6- تحديد المفاهيم
24	<b>ثانياً: المدخل النظري</b>
25	1- مفهوم نظرية انتشار المبتكرات
27	2- الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها نظرية انتشار المبتكرات
32	3- علاقة نظرية انتشار المبتكرات بموضوع الدراسة
33	<b>ثالثاً: الإجراءات المنهجية</b>
33	1- مجال الدراسة

35	1- مجتمع البحث والعينة
36	2- منهج الدراسة
38	3- أدوات جمع البيانات
<b>الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية والمؤسسة الخدمائية</b>	
43	<b>تمهيد</b>
44	<b>أولاً: مدخل عام للإدارة الإلكترونية</b>
44	1- نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية
48	2- أهمية وخصائص الإدارة الإلكترونية
55	3- مكونات الإدارة الإلكترونية
57	4- وظائف وأهداف الإدارة الإلكترونية
63	5- مبادئ الإدارة الإلكترونية
64	6- مجالات الإدارة الإلكترونية
66	7- معوقات الإدارة الإلكترونية
67	<b>ثانياً: آليات التحول للإدارة الإلكترونية</b>
67	1- متطلبات التحول للإدارة الإلكترونية
71	2- مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية
73	3- آليات الإدارة الإلكترونية
75	4- البناء الشبكي والنموذجي للإدارة الإلكترونية
80	<b>ثالثاً: مدخل عام للمؤسسة الخدمائية</b>
80	1- مراحل تطور المؤسسة الخدمائية
84	2- خصائص المؤسسة الخدمائية
85	3- وظائف المؤسسة الخدمائية
88	4- الهياكل التنظيمية في المؤسسة الخدمائية



91	5- العمليات الإدارية للمؤسسة الخدمائية
96	6- آفاق وعوائق المؤسسة الخدمائية
99	رابعاً: الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية
99	1- مهارات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية
101	2- واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمائية الجزائرية
103	3- سبل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية
105	خلاصة
الفصل الثالث: تحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة	
107	أولاً: تفرغ و تحليل البيانات الميدانية
107	1- البيانات الشخصية
111	2- أهم متطلبات تبني الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية
117	3- آليات تبني الإدارة الإلكترونية في سير الإدارة للمؤسسة الخدمائية
126	4- المعوقات التي تواجه تبني تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الخدمائية
133	ثانياً: نتائج الدراسة
133	1- النتائج الجزئية للدراسة
138	2- النتائج العامة للدراسة
142	الخاتمة
145	قائمة المراجع
156	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
107	يوضح توزيع أفراد العينة حسب جنس المبحوثين	01
108	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سن المبحوثين	02
109	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي للمبحوثين	03
110	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل للمبحوثين	04
112	يوضح المتطلبات الواجب توفيرها من طرف المسؤولين الاستراتيجيين لتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب المبحوثين	05
113	يوضح عمل المؤسسة على إعادة بناء الهياكل بما يتوافق مع تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب رأي المبحوثين	06
114	يوضح أنماط التغيير التي أحدثتها الإدارة الإلكترونية في المؤسسة حسب المبحوثين	07
115	يوضح تنظيم الدورات التدريبية في المؤسسة حسب المبحوثين	08
116	يوضح عمل المؤسسة على تطوير شبكات الاتصال الإلكترونية حسب المبحوثين	09
117	يوضح توفير الدعم المالي لصيانة الأجهزة الحاسوبية والبرمجيات المطلوبة حسب المبحوثين	10
118	يوضح أن أجهزة الحاسب الآلي كافية لتطبيق التعاملات الإلكترونية حسب المبحوثين	11
119	يوضح استخدام المؤسسة البريد الإلكتروني "Email" في العمل والاتصال مع المؤسسات الأخرى حسب المبحوثين	12
120	يوضح تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي توفرها الولاية للموظفين لأداء مهامهم حسب رأي المبحوثين	13
121	يوضح اعتماد الولاية على المراسلات الإدارية الإلكترونية في المؤسسة حسب رأي المبحوثين	14
122	يوضح الوظائف الإدارية الإلكترونية حسب رأي المبحوثين	15
123	يوضح استخدام المبحوث لشبكة الإنترنت في عمله	16
124	يوضح استخدام المبحوث لشبكة الإكسترنانت في عمله	17
125	يوضح الغرض من وجود قاعدة بيانات في الولاية حسب المبحوثين	18

126	يوضح العوامل التي أدت إلى ضعف تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة حسب رأي المبوحين	19
127	يوضح ضعف مستوى البنية التحتية يعتبر عائق لتطبيق الإدارة الإلكترونية حسب المبوحين	20
128	يوضح أبرز العوائق التي تعيق عمل الإدارة الإلكترونية حسب رأي المبوحين	21
129	يوضح انخفاض ثقة الموظفين بقدرتهم على استخدام آليات الإدارة الإلكترونية يعد عائق حسب رأي المبوحين	22
130	يوضح الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب رأي المبوحين	23
131	يوضح ضعف التنسيق بين مصالح المؤسسة والتداخل بين المسؤوليات حسب رأي المبوحين من الأسباب التي تعيق تطبيق الإلكترونية	24
132	يوضح ضعف القيادة الإلكترونية حسب رأي المبوحين من معوقات تطبيق الإلكترونية	25
132	يوضح كيفية الحد من معوقات تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية حسب رأي المبوحين	26

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
47	أبعاد التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية	01
53	خصائص الإدارة الإلكترونية	02
54	العناصر الأساسية للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية	03
56	مكونات عناصر الإدارة الإلكترونية	04
59	الخطوات الرئيسية لتفاعل المزود/الزبون	05
70	متطلبات التحويل للإدارة الإلكترونية	06
78	نموذج الإدارة الإلكترونية	07
88	وظائف المؤسسة الخدمائية	08
89	النمط التنظيمي المفطح للمؤسسة الخدمية	09
91	النمط التنظيمي المصفوفة لمؤسسة خدمية	10
108	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
109	توزيع أفراد العينة حسب السن	12
110	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	13
111	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	14

مقدمة

## مقدمة

تعد الإدارة الإلكترونية من المواضيع الحديثة المطروحة على الساحة الإقليمية والدولية، إذ أن التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي يشهدها العصر الحالي نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، جعل العمل الإداري يواجه تحديات وتغيرات سريعة ومتعددة، وعلى رأسها التغيرات التكنولوجية التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة، فقد أصبح التقدم الوظيفي والإداري ضرورة وطلبا ملحا في جميع المؤسسات الخدمائية وذلك من خلال إعادة صياغة الخدمات العمومية وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية إدارية تعمل على تطوير الوظائف الإدارية، والرفع من أداء وكفاءة العمل الإداري للمؤسسة وتحقيق خدمات أفضل للمواطنين.

إضافة إلى ذلك أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتوجهها عالميا، يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية، حيث أن هناك جملة من المبادرات التي قدمتها الدولة الجزائرية في هذا المجال، هذه المبادرات عرفت نجاحات في بعض القطاعات كما واجهت تحديات وصعوبات في قطاعات أخرى، وهو ما يفرض على الباحثين القيام بدراسات وبحوث دقيقة تمكن من معرفة متطلبات ومرتكزات ومعالم الإنجازات وموصلة البحث بغية الكشف

عن بعض التحديات والمعوقات المانعة من تحقيق التحول نحو الخدمات الإلكترونية في المؤسسات الخدمائية.

وفي إطار هذه الأبعاد تتبلور مشكلة هذه الدراسة وأهدافها، والتي جاءت في ثلاث فصول كالتالي:

**الفصل الأول:** إشكالية الدراسة وإجراءاتها المنهجية بدءا بتحديد المشكلة، وعرض أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة، مروراً بأهداف الدراسة، الدراسات السابقة، فتحديد المفهوم ثم نتناول في نقطة أخرى الجانب النظري، بدءاً بمفهوم نظرية انتشار المبتكرات، فالافتراضات الأساسية التي تقوم عليها نظرية انتشار المبتكرات، ثم علاقة نظرية انتشار المبتكرات بموضوع الدراسة، لنخرج بعد ذلك إلى الإجراءات المنهجية انطلاقاً من مجال الدراسة بما في ذلك المجال الزمني والمجال المكاني، ثم مجتمع البحث والعينة، فمنهج الدراسة، وأخيراً أدوات جمع البيانات.

**الفصل الثاني:** الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والمؤسسة الخدمائية والذي تم التطرق فيه إلى مدخل عام للإدارة الإلكترونية (نشأة وتطور، أهمية وخصائص، مكونات، وظائف وأهداف، مبادئ، معوقات)، ثم تعرضنا إلى آليات التحول للإدارة الإلكترونية بما في ذلك متطلبات التحول للإدارة الإلكترونية، مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية، آليات الإدارة الإلكترونية، البناء الشبكي والنموذجي للإدارة الإلكترونية. وفي نقطة أخرى تطرقنا إلى

مدخل عام للمؤسسة الخدماتية بدءا بمراحل تطور المؤسسة الخدماتية، فالخصائص، والوظائف، ثم الهياكل التنظيمية في المؤسسة الخدماتية ولوجا بالعمليات الإدارية للمؤسسة الخدماتية، ثم آفاق وعوائق المؤسسة الخدماتية. لنختم الفصل بالتطرق إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدماتية من مهارات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدماتية، ثم واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدماتية الجزائرية، فسبل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدماتية.

**الفصل الثالث: فيتعلق بتحليل البيانات الميدانية، بدءا بتفريغ البيانات وتحليلها،**

وصولاً إلى نتائج الدراسة، ثم خاتمة لدراستنا.



## الفصل الأول: إشكالية الدراسة ومداخلها النظرية وإجراءاتها المنهجية

### أولاً: إشكالية الدراسة

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

### ثانياً: المدخل النظري

- 1- مفهوم نظرية انتشار المبتكرات
- 2- الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها نظرية انتشار المبتكرات
- 3- علاقة نظرية انتشار المبتكرات بموضوع الدراسة

### ثالثاً: الإجراءات المنهجية

- 1- مجال الدراسة
  - 1-1- المجال الزمني
  - 1-2- المجال المكاني
- 2- مجتمع البحث والعينة
- 3- منهج الدراسة
- 4- أدوات جمع البيانات

أولاً: إشكالية الدراسة:

### 1-تحديد المشكلة وتساؤلاتها:

أحدثت الثورة التكنولوجية والتطور الهائل والمتسارع الذي يشهده قطاع تكنولوجيا الاتصالات وتقنية المعلومات إلى إحداث تغيير جذري في طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية التي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي وبالتالي التوجه نحو مفهوم الإدارة الإلكترونية كمصطلح حديث يقوم على الاستعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة.

ويعد العصر الحالي هو عصر الثورة التكنولوجية نظراً للتطورات السريعة المتلاحقة في مجال زيادة قدرات وسائط تخزين المعلومات في ظل توفر انتشار استخدام شبكة المعلومات العالمية " الانترنت"، مما أدى إلى الانتقال من مجتمع الصناعة إلى الثورة التكنولوجية، وترتب على ذلك التحول التدريجي من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الإلكترونية، فنشأ ما يعرف باسم الإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى تقليص الإجراءات واختصارها، والسرعة في تنفيذها، مما يترتب عليها زيادة كفاءة الأداء، حيث أصبح معيار التقدم والغنى هو قدرة الإقليم على اللحاق بركب الثورة التكنولوجية وفهم حقيقة حتميتها.

إن تبني الإدارة الإلكترونية كآلية لتقديم الخدمة العمومية أصبحت تقدم تحسينات على شكل تلك الخدمات بما ينتج عنه تطوير الأنشطة المقدمة من طرف المؤسسات الخدمية الحكومية وبذلك عمدت العديد من الحكومات إلى تطبيق الخدمات العامة الإلكترونية بهدف تحقيق الشفافية، الرقابة، المحاسبة، روح المسؤولية، دولة الحق والقانون، سرعة الاستجابة للخدمات العامة... وغيرها.

وتعتبر الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة إلى نقل أساليب العمل الإداري لمؤسساتها الخدمية من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات التقليدية وما يترتب عنها من صعوبة الحصول على المعلومات، بطء إنهاء المعاملات وضعف الرقابة على سير العمل، ضياع الوقت والجهد في الأعمال الورقية اليومية، تقادم البيروقراطية السلبية على سير العمل اليومية، بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف وضعف الإنتاج على مستوى الفرد والمؤسسة إلى تبني الإدارة الإلكترونية ومحاولة توفير جميع المتطلبات اللازمة لضمان التحول السليم والفعال سواء تعلق الأمر بالمتطلبات الفنية للإدارة الإلكترونية لتوفير قنوات الاتصال الإلكتروني والربط الإلكتروني بين الإدارات، وجود شبكة إلكترونية بالاعتماد على تكنولوجيا الفاكس والتلفون أو تكنولوجيا الانترنت، وكذا وجود الأنظمة القادرة على تقديم الخدمات الإلكترونية. هذا بالإضافة إلى ضرورة التخطيط الإستراتيجي لعملية التحول نحو عالم الرقميات ووضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات،

الاهتمام بتطوير وتهيئة العاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، التركيز على ترابط نظم الخدمات..... وغيرها.

ومما سبق يمكننا طرح التساؤل التالي:

- ماهو واقع تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدماتية (مقر ولاية تبسة)؟

ولتبسيط هذا التساؤل نطرح جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماهي أهم متطلبات تبني الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدماتية (مقر ولاية تبسة)؟
- 2- ماهي آليات تبني الإدارة الإلكترونية في سير الإدارة للمؤسسة الخدماتية (مقر ولاية تبسة)؟

- 3- ماهي المعوقات التي تواجه تبني تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الخدماتية (مقر ولاية تبسة)؟

## 2-أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار الموضوع من الخطوات الأساسية في الدراسة العلمية، وقد وقع إختيارنا لهذا الموضوع نتيجة لعدة أسباب منها ذاتية ومنها موضوعية وهي كالتالي:

أ- أسباب ذاتية:

- ميلنا الشخصي لهذا الموضوع ورغبتنا في دراسة ميدانيا.

- المساهمة في إنجاز دراسة علمية تبقى موضوع إفادة للطالب في المستقبل.
- محاولة استثمار المعلومات المتحصل عليها في مجال تخصصنا على أرض الواقع.
- الاهتمام الشخصي بموضوع تطوير المؤسسات الخدماتية، وتطوير هذه الأخيرة يعتمد على علاقة الفرد بمؤسسات الدولة. وهذا ما تشهده الإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى إعادة النظر في طبيعة العلاقات بين الدولة والمواطن.

### ب- أسباب موضوعية:

- أهمية موضوع الإدارة الإلكترونية في الحقل العلمي كونه يتناول أحد تقنيات التكنولوجيا الحديثة.
- حداثة موضوع واقع تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية لدى المؤسسات الخدماتية.
- بالإضافة إلى القيم العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية فهو موضوع سيفتح أبواب أمام الباحثين في المستقبل من أجل إثراء الموضوع في جوانبه النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى ضرورة الانتقال إلى عصر المعلومات التي أصبح ضرورة حتمية من أجل التقدم.

### 3-أهمية الدراسة:

- لا تخلو أي دراسة من وجود أهمية بارزة لها، حيث تتمثل أهمية هذه الدراسة في مدى حساسية الموضوع وانتشاره بشكل ملحوظ يستوجب تسليط الضوء عليه، باعتبار أن الإدارة الإلكترونية من المناهج الإدارية الحديثة التي لا تخلو أي إدارة منها، وأيضاً تتبع أهمية هذه

الدراسة من أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، إذ تعد الأداة الرئيسية لتسيير المعلومات داخل الهيكل التنظيمي لها، وبالتالي فأهمية تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية ودورها الكبير الذي باتت تلعبه في سرعة المعلومات وتحسين سيرورتها وتبادلها، وعلى الأساليب الإدارية الحديثة ومدى استخدامها في المؤسسات الخدمائية، واعتبارها كنموذج صالح للتطبيق على كافة المؤسسات، كما تكمن أهمية الموضوع في معرفة ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، وما هي الإضافات التي لامسها الموظف والمواطن على حد سواء.

#### 4- أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي أهداف محددة نسعى لتحقيقها وتتمثل فيما يلي:

##### أ- أهداف علمية:

- الكشف عن أهم متطلبات تبني الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية (مقر ولاية تبسة).
- التعرف على آليات تبني الإدارة الإلكترونية في سير الإدارة للمؤسسة الخدمائية (مقر ولاية تبسة).
- الوصول إلى أهم المعوقات التي تواجه تبني تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الخدمائية وأهم المقترحات لسبل مواجهتها.

## ب- أهداف عملية:

- زيادة التعرف والتحكم في الإجراءات المنهجية، والقيام بالبحوث الميدانية من خلال التعود على تقنيات البحث في علوم الإعلام والاتصال.
- التعرف على مختلف طرق عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها.

## 5-الدراسات السابقة:

من المهم جدا لأي باحث أن يطلع على البحوث التي سبقت بحثه لأن إطلاعه على ما سبق يجنبه التكرار، ويمكنه من تفادي أخطاء الآخرين وقد يسمح له ذلك بفهم موضوع بحثه أكثر، واختيار الطرق والإجراءات المنهجية الملائمة للدراسة، وقد حاولنا قدر الإمكان الحصول على دراسات قد تكون سابقة أو مشابهة لهذا الموضوع.

## • الدراسة الأولى:

وهي دراسة بعنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية" في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، أنموذجا لعشور عبد الكريم، من جامعة منتوري- قسنطينة- استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2010.

- وتدور إشكالية هذه الدراسة حول اعتبار الإدارة الإلكترونية أحدث مدرسة في الإدارة، وانتقالها من الشكل التقليدي المباشر إلى نموذج الخدمة العامة الإلكترونية، والتطورات التطبيقية للإدارة الإلكترونية التي شهدتها مؤسسات الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر.

لتحليل هذه الإشكالية صاغ الباحث الفروض الآتية:

- التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية (الورقية) في ترشيد الخدمة العمومية.
- تحسين مستوى الإجابة، والفعالية، والنزاهة في الخدمة العمومية مرتبط بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- نجاح الخدمة العامة الإلكترونية في النموذج الأمريكي، يعود إلى توفر المتطلبات الإدارية والسياسية، ووضوح الرؤية الإستراتيجية للإدارة العامة الإلكترونية.
- عرفت الخدمات العامة الإلكترونية في الجزائر تحديات كبيرة عرقلت ترشيد الخدمة العمومية، بسبب ضعف مؤشر الجاهزية الإلكترونية.



- وقد استعان الباحث في دراسته بالمنهج الوصفي التحليلي وتحليل المضمون ومنهج دراسة الحالة.<sup>1</sup>

أما بالنسبة للعينة فلم يتم التطرق لها في هذه الدراسة.

- أهم نتائج الدراسة:

- تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية، من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الأنترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية.

- الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد بعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسة.

- تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية.

- تتطلب الإدارة الإلكترونية العمل على التخفيف من شدة مقاومة التغيير الذي أفرزته الثقافة التقليدية للإدارات الحكومية.<sup>2</sup>

- مجال الاستفادة من هذه الدراسة:

- اعتمدنا على هذه الدراسة، حيث تناولت "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة

العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، بينما ندرس موضوع أدق في جانب

آخر وهو واقع تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدماتية.

<sup>1</sup> - عشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص ص7-8.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 175.

- وقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا خاصة فيما يتعلق بالجانب النظري وذلك بغض النظر عن الاختلافات الموجودة.

• الدراسة الثانية:

- وهي دراسة بعنوان "أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية" دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، أنموذجا لبوكرطة نوال من جامعة الجزائر3 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية وذلك سنة 2011.

- وتطور إشكالية هذه الدراسة حول أهمية الاتصال الترويجي وكيفية تأثيره على الأداء التسويقي في المؤسسة الخدمية.

وعلى ضوء ماسبق صاغت الباحثة تساؤلاتها كالتالي:

- كيف يساهم الاتصال الترويجي في الرفع من الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية بصفة خاصة لوكالة السياحة والسفر FWT Pasteur بصفة خاصة؟

وقد تفرعت عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية جاءت كمايلي:

- ماهي أهم خصوصيات كل من المؤسسة الخدمية والتسويق الخدمي وأهم تطبيقاته؟

- ماهي أهم تقنيات الاتصال الترويجي وتطبيقاته في مجال الخدمات؟

- كيف يتم تقييم الأداء التسويقي في المؤسسة الخدمية وماهي مؤشرات قياس أداء عناصر الاتصال الترويجي للخدمات؟<sup>1</sup>

وقد استعانت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.<sup>2</sup>

وقد غطت هذه الدراسة عينة قصدية، لأفراد وكالة السياحة والسفر.

ومن أجل جمع البيانات استعانت الباحثة بالأدوات التالية:

الوثائق والمتمثلة في استمارة الاستبيان، والمقابلات الشخصية مع كل أفراد المسؤولين في الوكالة وعلى رأسهم مدير الوكالة.<sup>3</sup>

- أهم نتائج الدراسة:

- لا يمكن حصر التسويق داخل مؤسسة خدمية في قسم أو وظيفة مستقلة، وإنما هو فلسفة أو حالة ذهنية تشمل جميع الوظائف.

- تتميز الخدمات عن السلع الملموسة بمجموعة من الخصائص تتمثل في عدم إمكانية لمسها ومشاركة الزبون في إنتاجها.

<sup>1</sup> - بوكريطة نوال: أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2011، ص 15.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 19.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 163.

- لا يقتصر التسويق في الخدمات على التسويق الخارجي.<sup>1</sup>

- مجال الاستفادة من هذه الدراسة:

اعتمدنا على هذه الدراسة، حيث تناولت "أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية" بينما ندرس موضوع آخر وأدق وهو "واقع تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمية".

كما تتشابه الإجراءات المنهجية لهذه الدراسة مع دراستنا حيث يندرج كليهما ضمن استخدام الاستمارة للوصول إلى النتائج، وبغض النظر عن الاختلافات فقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا في الإحاطة بالموضوع المدروس خاصة في الجانب الميداني.

#### • الدراسة الثالثة:

وهي دراسة بعنوان: "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر"، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أنموذجا "لعبد القادر" من جامعة محمد خيضر، لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية وذلك سنة 2016.

وتدور إشكالية هذه الدراسة حول: الثورة المعرفية التي أدت إلى الابتكار، وظهور الحاسبات وتطور تقنيات وسائل الاتصال التي لها دور كبير في بروز الإدارة الإلكترونية،

<sup>1</sup> - بوكريطة نوال: المرجع السابق، ص 201.

والتحول الديناميكي في مجال العمل الإداري وتقديم الخدمات للعملاء وأنها مدخل معاصر، يهدف إلى ترشيد العمل كما تعد الجزائر من الدول التي انتهجت هذه السياسة الإلكترونية في مجال التقدم الإداري.

وعلى ضوء ما سبق صاغ الباحث تساؤلاته كالتالي:

- ماهي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟
  - وقد تفرعت عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية جاءت كما يأتي:
  - هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟
  - ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟
  - هل هناك علاقة إرتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟<sup>1</sup>
- وقد استعان الباحث في دراسته بالمنهج الوصفي والإحصائي، حيث اعتمد على الإحصاء في تحليله للبيانات التي تم جمعها، وتحليله للفرضيات.
- وقد غطت هذه الدراسة عينة احتمالية، لأفراد بلدية الكاليتوس، وغطت الدراسة فترة تم اختيارها من (1 جويلية 2011 إلى 1 أفريل 2012).

ومن أجل جمع البيانات استعان الباحث بالأدوات التالية:

<sup>1</sup> - عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مذكرة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2016، ص ص 13-14.

- الملاحظة- المقابلة- الاستخبار القياسي، فبالنسبة للملاحظة قام بإعداد بطاقة ملاحظة تتضمن العديد من الأساليب والإجراءات التي تتوفر عليها الدراسة.<sup>1</sup>
- أهم نتائج الدراسة:
  - درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر منخفضة وهذا يعود إلى عدم جاهزية هذه الإدارات لتطبيقها.
  - دافعية العاملين في الإدارات الجزائرية ليست منخفضة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات.
  - هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر بدرجة كبيرة.
  - الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.<sup>2</sup>
  - مجال الاستفادة من هذه الدراسة:
  - اعتمدنا على هذه الدراسة، حيث تناولت تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، بينما ندرس موضوع أدق في جانب آخر وهو "واقع تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية".

<sup>1</sup> - عبان عبد القادر: المرجع السابق، ص ص 106-112.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص 196-197.

كما تتشابه الإجراءات المنهجية لهذه الدراسة مع دراستنا حيث يندرج كليهما ضمن الدراسات الوصفية واستخدامنا للوصول إلى النتائج على استمارة الاستبيان. وقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا في الإحاطة بالموضوع المدروس خاصة في الجانب النظري بغض النظر عن الاختلافات.

#### 6- تحديد المفاهيم:

##### • مفهوم الواقع:

أ- لغويا: الواقع هو فاعل من وقع- يقع- وقوعا، فهو واقع، وهو يصدق على كل أمر ثبت وقوعه وتحقق حصوله.<sup>1</sup>

ب- اصطلاحا: يعرفه العلامة صديق حسن خان بحيث قال: "الواقع هو ما عليه الشيء بنفسه في ظرفه مع قطع النظر عن إدراك المدركين وتعبير المعبرين."<sup>2</sup>

ويعرف عبد المجيد النجار الواقع: "الأفعال الإنسانية التي يراد تنزيل الأحكام عليها وتوجيهها بحسبها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرؤوف بن محمد أمين الاندونيسي: الاجتهاد ( تأثيره وتأثيره في فقهي المقاصد و الواقع)، دار الكتاب العلمية، بيروت، 2013، ص 587.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 589.

<sup>3</sup> - ماهر حسين حصوة: فقه الواقع و أثره في الاجتهاد، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الولايات المتحدة الأمريكية، 2009، ص 16.

وقد وسع النجار من مفهوم الواقع في كتاب آخر له حيث قال: "تعني بالواقع ماتجري عليه حياة الناس في مجالاتها المختلفة من أنماط في المعيشة، وما تستقر عليه من عادات وتقاليد وأعراف، وما يستجد فيها من نوازل وأحداث".

### • مفهوم التطبيق:

أ- لغويا: إخضاع المسائل والقضايا لقاعدة علمية أو قانونية.

ب- إصطلاحا: أحد أساليب التدريب التي تتضمن التنفيذ العلمي للإجراءات النظرية لتسيير الفهم.<sup>1</sup>

### • مفهوم الإدارة:

أ- لغويا: الإدارة أصلها لاتيني ترجمته الحرفية هي الخدمة، وهي تستخدم للعديد من المعاني، فقد ترد الدلالة على:

- الفعل أو العملية التي تتصل بالأداء الأمثل للوظائف أو الواجبات.

- إنجاز أو أداء مهام وواجبات تنفيذية.

- إنجاز أو أداء المسائل المتصلة بالشؤون العامة للمجتمع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي: تطبيق الإدارة الإلكترونية ( المفهوم. المزايا. المعوقات)، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017، ص 25.

<sup>2</sup> - محمد حمدي الماضي: أساسيات ومبادئ الإدارة، كلية التجارة، القاهرة، 2006، ص 19.



ب- اصطلاحاً: هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد وتكلفة ممكنة لتحقيق أقصى درجات السعادة لكل من أصحاب الأعمال والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.<sup>1</sup>

- وتعرف "فوليت" الإدارة بأنها: "فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين".

- كما يعرف "ستونر" الإدارة على أنها: "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية".<sup>2</sup>

#### • مفهوم الإدارة الإلكترونية:

**التعريف الاصطلاحي:** يعرفها علي السلمي في كتابه الموسوم بالإدارة الجديدة في ضوء المتغيرات البيئية والتكنولوجية: "أن الإدارة الإلكترونية هي إدارة تغيير تواجه الأوضاع الجديدة وتعيد ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي وتقلل من عوامل التغيير السلبي، وهي تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي: مبادئ علم الإدارة الحديثة، (د.د.ن)، (د.ب.ن)، 2014، ص 9.

<sup>2</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2018، ص 9.

<sup>3</sup> - صفاء فتوح جمعة: مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص 9.

- ويعرف البنك الدولي الإدارة الإلكترونية بأنها: "مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة الكفاءة والفعالية والثقافة ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات للمواطن ومجتمع الأعمال وتمكينهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة".<sup>1</sup>

- أيضا الإدارة الإلكترونية تعني القدرة على استخدام الحاسوب المتصل بشبكة المعلومات الدولية (الخارجية منها والداخلية) في تنفيذ الأنشطة الإدارية وتقديم الخدمات آليا للمستفيدين في أي مكان وزمان، بشكل يؤدي إلى جودة في الأداء وسرعة في التنفيذ وخفض في التكلفة، وتبسيط في الإجراءات.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** يمكن تعريفه من خلال هذه الدراسة بأن: الإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر: التدريب عن بعد ( بوابتك لمستقبل أفضل)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2017، ص 175.

<sup>2</sup> - صفاء فتوح جمعة: مرجع سابق، ص 11.

• تعريف المؤسسة:

التعريف الاصطلاحي:

المؤسسة (بالإنجليزية Institution) هي عبارة عن منظمة، أو منشأة ذات حجم كبير مثل الجامعات، وتعرف المؤسسة بأنها التنظيم الاقتصادي الذي يتميز باستقلاله المالي، والمعتمد على شكل اجتماعي وقانوني محدد، يهدف إلى تحقيق الدمج بين عدة عوامل إنتاجية، من أجل إنتاج أو تبادل المنتجات المتنوعة.<sup>1</sup>

• الخدمة:

- تعرف بأنها: "بعض الأشياء التي تنتج وتستهلك بشكل متزامن".
- وتعرف أيضا على أنها عبارة عن "تفاعل اجتماعي بين مجهر الخدمة والزبون، يهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما".<sup>2</sup>
- ويقول (Gronroos) أن الخدمة هي عبارة عن: "أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل. تقدمها شركات أو مؤسسات معنية بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية".

<sup>1</sup> - سيد عبد النبي محمد: إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، وكالة الصحافة العربية، الجيزة، 2019، ص 20.

<sup>2</sup> - قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات ( مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 52.

- وعرف (Adrain Palmer) الخدمة بالقول: "إن الخدمة هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد".<sup>1</sup>

#### • المؤسسة الخدماتية:

- تعريف الدليل الإحصائي الفرنسي سنة 1999 الذي اعتبر أنها: " كل وحدة قانونية متكونة من أشخاص طبيعيين أو معنويين يتمتعون بحرية اتخاذ القرارات في إنتاج السلع والخدمات".<sup>2</sup>

- كما تعرف أيضا: "وحدة اقتصادية تظم عدد من الأشخاص وتستخدم عناصر الإنتاج لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة، وذلك بهدف إشباع حاجات ورغبات الزبائن من سلع وخدمات".<sup>3</sup>

- كما تعرف المؤسسة الخدماتية كذلك على أنها منظمة تقوم على أساس أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق أرباح، وذلك عن

<sup>1</sup> - حميد الطائي، بشير العلاق: تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي- وظيفي- تطبيقي)، دار اليازوري العلمية، (د.ب.ن)، 2010، ص 34.

<sup>2</sup> - أحمد شاكر العسكري: التسويق مدخل إستراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 15.

<sup>3</sup> - فؤاد بوجنانة: تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، قسم علوم التسويق، جامعة ورقلة، 2009، ص 3.

طريق اتساع حاجيات ورغبات الزبون، كما تسهر هذه المؤسسة على تقديم خدمات ذات مستوى مرغوب من الجودة، ولتحقيق اسمها التجاري وسمعتها على المؤسسة إتباع الخطوات التالية:

- تعيين وتحديد طبيعة الزبائن المعنيين بالخدمة.
- معرفة رغبات وحاجيات الزبائن.
- محاولة تكييف الخدمة المقدمة مع رغبات الزبائن ومواصفات الجودة والميزة الخاصة للشركات العاملة في مجال الخدمات.<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** يمكن تعريفه من خلال هذه الدراسة بأن:

المؤسسة الخدماتية هي تلك المؤسسات التي ينحصر نشاطها في تقديم الخدمات التي يحتاجها المجتمع لتلبية حاجات المواطنين.

**ثانياً: المدخل النظري:**

يتم تحديد إطار البيانات المطلوبة من خلال النظرية لاتجاه الدراسة وكذا النتائج المحققة والمستهدفة، لذا سنحاول من خلال هذا المدخل تحديد أهم التصورات النظرية التي سننطلق منها في هذه الدراسة في تبيان تبني الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدماتية.

<sup>1</sup> - محمد دحماني: الخدمة التسويقية ( دراسة جودة الخدمات في شركة الخطوط الجوية الجزائرية)، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، جامعة بن يوسف بن خدة، 2008، ص 53.

## 1- مفهوم نظرية انتشار المبتكرات:

## • نشأة وظهور النظرية:

ظهرت هذه النظرية خلال السنوات الأخيرة من الخمسينات والستينات متأثرة بنظرية تدفق المعلومات على مرحلتين وتعود أصول نظرية انتشار المبتكرات إلى دراسات متفرقة قام بها الباحثون الاجتماعيون في عدة ميادين مثل: الأنثروبولوجيا والتربية والزراعة لمعرفة كيفية تبني المزارعين للأفكار الجديدة المتعلقة بأساليب الزراعة الحديثة، كما اهتم بها أيضا الباحثون في مجال التربية من خلال محاولة نشر طرق التدريس الجديدة أو فكرة تنظيم الأسر أو اقتناء الأجهزة واستخداماتها وغيرها من المجالات المختلفة لمعرفة أثارها في النظام الاجتماعي القائم.<sup>1</sup>

وتركز هذه النظرية على نشر المعلومات المتعلقة بالمبتكرات والتجديد بين أفراد المجتمع أو قطاع منه بهدف تحقيق التنمية وهو في الأخير يعتبر هذا (التغير) هو الهدف النهائي لها، لهذا قام "روجرز وشوميكر" بالمراجعة والتدقيق في أكثر من 5000 أمر برقية متعلقة بانتشار كل ما هو مبتكرات جديدة، بهدف التعرف على آليات تبني الأفكار والمستحدثات من قبل الجمهور ليؤكد في الأخير من خلال نموذجها دور البيئة الاجتماعية في التأثير على سريان المعلومات وقبولها، بحيث أكد أن تعرض الفرد لوسائل الإعلام بشكل

تاريخ الزيارة 2020/01/25 على الساعة : 07:50 سا <https://elearn.univ-ouargla.dz> - 1

انتقالي يظل خاضعا للفئات الاجتماعية التي ينتمي إليها ذلك. أن الفرد يتحرك في إطارها بما في ذلك دور قادة الرأي في تصدير المعلومات والتي يستقونها من المصادر الإعلامية إلى غيرهم ممن لم يتعرضوا للإعلام بشكل كاف.

والابتكار وفق هذه النظرية هو أي فكرة جديدة أو أسلوب أو نمط جديد يتم استخدامه في الحياة ففكرة تنظيم الأسرة أو إدخال أساليب جديدة في الزراعة أو استحداث وسيلة اتصالية أو غير ذلك يعتبر ابتكارا.

#### - نموذج روجرز وشوميكر لانتشار المبتكرات:

وصف روجرز وزميله عناصر عملية تدفق المعلومات الخاصة بانتشار المبتكرات بالاقتراب من نموذج "ديفيد بيرلو" كمايلي:

- المصدر: ويتمثل لنا في المخترعون والعلماء وعوامل التغيير الاجتماعي وقادة الرأي.
- الرسالة: ويتمثل في الابتكارات الجديدة.
- الوسيلة: تتمثل في قنوات وسائل الإعلام وقنوات الاتصال الشخصي.
- المستقبل: ويتمثل في أعضاء الجمهور في النظام الاجتماعي.
- الأثر: يتمثل لنا في تغيير الأفكار والاتجاهات والسلوك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الموقع السابق.

## 2- الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها نظرية انتشار المبتكرات:

تقوم هذه النظرية على افتراض أن:

- وسائل الإعلام وقنوات الاتصال، تكون أكثر فاعلية في التعريف بالابتكارات، مقارنة بفاعلية قادة الرأي خصوصا والاتصال الشخصي عموما في تشكيل المواقف حول هذه الابتكارات الجديدة.<sup>1</sup>

- وسائل الإعلام تعد عاملا أساسيا في المعرفة حول المبتكرات.

- مهما كان لوسائل الإعلام من تأثير، فإنه من الأرجح أن يتم تثقيتها عبر قادة الرأي.<sup>2</sup>

• مفهوم الانتشار: يعرف الانتشار لدى "روجرز" أنه عبارة عن انتقال الأفكار والتكنولوجيات والممارسات الجديدة من مصادر ابتكارها إلى الناس، والنجاح الذي يصادف بعض هذه المبتكرات والفشل الذي يصاحب الآخر وظروف النجاح وأسباب الفشل، فالانتشار مرتبط إذا بالتجديدات والابتكارات، وتقاس مدى حداثة الفكرة بالبعد الزمني الذي استخدمت فيه لأول مرة، كما أن حداثة هذه الفكرة هي التي تحدد رد فعل الشخص اتجاهها.

ويحلل المهتمون عملية الانتشار إلى أربعة عناصر رئيسية:

<sup>1</sup> - بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2014، ص 46.

<sup>2</sup> - محمد مرضي الشمري: المدخل إلى دراسة العلاقات العامة والإعلام، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص 132.



أولها التجديد والابتكار، وثانيهما هو مجرى الاتصال وثالثهما هو التنسيق الاجتماعي، حيث أن عملية الانتشار تدور وتجري داخل نسق اجتماعي معين، أما العنصر الرابع فهو الزمن، والتنسيق الاجتماعي مفهوم شائع الاستخدام في السوسيولوجيا الحديثة، ويشير إلى مجموعة من الأفراد يتباينون وهم معنيون بتحقيق هدف جمعي، ويمثل الأفراد أعضاء هذا النسق كما يمثلون فيه كذلك جماعات غير رسمية ومؤسسات ومنظمات.<sup>1</sup>

• مفهوم الابتكار: هو عملية مبدعة تؤدي إلى إيجاد فكرة جديدة لا مثيل لها، كما يعرف أنه ذلك التغيير ذا المحتوى التكنولوجي.<sup>2</sup>

• عملية التبني: هو عملية عقلية ذهنية تختص بالفرد وتتكون من عدة مراحل، تبدأ بالسماع عن الفكرة وتأخذ فترة زمنية تطول أو تقصر وفقا لخصائص الشخص، وغير ذلك من العوامل التي تؤثر في هذا الشخص وفي قدراته وإمكانياته لاتخاذ قرار التبني.

ولقد تعددت تعريفات التبني على الرغم من ذلك فقد اتسقت تلك التعريفات من حيث المضمون مع التعريف الذي أورده "روجرز" بأنها: "العملية العقلية التي يمر الفرد خلالها منذ أن يسمع عن فكرة جديدة لأول مرة حتى تصبح هذه الفكرة جزءا من سلوكه، ومن المسلم به

<sup>1</sup> - حورية بولعويديت: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2008. ص 29

<sup>2</sup> - إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي: الابتكار وتنمية الموهبة لدى الأطفال، الدار الثقافية للنشر والتوزيع، (د.ب.ن)، 2009، ص 230.

أن عملية تبني المبتكرات الجديدة التي تسبقها عملية أخرى وهي عملية نشر تلك المبتكرات، والتي بواسطتها تنتقل المبتكرات الجديدة من مصادرها الأصلية إلى عدد كبير من المستفيدين منها عبر مختلف وسائل الاتصال، بغية تعريفهم بها وحثهم على تبنيها ووضعها في حيز التنفيذ الفعلي".

وتجدر الإشارة إلى أن مسألة الحداثة أمر ذاتي ونسبي، وأن المبتكرات تتغير من الجدة إلى القدم بتغير الزمن وتتباين نظرة الأشخاص إليها وموقفهم منها. ✓ وتعتمد انتشار المبتكرات على العناصر التالية:

- المبتكرات الجديدة.
- انتقال المبتكر من خلال قنوات الاتصال.
- الزمن الذي يتم فيه عملية نقل وتوصيل المبتكر إلى المستفيدين أو المستهدفين منه والمستقبلين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حورية بولعويدات: مرجع سابق، ص 30.

• مراحل تبني الأفكار والأساليب المستحدثة:

عرف "روجرز" عملية تبني الأفكار المستحدثة، بأنها عملية عقلية مركبة، يمر بها الفرد منذ سماعه عن فكرة جديدة وحتى تتبنيها نهائياً، وتمر بخمس مراحل تتمثل فيمايلي:<sup>1</sup>

1-مرحلة الشعور بالفكرة: وفيها يتعرض الفرد للفكرة، ولكنه يحس بالحاجة الشديدة للمعلومات الكافية عنها، ويرى أغلب العلماء أن السماع بالفكرة الجديدة يكون بالمصادفة المحصنة.

2-مرحلة الاهتمام: وفيها يتعرض الفرد للفكرة، ولكنه يحس بالحاجة الشديدة لمعلومات كافية.

3-مرحلة التقييم: وفي هذه المرحلة يطبق الفرد الفكرة المستحدثة تطبيقاً عقلياً على المواقف الراهنة وكذا موقفه المتوقع مستقبلاً.

4-مرحلة التجريب: في هذه المرحلة تستخدم الفكرة المستحدثة على نطاق ضيق، لتحديد جدواها بالنسبة للفرد، في نطاق ظروفه وإمكانياته.

5-مرحلة التبني: وفيها يقرر الفرد المستخدم الاستمرار في استخدام الفكرة المستحدثة بشكل متواصل.

<sup>1</sup> - سعيد إبراهيم طعيمة: التجديد التربوي في ضوء تحديات العصر، دار حامد للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 84.

الخصائص المدركة التي تؤثر في قبول انتشار المبتكرات:

عرض "روجرز" مجموعة من الخصائص لقبول هذا المبتكر وتشمل مايلي:<sup>1</sup>

- **الميزة النسبية:** وهي درجة إدراك أن الابتكار أفضل من الفكرة التي حل محلها، ويتم تبني الابتكارات بشكل أسرع كلما أدرك المستخدم أنها ستكون أفضل مما التي يملكها حالياً.
- **التوافق:** وتتمثل في درجة الملائمة، ودرجة التوافق للفكرة مع كافة القيم السائدة لدى من يتبناها، وهو الذي يزود من تبني الفكرة بقسط أكبر من الطمأنينة والأمان، كما أنه يجعل هذه الفكرة أسهل فهما بالنسبة لهم.
- **الصعوبة:** وتتمثل لنا في درجة التعقيد النسبية للفكرة على الفهم والاستخدام، كما أنه قد لوحظ أن بعض الأفكار المستحدثة أكثر وضوحاً واستعمالاً من بعض الأفكار الأخرى، وأن هذا الاستخدام يرتبط بدرجة قبول قرار المجتمع لها وانتشارها بينهم.
- **قابلية التجزئة:** بمعنى بإمكان بعض الأفكار والأساليب المستحدثة، تقسيمها وتجزئتها، وكلما نجح الفرد في تجزئتها ينتقل بكل سهولة إلى الأجزاء الأخرى وبعض الأفكار والأساليب الأخرى تكون غير قابلة للتجزئة ومنها قد تم استخلاص الأفكار والأساليب التي يمكن أن تجزء لدى "روجرز".

<sup>1</sup> - إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي: مرجع سابق، ص 242.

- سهولة الاستخدام والتداول: وتتمثل لنا في سهولة نشر وتداول الفكرة أو الأساليب المستحدثة بين الأفراد، وقد تمت ملاحظة أنه كلما كانت النتائج المترتبة على تبني الفكرة واضحة كلما كان قبول الآخرين وتبنيهم لها سهلا وميسورا.

### 3-علاقة نظرية انتشار المبتكرات بموضوع الدراسة:

انطلاقا من هذا المدخل النظري، فإن هذه الدراسة ستركز على دراسة تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية، كشكل من أشكال التجديد في المؤسسة الخدماتية بمقر ولاية تبسة وكمبتكر حديث، وذلك على مستويات تتمثل لنا في:

- **مستوى التبنى:** ويتمثل لنا هذا المستوى في تبني المؤسسة الخدماتية بمقر ولاية تبسة لهذا المبتكر المستحدث الجديد "الإدارة الإلكترونية" وأن تصبح هذه المؤسسة تستخدم هذه الفكرة وتعمل بها.

- **مستوى التقييم:** والذي يعبر عن تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدماتية بمقر ولاية تبسة، تطبيقا عقليا يتماشى مع المواطن.

- **مستوى التجريب والاستخدام:** في هذا المستوى يتم استخدام هذا المبتكر الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في المؤسسة الخدماتية بمقر ولاية تبسة، وتقبلها وتبنيها.

أما بالنسبة للربط بين هذه المستويات فيكون من أجل التفسير:

- إما لتطبيق آليات الإدارة الإلكترونية، وتبني المؤسسة الخدماتية بمقر ولاية تبسة هذا المبتكر الجديد (الإدارة الإلكترونية) واعتباره شيء أساسي.
- وإما التلکؤ في استخدام هذه المبتكرات واعتباره من الثانويات التي لا تحتاج الاستعمال.
- ومن خلال تساؤلنا، ماهو واقع تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدماتية؟ ففي هذه الدراسة سنحاول مقارنة مفهوم الإدارة الإلكترونية ودراستها كمدخل من مدخلات النسق المفتوح للمؤسسة الخدماتية، ومدى تأثير تبني جمهور المؤسسة هذا المدخل المبتكر الحديث على أساليب العمل في المؤسسة الخدماتية بمقر ولاية تبسة.

### ثالثا: الاجراءات المنهجية للدراسة:

- 1- مجالات الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة وضمان التحكم فيها، حددنا مجالات الدراسة التي ذكرها الكثير من الباحثين "وهي المجال الجغرافي (المكاني)، والمجال الزمني، والمجال البشري"، وهي في دراستنا كما يلي:
- 1-1- المجال المكاني: والذي نعني به النطاق الجغرافي لإجراء الجانب التطبيقي لهذه الدراسة التي اختصرت في مقر ولاية تبسة، ومنه يمكن أن نقدم توطئة عن نشأة ولاية تبسة.

انشأت في التقسيم الإداري بموجب الأمر 69/74 المؤرخ في 2 جويلية 1974، تقع في الشرق الجزائري وهي منطقة حدودية مع الجمهورية التونسية. والتي بلغ عدد سكانها حوالي

700 ألف نسمة، تقدر مساحتها بـ 13,878 كلم مربع، تبعد حوالي 650 كلم من الجزائر العاصمة، وترتفع بـ 900م عن مستوى سطح البحر. وتضم 12 دائرة و 28 بلدية.

**1-2- المجال الزمني:** يحدد المجال الزمني بالفترة التي تستغرقها الدراسة والتي تمتد من

بداية التفكير بالمشكلة إلى غاية الوصول إلى النتائج المرجوة، وبالنسبة لموضوع "واقع

تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية" مر بثلاث مراحل:

- مرحلة الدراسة الاستطلاعية: بداية من شهر سبتمبر 2019 إلى غاية أواخر شهر أكتوبر 2019، حيث في هذه المرحلة تمت مناقشة موضوع بحثنا على المجلس العلمي تحت أيادي الأساتذة والدكاترة من اختصاص علوم الإعلام والاتصال تم بعد ذلك الموافقة على العنوان.

- مرحلة الدراسة النظرية: تمثلت هذه المرحلة في جمع المادة العلمية التي تتناسب مع موضوعنا، وقد تم البحث فيها، انحصرت هذه الفترة من شهر نوفمبر 2019 إلى غاية 3 مارس 2020.

- مرحلة الدراسة الميدانية: وهي آخر مرحلة في الدراسة بدأت بزيارة استطلاعية بهدف الحصول على معلومات كافية حول المؤسسة، والتعرف على طريقة عملها ومعرفة هيكلها وعملها. ومن خلال ذلك تم إنجاز الاستمارة من الفترة الممتدة من 5 مارس إلى غاية 16

مارس، ثم تليها مرحلة توزيع الاستمارات ما بين 22 مارس إلى غاية 25 مارس، بعدها تم تفرغها وتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها، وتقديمنا لنتائج الدراسة والاقتراحات.

## 2- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

2-1- مجتمع البحث: يعرف مجتمع البحث على أنه: "مجموعة عناصر له خاصية أو عدة

خصائص مشتركة العناصر الأخرى التي يجري عليها البحث أو التقصي".<sup>1</sup>

وبالنسبة لهذه الدراسة فيمثل مجتمع البحث الموظفين في الأمانة العامة لهيئة ولاية تبسة، والبالغ عددهم 80 موظف.

2-2- عينة الدراسة: وتعرف على أنها عبارة عن مجموعة الدراسة، يتم اختيارها بطريقة

معينة، وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل

مجتمع الدراسة الأصلي.<sup>2</sup>

- العينة في البحث العلمي هي عبارة عن الفئة التي يختارها الباحث لتمثل مجتمع البحث،

وتمثله وفق طرق محددة تمثيلا علميا سليما، بالنظر إلى عدة عوامل منها منهج البحث

ومجال الدراسة وطبيعة الموضوع المدروس.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 30.

<sup>2</sup> - محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص 84.

<sup>3</sup> - رجاء وحيد دودري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر المعاصر، لبنان، 2000، ص 305.



- حيث أن دراستنا تتمحور حول واقع تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدماتية بمقر ولاية تبسة فإن مفردات دراستنا تتمحور حول الموظفين بولاية تبسة على مستوى هيئة الأمانة العامة، ونظرا لاستحالة الدراسة على كل الموظفين، فقد اخترنا عينة قصدية للموظفين الذين يمكن تواجدهم بالعمل نظرا لظروف الحجر الصحي والمكونة من 30 فردا.

- والعينة القصدية (العمدية): هي العينة التي يقوم فيها الباحث باختيار عدد من الوحدات أو المفردات المتمثلة للمجتمع الكلي، والتي هي على علاقة مباشرة بموضوع البحث من أجل تزويده بما يحتاجه من بيانات تعرفه بحقيقة هذا الموضوع.<sup>1</sup>

وهي حسب دراستنا العينة الأمثل، حيث اخترنا عينة من الأمانة العامة باعتبارها جزء مرتبط بالولاية، وقد تم الاعتماد على العينة القصدية لدقة النتائج وتجنب أخطاء التعميم التي تنتج عن استخدام البيانات المأخوذة من عينة محدودة.

### 3- منهج الدراسة:

للسروع في دراسة أي ظاهرة علمية لابد من إتباع خطوات فكرية منظمة، ومنهج يتلاءم مع معطيات المشكلة والأهداف المسطرة. وعليه يعرف المنهج على أنه: "الطريق

<sup>1</sup> - صالح بن نوار: مبادئ في منهجية العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الفائز، الجزائر، 2012، ص 196.

المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة".<sup>1</sup>

وبما أن دراستنا تتمحور حول: "واقع تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية" فإنها تنتمي إلى الدراسات الوصفية الشائعة في بحوث الاتصال، فقد اعتمدنا استخدام المنهج الوصفي، والذي يعرف على أنه: "تجميع للدلالة المتعلقة بموضوع البحث، ثم إعادة تبويبها وتصنيفها ومقارنتها وتحليلها، ومن ثم محاولة الخروج بنتائج جديدة، ومعارف ذات فائدة، توصل إلى إظهار الصواب والحقائق".<sup>2</sup>

- ويعرف أيضا على أنه: "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة، أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة".<sup>3</sup>

ولتطبيق المنهج الوصفي في دراستنا اتبعنا الخطوات التالية:

- ✓ طرح الإشكالية (تحديد المشكلة، صياغة السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية).
- ✓ تحديد حجم العينة ونوعها، وطريقة توزيع الاستمارة استرجاعها وحسابها.

<sup>1</sup> - أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2011، ص 34.

<sup>2</sup> - محمد قاسم الشوم: منهجية البحث وعلم المكتبات وتحقيق المخطوطات، دار الكتب العلمية، بيروت، 2009، ص 11.

<sup>3</sup> - صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 147.

✓ جمع المعلومات الأولية التي ساعدتنا لاختيار أدوات جمع البيانات.

✓ الحصول على معلومات من مفردات العينة وتفسيرها وتحليلها، على ضوء السؤال

الرئيسي والأسئلة الفرعية.

#### 4- أدوات جمع البيانات:

تتوقف دقة البحوث العلمية على الاختيار الأمثل للأدوات المناسبة، حيث تعد عملية

جمع البيانات هي الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، وكذا إمكانات الباحث للحصول على

البيانات والمعطيات الخاتمة لأهداف الدراسة.

#### 4-1- الملاحظة: يعرفها د. محمود قاسم بأنها "المشاهدة الدقيقة لظاهرة مع الاستعانة

لأساليب البحث والدراسة، التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة".<sup>1</sup>

- أيضا يمكننا القول أنها "مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز وفقا

لظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تفاعلات المبحوثين".<sup>2</sup>

- وتعرف أيضا على أنها: "الاتجاه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين،

بقصد معاينة تغيراته، ليتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط، أو تحليله أو وصفه

أو تقويمه.

<sup>1</sup> - مصطفى نمر دمس: منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء، عمان، 2008، ص 207.

<sup>2</sup> - مصطفى السيد أحمد: البحث الإعلامي (مفهومه وإجراءاته ومناهجه)، ط2، دار الفلاح للطباعة والنشر، العين،

2003، ص 33.

- فهي تعني المشاهدة أو المراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات أول بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك، أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات.<sup>1</sup>

وقد أفادتنا الملاحظة خلال فترة الدراسة ببيئة الأمانة العامة بمقر ولاية تبسة على التعرف على كيفية الاعتماد على الإدارة الإلكترونية ومعرفة علاقتها بالمسار المهني للموظف.

#### 4-2- استمارة الاستبيان:

هي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد، وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عددا من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها.<sup>2</sup>

- هي أداة لجمع البيانات تتمثل في مجموعة من الأسئلة المكتوبة تتعلق بظاهرة ما يطلب من المسحوب الإجابة عنها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حسين محمد جواد الجيوري: منهجية البحث العلمي (مدخل لبناء المهارات)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 162.

<sup>2</sup> - محمد حسين الوادي، علي فلاح الزعبي: أساليب البحث العلمي (مدخل منهجي تطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 205.

<sup>3</sup> - فايز جمعة النجار: أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 76.

- يعد الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الاستبيان على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان.<sup>1</sup>

وصف استمارة الاستبيان: تتضمن استمارة بحثنا على 26 سؤال قسمت على أربعة محاور رئيسة كالآتي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية.
- المحور الثاني: أهم متطلبات تبني الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية.
- المحور الثالث: آليات تبني الإدارة الإلكترونية في سير الإدارة للمؤسسة الخدمائية.
- المحور الرابع: المعوقات التي تواجه تبني تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الخدمائية.

صعوبات الدراسة:

قد واجهتنا خلال قيامنا بالبحث بعض الصعوبات نوجزها في ما يلي:

- قلة الكتب والمراجع وخصوصا المتعلقة بالمؤسسة الخدمائية.

- صعوبة الخوض في الميدان وذلك راجع لتقشي الوباء.

<sup>1</sup> - ذوقان عبيدات, كايد عبد الحق, عبد الرحمن عدس: البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه), دار الفكر ناشرون وموزعون, عمان, 2014, ص 106.

- صعوبة توظيف واستغلال النظرية المناسبة "نظرية انتشار المبتكرات" وموضوع البحث، وإدخالها ضمن مضمون البحث.
- اختلاف أسلوب كل مرجع عن المرجع الآخر: حيث يتطرق كل مرجع إلى قضية البحث بصورة مغايرة عن المرجع الآخر، فتبدو المعلومات عند جمعها مبهمّة وغير مرتبة وفق نسق معين، الأمر الذي شكّل صعوبة في إيجاد صلات مشتركة تجمع بين هذه المعلومات وتنظّمها ضمن هيكلية واضحة.

## الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية والمؤسسة الخدمية

### أولاً: مدخل عام للإدارة الإلكترونية

- 1- نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية
- 2- أهمية وخصائص الإدارة الإلكترونية
- 3- مكونات الإدارة الإلكترونية
- 4- وظائف وأهداف الإدارة الإلكترونية
- 5- مبادئ الإدارة الإلكترونية
- 6- معوقات الإدارة الإلكترونية

### ثانياً: آليات التحول للإدارة الإلكترونية

- 1- متطلبات التحول للإدارة الإلكترونية
- 2- مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية
- 3- آليات الإدارة الإلكترونية
- 4- البناء الشبكي والنموذجي للإدارة الإلكترونية

### ثالثاً: مدخل عام للمؤسسة الخدمية

- 1- مراحل تطور المؤسسة الخدمية
- 2- خصائص المؤسسة الخدمية
- 3- وظائف المؤسسة الخدمية
- 4- الهياكل التنظيمية في المؤسسة الخدمية
- 5- العمليات الإدارية للمؤسسة الخدمية
- 6- آفاق وعوائق المؤسسة الخدمية

### رابعاً: الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمية

- 1- مهارات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمية
- 2- واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية الجزائرية
- 3- سبل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمية

## تمهيد

تستخدم الإدارات الحديثة في مجال عملها التكنولوجيا الحديثة من أجل تحسين وتطوير العمل الإداري والرفع من الكفاءة الإدارية، بغية الوصول إلى وظائف إدارية تقنية وعصرية تتماشى والمنهج الحديث في مجال العمل الإداري، لهذا تجد أغلب الإدارات اليوم تلجأ إلى إعادة رسكلة وهيكله وظائفها وموظفيها وفق ما تقتضيه الحاجة الإدارية إلى تحسين العملية الإدارية، لأن حاجة الإدارات اليوم تكمن في استقطاب اليد العاملة المؤهلة والكفاءة التي بها تزيد من كفاءة إدارة التنظيمات وبالتالي الوصول إلى أعلى مستوى.

ومع التطور الذي عرفه قطاع الخدمات، أخذت المؤسسة الخدماتية في احتلال مكانة هامة في حياة المجتمعات التي تساهم في رفاهيتهم واستقرارهم ومن هنا زاد الاهتمام بالخدمات في العصر الحديث، وهذا ما جعل المؤسسات الخدماتية ضرورة ملحة لتسيير مختلف الخدمات المقدمة.



أولاً: مدخل عام للإدارة الإلكترونية:

1- نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية:

1.1. نشأة الإدارة الإلكترونية:

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن في مستوى أعمالها، وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية. وبذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت. في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون، ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص 11.

وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عهد الخمسينات والستينات، كما تم استخدام مصطلح المكتب اللاورقي لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة الأمريكية، إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الورقي، وفي عام 1974 أخذت مؤسسة (زيروكس) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب مستقل، وكانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان في عام 1996، من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسساتها، مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جداً، وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الأنترنت العالمية واعتمد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد.<sup>1</sup>

## 2.1. تطور الإدارة الإلكترونية:

تطور الإدارة الإلكترونية تتمحور فيما يلي:

### 1- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها:

إن المختصين في الإدارة قد حددوا مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن، فمن المدرسة الكلاسيكية، إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تنامت وتوجت في المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي أثناء

<sup>1</sup> - إيمان آيت مهدي: تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، مذكرة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة سطيف، 2018، ص 29.

الحرب العالمية الثانية مدرسة النظم في بداية الخمسينات ثم المدرسة الموقفية في الستينات، فمدخل منظمة التعلم في الثمانيات. لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

## 2- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة:

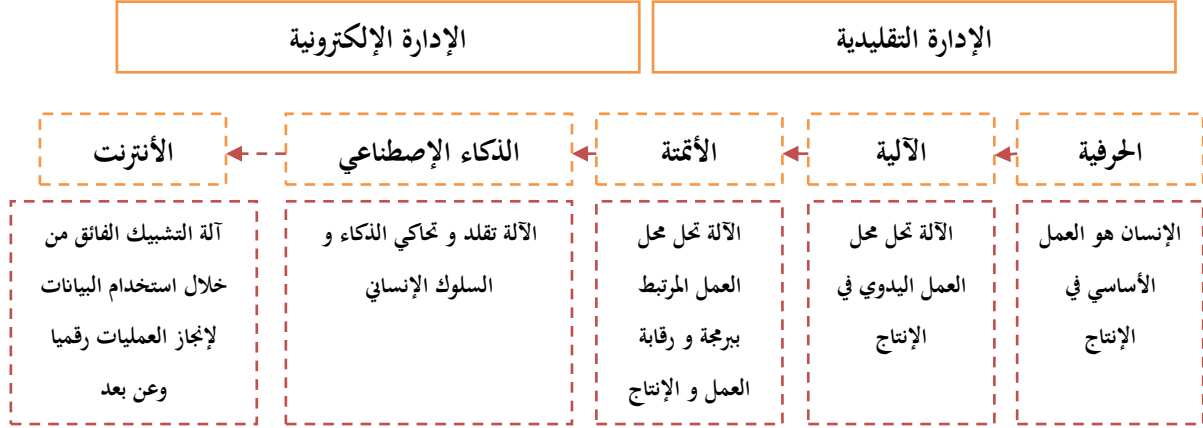
حيث اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة، لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان، من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني في الرؤية الآلية أو اللغة أو الأنظمة الخبيرة، إلى أن جعل منها الأنترنت وشبكات الأعمال ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا.<sup>2</sup>

والشكل الآتي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> - زرزار شعبان: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ع 1، م 15، سكيكدة، الجزائر، أوت، 2013، ص 32.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية ( الإستراتيجية، الوظائف والمجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 130.

الشكل رقم 01: أبعاد التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت وإدارة الرقمية.



المصدر: زرزور العياشي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ع 1، م 15، سكيكدة، الجزائر، أوت، 2003، ص 33.

### 3- الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور وتبادل البيانات الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية كانت تتبادل البيانات والمعلومات في نطاق ضيق وإتسعت مع التجارة الإلكترونية لتصل إلى المدى الواسع، فأصبحت الإدارة نتاج التبادل الإلكتروني للبيانات بين حاسوب وآخر أو مجموعة حواسيب وأخرى، حيث كان التبادل قديما متخصصا في مجالاته الضيقة. أما التبادل الإلكتروني للبيانات أصبح مع الانترنت شبكة داخلية (Intranet)، وشبكة خارجية (Extranet)، وكذلك التبادل المفتوح عبر الويب مع جميع مستخدمي الانترنت في العالم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - زرزور العياشي: مرجع سابق، ص ص 33-34.

## 4- من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي:

إن الإدارة الإلكترونية تعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات إلكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة، أو ما يسمى (العمل الإلكتروني)، حيث تعمل على تطوير البنية المعلوماتية داخل مؤسساتها. فنرى ما تتميز به المؤسسة الإلكترونية من سمات كإدارة الموارد البشرية، والمالية والمعلوماتية والارتقاء بمستوى أداء الأفراد والمؤسسة من خلال التحول الإلكتروني، فجميع هذه السمات تؤدي بدورها إلى الدعم والتوجه نحو الإدارة الإلكترونية، حيث تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات المعاصرة. الأمر الذي يترتب عليه تحقيق عددا من المزايا الأساسية تتمثل في تحسين مستوى أداء المنظمات وتبسيط الإجراءات.<sup>1</sup>

## 2- أهمية خصائص الإدارة الإلكترونية:

## 1.2. أهمية الإدارة الإلكترونية:

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق المعلومات وما يرافقها من إنبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

<sup>1</sup> - زرزار العياشي: المرجع السابق، ص 35.

- 1- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أَرادها وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية (Intranet) وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.
- 2- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية إلى الموظفين والزبائن والمراجعين.<sup>1</sup>
- 3- تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور الكمي والنوعي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات.
- 4- هي استجابة قوية لتحدي القرن الواحد والعشرين.
- 5- تجلي أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على التعامل بفاعلية وكفاءة مع المتغيرات التي يمر بها عصرنا الحالي.<sup>2</sup>
- 6- تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن تخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

<sup>1</sup> - أحمد فتحي: مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 28-29.

<sup>2</sup> - ليلي محمد حسني أبو العلا: مفاهيم ورؤى في الإدارة و القيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 173.

7- الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

8- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود.

9- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد (Video Conferencing) بين الإدارات المتباعدة جغرافياً.

10- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.<sup>1</sup>

وفي ضوء ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات المعاصرة. بالإضافة إلى أنها تعمل على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة.

<sup>1</sup> - يوسف محمد يوسف أبو أمونة: واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية ( قطاع غزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2009، ص ص 34-35.

## 2.2. 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. وتعتبر المرونة الفائقة والتحرر البالغ من قيود الزمان والمكان هي السمة الأولى والرئيسية للإدارة الإلكترونية والتي تساهم في تكوين باقي السمات المميزة لها، والمعنى أن الإدارة الإلكترونية تتعامل في كل وقت ومن أي مكان، وتتخذ القرارات في مختلف مجالات النشاط متحررة من قيود الوقت والمسافة. وتتمثل أهم السمات الأخرى للإدارة الإلكترونية في السرعة، التشابكية، التنويع، تجاوز الوسطاء، التصميم حسب الطلب مع الإنتاج الكبير، التكيف السريع، التكامل، التطور المستمر، التحرر من القوالب والهيكل الجامدة، التحرر من المعاملات الورقية، والعمل من بعد.<sup>1</sup>

وتشمل خصائص الإدارة الإلكترونية مايلي:

- إدارة إلكترونية دون أوامر وروتين تقليدي والتي تعتمد على الشبكات الحاسوبية وشبكات الاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في إدارة وصنع القرار.
- إدارة إلكترونية تتخطى حدود الزمان، فبإمكانك مواصلة العمل على مدار اليوم أي خلال 24 ساعة من اليوم الواحد، وبتواصل، حيث إن عامل الزمن مهم جدا هنا

<sup>1</sup> - خالد ممدوح إبراهيم: الإدارة الإلكترونية، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2010، ص 53.



لإتمام الصفقات والعمليات الكبيرة والكثيرة حول العالم، نظرا لاختلاف التوقيتات فيما بين دول العالم.

- إدارة الإلكترونية تتخطى حدود المكان، فبالإمكان مواصلة العمل مع أي مكان حول العالم من خلال تقنيات الاتصالات الحديثة، والتي أصبحت موجودة في كل بقعة من بقاع الأرض وأصبح العالم عبارة عن قرية صغيرة بحكم هذا التطور التكنولوجي الهائل.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية وفق الآتي:

أ- **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.

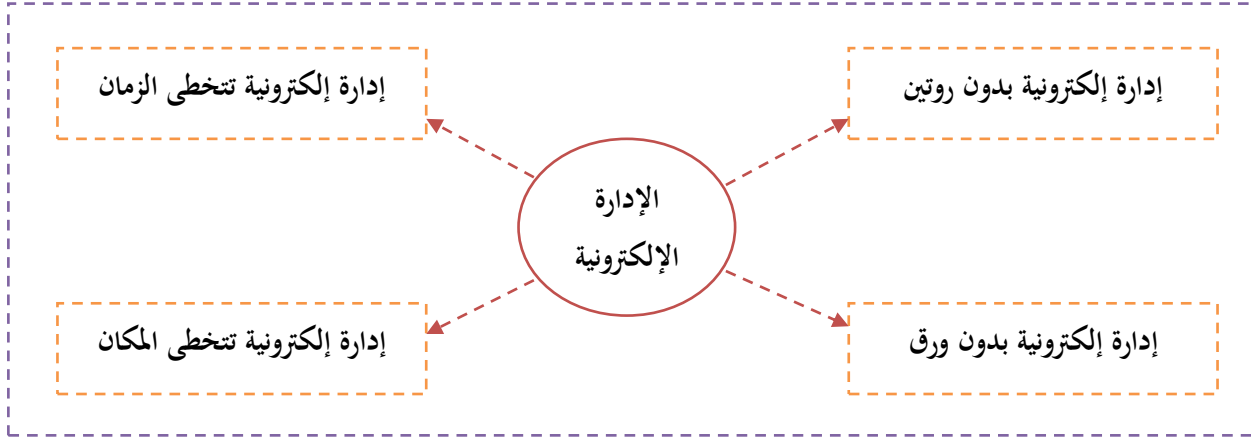
ب- **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإن إنتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.

<sup>1</sup> - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد: الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 187.

ج- تبسيط الإجراءات: أمام الحاجة للتحديث، والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحتها وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

د- تحقيق الشفافية: فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات.<sup>1</sup>

#### الشكل رقم 02: خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر: مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد: الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 189.

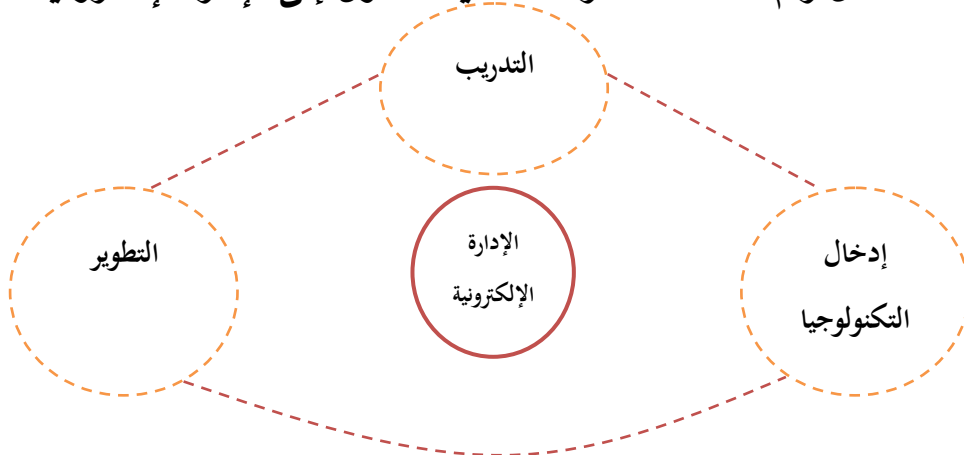
ويتطلب أمر إدخال الإدارة الإلكترونية والحفاظ على ديمومتها وإستمراريتها، تفهم إدارة المنظمة والعاملين فيها لعملية انتقال المهام والعمليات في منظماتهم في تسيير الأمور وفق

<sup>1</sup> - عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، ع 3، (د. ب)، ديسمبر، 2013، ص ص 84-85.

منهج الإدارة التقليدية إلى تسيير الأعمال وفق منهج الإدارة الإلكترونية ولا تتم هذه العملية إلا بقرار يصدر عن ذوي الشأن لما تحتاجه العملية من جهود حثيثة، وعمل دؤوب، وتواصل مستمر لتثبيت هذا التحول. ولا بد لنا هنا من الإشارة إلى ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحول هذه:

- التدريب ثم التدريب الذي يعمل على إيجاد وتوليد كادر بشري كفاء يخدم مصالح المنظمة.
- التطوير والتجديد ثم التطوير والتجديد، والذي يعمل على الحفاظ على استمرارية العمل في المنظمة، ومواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.
- تمكين المنظمة المعنية وبعد إدخال التكنولوجيا الحديثة، من توليد وإيجاد الميزة التنافسية الفاعلة والمؤثرة في الوضع التنافسي الذي تعيشه المنظمة.<sup>1</sup>

### الشكل رقم 03: العناصر الأساسية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية



المصدر: مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد: الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 190.

<sup>1</sup> - مزهر شعبان العاني: مرجع سابق، ص 189.

### 3- مكونات الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من:

أ- الكادر البشري: ويجب أن يكون الكادر البشري:

1- مؤهل ومصقول فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة وعلى إطلاع دائم على

الحديث من مجاله حتى يصبح قادر على استخدام هذه التقنيات الحديثة والتعامل

معها واستغلال إمكانياتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله.

2- محفز على الابتكار والمبادرة بالأفكار ومعود على البحث عن المعلومة من خلال

ما هو متاح.

3- قادر على التعامل مع المراجعين، والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم.<sup>1</sup>

2- البرمجيات: (Software): تعني الشق الذهني من نظم و شبكات الحاسوب مثل:

- برامج البريد الإلكتروني.

- قواعد البيانات البرامج المحاسبية.

- نظم إدارة الشبكة.

- مترجمات لغات البرمجة.

- أدوات تدقيق البرمجة.

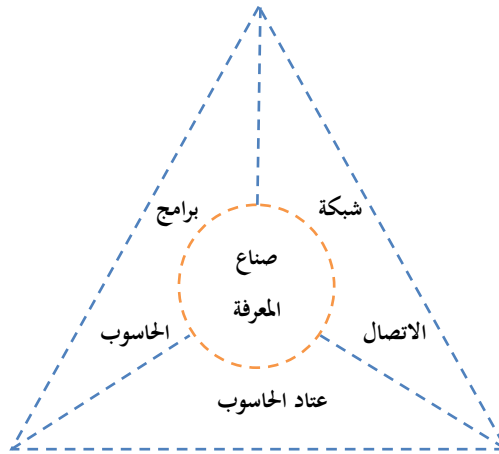
<sup>1</sup> - إيهاب خميس أحمد المير: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية, مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية, قسم العلوم الإدارية, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, 2001, ص 74.

### 3- شبكة الاتصالات: (communication network)

وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر شبكات الانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية وشبكة الانترنت.<sup>1</sup>

4- **صناع المعرفة والمديرين:** وهو أهم مكون في منظومة الإدارة الإلكترونية، وهو صناع المعرفة من القيادات الرقمية، والمديرين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة. فضلا عن ذلك فإن جوهر عمل الإدارة الإلكترونية يرتكز على فكرة تحقيق التعاضد البنيوي بين عناصر عتاد الحاسوب والبرامج، وشبكات الاتصال.<sup>2</sup>

#### الشكل رقم 04: مكونات عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 31.

<sup>1</sup> - عبد الله حسن مسلم: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترف للنشر والتوزيع، (د. ب)، 2015، ص ص 219-220.

<sup>2</sup> - مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية E-management، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011، ص 38.

#### 4-وظائف وأهداف الإدارة الإلكترونية:

##### 4-1- وظائف الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية تعمل على تحقيق مجموعة من المهام والأنشطة التي تساهم في نجاح عمل الهيئات والمنظمات حيث سيتم استعراض أبرز وظائف الإدارة الإلكترونية:

##### 1- الانتقال من منظومات المعلومات المحسوبة المستقلة إلى منظومات المعلومات

##### المحسوبة الشبكية:

كان من نتائج ظهور المعالجة الموزعة وقواعد البيانات الموزعة أن اتجهت تكنولوجيا المعلومات إلى مزيد من الانتشار واللامركزية. ونتيجة لانبثاق ثورة الاتصالات تحولت نظم المعلومات المحسوبة التي كانت تعمل في صورة منظومات مستقلة إلى نظم معلومات شبكية تعمل وتستفيد من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الاتصالات والتبادل الإلكتروني للبيانات.

##### 2- الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية:

يمكن للإدارة الإلكترونية أن تستخدم منظومات وتقنيات محسوبة تتضمن القدرة على التفكير والرؤية والتعلم والفهم وإستنباط المغزى العام من سياق المعلومات المنتجة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 46.

### 3- الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية:

تقدم نظم المعالجة التحليلية الفورية فرصة إضافية للإدارة الإلكترونية لإنتاج تقارير معلوماتية متعددة وتوفير قدرات الدخول المرن والسريع لأحكام كبيرة من بيانات مشتقة من عمليات تخضع مدخلاتها لتغيير مستمر.

### 4- العمل من خلال الشبكات Intranet و Extranet:

تعمل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحديثة من خلال ربط المعلومات بتقنيات الاتصالات المهمة مثل شبكة المؤسسة الداخلية الخاصة والمصممة لتلبية حاجيات العاملين من المعلومات (Intranet) وشبكة المؤسسة الخارجية التي تقوم بتجهيز العاملين وأطراف معينين من أصحاب المصالح أو العلاقة (Extranet).<sup>1</sup>

### 5- العمل على أساس تقنية حوسبة المزود/ الزبون:

يتألف نظام المزود/ الزبون من الزبون client والمزود (المضيف) server اللذين يرتبطان من خلال شبكة network وبرنامج خاص special software يساعد الزبون والمزود على تبادل الاتصال بينهم. الزبون هو حاسوب يطلب الخدمة server من حاسوب آخر يسمى في بعض الأحيان بإسم الخادم server. المزود أو الخادم هو حاسوب يقوم

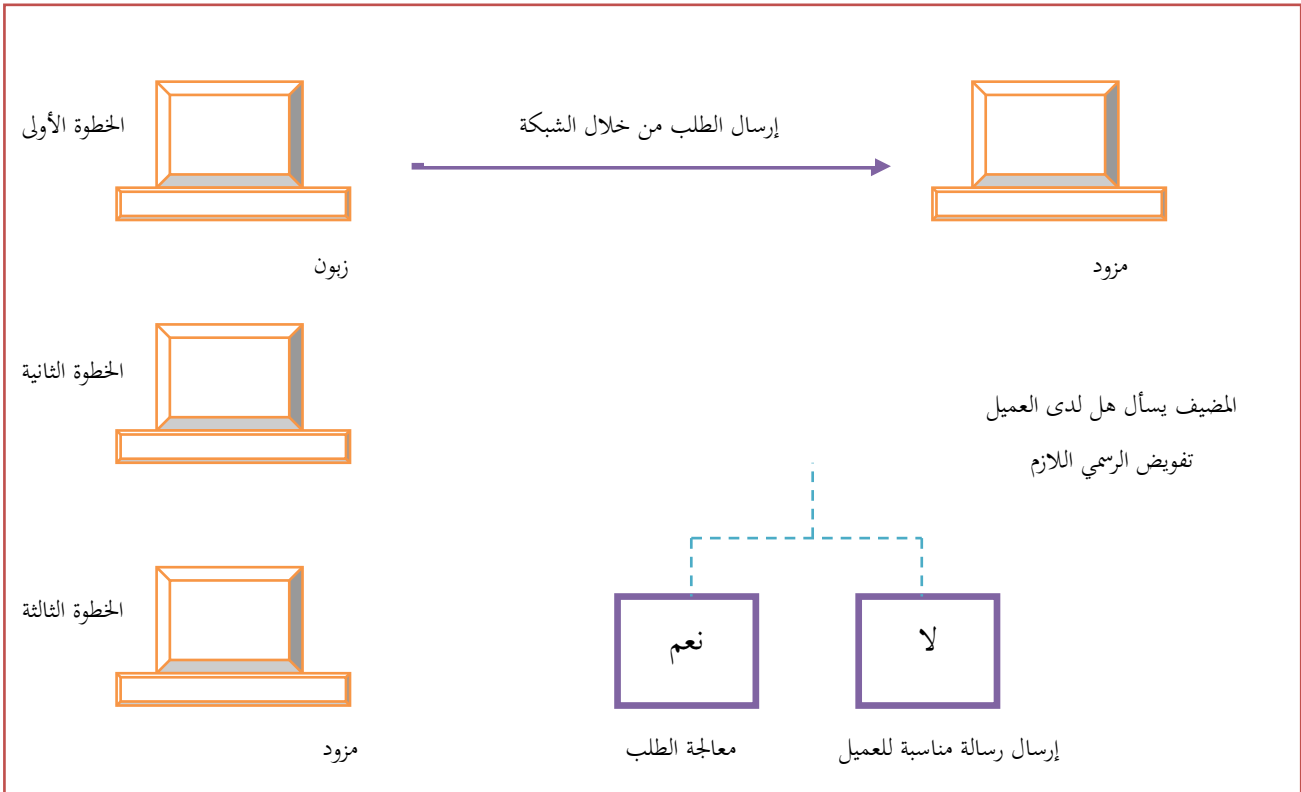
<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين: المرجع السابق، ص 47.

بتجهيز الخدمة المطلوبة للزبون تحت ظروف محددة مسبقا أن معظم النظم التي نستخدمها في كل يوم هي نظم المزود/الزبون في الأصل.

توجد عدة قواعد هادية لتنسيق عملية التفاعل بين الزبون والمزود نذكر منها:<sup>1</sup>

أ- عندما يقوم المزود باستلام الطلب من العميل يتولى المزود التأكد من صحة التحويل الموجود لدى الزبون ومن مشروعية طلبه، وبعد ذلك يقوم بتقديم الجواب المطلوب أو إصدار رسالة تحذير مناسبة.

### الشكل رقم 05: الخطوات الرئيسية لتفاعل المزود/الزبون



المصدر: سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 51.

<sup>1</sup> - بوزكري جيلالي: الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016، ص 62.



ب- يستطيع المزود خدمة عدة زبائن في وقت واحد بالمقابل يستطيع الزبون طلب الخدمات في عدة مزودات.

#### 6- تحول المؤسسات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية:

تحولت المؤسسات مع الإدارة الإلكترونية من المركزية الوظيفية إلى اللامركزية الوظيفية ذات الهياكل التنظيمية المرنة والأيكولوجية المستندة إلى المعلومات لا للإحكام، وعمل الفريق لا عمل الفرد مهما بلغ من نبوغ وخبرة.

وقد رافق هذا الاتجاه إنبثاق الاقتصاد الجديد، وإدارة الشبكات، وتكوين وحدات الأعمال الإستراتيجية، والتوجه نحو العولمة بالإضافة إلى الاستخدام المكلف للتقنيات الحديثة والمتجددة في مجال إدارة الموارد وتطوير أساليب العمل الإداري.<sup>1</sup>

#### 7- الانتقال من مفهوم الميزة النسبية إلى مفهوم الميزة التنافسية المؤكدة:

لقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية الذي يستند على قدرات عمل المنظمة مع قوى المنافسة الخمسة التي يتكون منها نموذج porter. قوى المنافسة الإستراتيجية هي شدة المنافسة في السوق قوة مساومة المجهزين، قوة مساومة المشترين، تهديدات منتجات وخدمات بديلة وتهديدات الداخلين الجدد، وتستطيع الإدارة الإلكترونية أن تحقق تكاملا شبكيا أماميا مع المشتركين وتكاملا شبكيا خلفيا مع الموردين بالإضافة إلى قدرات العمل مع

<sup>1</sup> - بوزكري جيلالي: المرجع السابق، ص 63.

المنافسين الحاليين والجدد من خلال شبكاتها ونظمها وما تتيحه من أدوات تقنية للتحليل وإنتاج القيمة المضافة للمنظمة.<sup>1</sup>

#### 2.4. أهداف الإدارة الإلكترونية

يعتبر السعي إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية وسيلة لرفع كفاءة وفعالية الجهاز الإداري وليس غاية في حد ذاته. وأن أهداف الإدارة الإلكترونية هي التي تحقق فوائد ومكتسبات على المستوى التنظيمي والإداري ومنها:

- 1- تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تطوير عمليات الإدارة عن طريق توفير البيانات والمعلومات وربطها بمراكز اتخاذ القرار من خلال استخدام تقنية المعلومات.
- 2- تسهل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات في أي وقت.
- 3- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية من خلال تطبيق مصطلح "إدارة بلا أوراق" وبالتالي عدم الحاجة لحفظ أرشفة الأوراق وغير ذلك.
- 4- توفير خدمات أفضل مبنية على أساس من الشفافية والمصداقية.
- 5- توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة المنظمات الإيجابية لدى جميع العاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص 54.

<sup>2</sup> - ليلي محمد حسني أبو العلا: مرجع سابق، ص ص 173-174.

6- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات: قرطاسية، ولوازم وتنقلات....الخ.

7- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.

8- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.<sup>1</sup>

9- التأكد من مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث، فالجودة كما هي في قاموس

أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة، ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية

لتأكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل

محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.

10- إعادة النظر إلى الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها

تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.<sup>2</sup>

11- تكامل أجزاء التنظيم وتوحيدها كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات

والاتصال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - شريف الحموي: الاتجاهات الحديثة في إدارة المكاتب والسكرتاريا، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 21.

<sup>2</sup> - خالد ممدوح إبراهيم: مرجع سابق، ص 52.

<sup>3</sup> - محمد لكحل: الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية (حالة الجزائر)، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ع 1، م 21، الجزائر، جوان، 2018، ص 49.

### 5- مبادئ الإدارة الإلكترونية:

يوجد العديد من المبادئ التي ينبغي التعرف عليها عندما يراد تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث نذكر منها مايلي:

- إتاحة الفرص المتكافئة أمام الجميع، للاستفادة من الإمكانيات التي توفرها الخدمات الإلكترونية.

- توفير التسهيلات الممكنة للمواطنين، بشكل يسمح لها بالتعامل مع المواقع المختلفة والوصول إليها بسهولة.<sup>1</sup>

- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين، وذلك بخلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات.

- التركيز على النتائج: حين ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع.

- الارتقاء بالبنية التحتية الإلكترونية من جوانبها المختلفة التي تشمل:

أ- البنية المادية: عبر توفير الأجهزة والمعدات المستخدمة من حواسيب وتوفير قواعد منطقية ميسرة لتوثيق البيانات والمعلومات وتداولها.

<sup>1</sup> - عادل حرحوش المفرجي: الإدارة الإلكترونية مبتكرات فكرية ومتطلبات تأسيس علمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 28.

ب- البنية البشرية: عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الإلكترونية وتنفيذها.<sup>1</sup>

ونستخلص من هذه المبادئ أن أهداف الإدارة الإلكترونية يتغلب عليها الطابع الإستراتيجي، فالغاية هي استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات وزيادة قدرة الحكومة على توفير المعلومات والخدمات للمواطنين ورجال الأعمال بسهولة ويسر.

#### 6- مجالات الإدارة الإلكترونية:

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماط مختلفة وأشكالا متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق أهدافها، ومن تلك الأنماط مايلي:

- **الحكومة الإلكترونية:** تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية والتخلص من الأعمال الروتينية بشفافية عالية.
- **النشر الإلكتروني:** من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والإطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من

<sup>1</sup> - عشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص 15.

محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها

الأصلية.<sup>1</sup>

• **التجارة الإلكترونية:** وهي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الانترنت لتحقيق

التنمية الاقتصادية بصورة سريعة، ويمكن أن يتحقق الموقع من خلال البطاقات

البنكية.

• **الصحة الإلكترونية:** تقوم على توفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية عبر

وسائل إلكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل

المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة

الانترنت.

• **التعليم الإلكتروني:** في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية

والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر

شبكة الانترنت.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حسن وليد حسين عباس، عبد الناصر علك حافظ: نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 257.

<sup>2</sup> - خالد ممدوح إبراهيم: مرجع سابق، ص 56.

7- معوقات الإدارة الإلكترونية:

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيمايلي:

- الرؤية الضبابية للإدارة وعدم إستعاب أهدافها.
- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.
- قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.
- التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري.
- وجود الفجوة الرقمية بين أناس مختصين في مجال التقنية وآخرون لا يفقهون شيئا من أبجدياتها.<sup>1</sup>

- تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق بين المؤسسات والدوائر ذات العلاقة.
- غياب التشريعات المناسبة التي تعزز التطوير وتدعمها.
- قلة وعي الجمهور بالمميزات المرجوة من الحكومة الإلكترونية.

<sup>1</sup> - إبراهيم سليمان: الحكومة الإلكترونية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 67-68.

- غياب الشفافية وقوة نفوذ مجموعات الضاغطة ذات المصالح الخاصة التي تضغط للمحافظة على أن تبقى الأمور على ما عليه تقليدية.
- عدم توفر وسائل الاتصالات المتطورة والحديثة.<sup>1</sup>
- الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما من شأنه أن يعيق تنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية.
- عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت نظرا للأزمات الاجتماعية، الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا.<sup>2</sup>

### ثانيا: آليات التحول للإدارة الإلكترونية:

1-متطلبات التحول للإدارة الإلكترونية: يرتبط نجاح الإدارة الإلكترونية بتوفير مجموعة من المتطلبات اللازمة والمتمثلة في مايلي:

أولاً: المتطلبات الإدارية: لكي تحقق المنظمات الأهداف المبتغاة إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه، وتأخذ بكل جديد في الأساليب الإدارية، تحتاج لضرورة قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قدرتها على

<sup>1</sup> - جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 213.

<sup>2</sup> - مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 87.



الابتكار، وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية، والربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية، بما يكفل سهولة ومرونة التعامل.<sup>1</sup>

**ثانياً: المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:** تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي.<sup>2</sup>

**ثالثاً: المتطلبات التقنية (التكنولوجيا الرقمية الإلكترونية):** تتطور التكنولوجيا الرقمية بسرعة عالية، كما تتنوع أنماطها وأجيالها باستمرار، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة،

<sup>1</sup> - عبد الله حسن مسلم: مرجع سابق، ص ص 219-220.

<sup>2</sup> - عشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص 26.

في صدد بناء الأعمال الإلكترونية ومن هذه الخيارات التقنية، خيار ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية.<sup>1</sup>

**رابعاً: المتطلبات القانونية والتشريعية:** تظهر القضايا القانونية نتيجة للمتاعب التي يمكن أن تحدثها الانترنت في التعامل مع القانون في هذه البيئة الغير منظورة، مثلاً: كيفية التعامل مع التوقيع الإلكتروني ونحن نعلم سهولة التزييف التقليدي على الحاسب، بإضافة إلى إمكانية تكوين عصابات منظمة دولية تتوافر لها إمكانيات تكنولوجية عالية تمكنها من إتقان الإجرام وفك الشفرات ودخول كافة المنظمات. من أهم هذا المتطلب إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية لكي تتناسب مع المتطلبات، فالعامل عن طريق الشبكات قبل إصدار التشريعات يفسح المجال للقيام بعمليات غير مشروعة، فهذه التشريعات تتعلق بالسرية والخصوصية للبيانات المتداولة على الشبكات.<sup>2</sup>

**خامساً: المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي منظمة وله أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فالعنصر البشري هو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه، فالإدارة الإلكترونية تمثل العنصر البشري وتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية.<sup>3</sup> فبرامجها تعتبر برامج جديدة على

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 108.

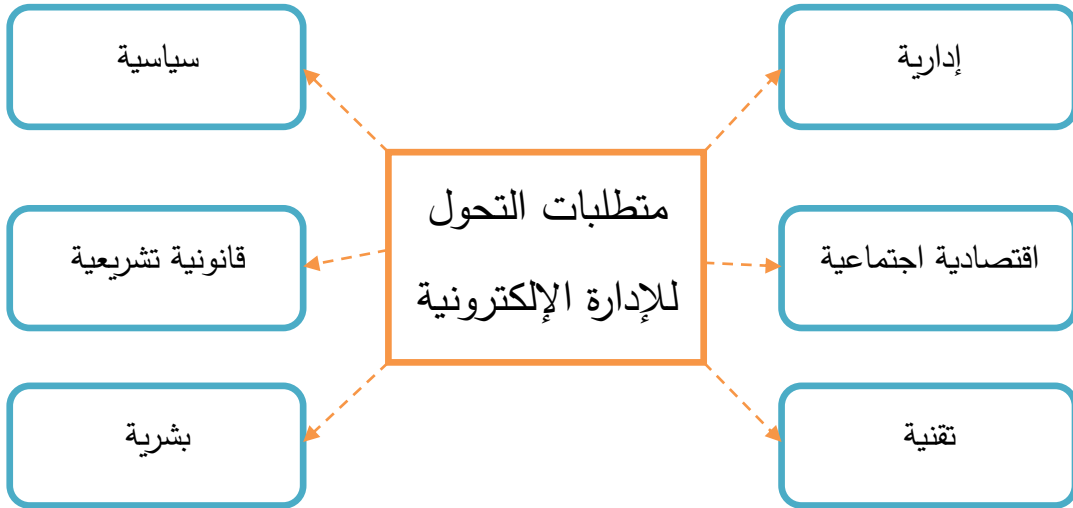
<sup>2</sup> - محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 201.

<sup>3</sup> - عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص 74.

الموظف، وتحتاج إلى خبرات ومهارات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية، فالعنصر البشري يلعب دورا حاسما في نجاح البرامج، وهذا ما يؤكد أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها.<sup>1</sup>

سادسا: المتطلبات السياسية: يجب توافر الإدارة السياسية، وأن يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع الجديد في المنظمة، وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.<sup>2</sup>

الشكل رقم 06: متطلبات التحول للإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطلبة على حسب المعطيات السابقة.

<sup>1</sup> - عبان عبد القادر: المرجع السابق، ص 75.

<sup>2</sup> - مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 75.

## 2- مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

بالنسبة لمراحل التحول للإدارة الإلكترونية، هناك مراحل متعاقبة للتحول إليها، حيث وضع العديد من الباحثين تصنيفات إلا أنهم يشتركون في عدد من المراحل التي لا يمكن للإدارة الإلكترونية القفز دون أن تمر بهذه المراحل والمتمثلة كمايلي:

**المرحلة الأولى:** الظهور: حيث تقوم الوزارات والدوائر الحكومية في هذه المرحلة بوضع المعلومات الكاملة عن نفسها على شبكة الانترنت، وذلك من أجل أن يطلع عليها المواطنون، ورجال الأعمال وتسمى أيضا بمرحلة الاتصال الأحادي الجانب، أو مرحلة التواجد، وترتبط هذه المرحلة بإتاحة النماذج وإمكانية طباعتها وإعادة إرسالها بالبريد أو التسليم المباشر دون الحاجة إلى التنقل أو السفر للوصول إلى المؤسسات، وفي أسلوب ثاني يمكن نشر نفس الخدمات من خلال شبكات الهاتف ولكن بصورة صوتية وباستخدام أرقام الهاتف، ويتطلب ذلك بناء قاعدة بيانات صوتية وإتاحتها لأكثر عدد ممكن من المشتركين في نفس الوقت، أو استخدام خدمات أكشاك التي يتم توصيلها إما بشبكة الانترنت أو من خلال استخدام اسطوانات مسجل عليها نفس البيانات.<sup>1</sup>

**المرحلة الثانية:** التفاعل: ترتقي الحكومة في هذه المرحلة إلى خطوة أخرى حيث تتخذ الخدمات والتعاملات التفاعلية بين المؤسسة الحكومية والمستخدم شكلا ثنائيا في الاتصال،

<sup>1</sup> - حصاد مختار: تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007، ص 26.

فيتم السماح للمستخدم بإدخال بيانات محدودة ثم تقوم المؤسسة العامة بتشغيل هذه البيانات إلكترونياً، ففي هذه المرة يتم اتصال من المواطن يتبعه رد من الحكومة عبر الموقع الإلكتروني، حيث تقدم الحكومة في هذه المرحلة خدمات، مثل: خدمات تجديد التراخيص، استخراج شهادات رسمية عبر الانترنت أو الاتصال المباشر عن طريق البريد الإلكتروني.<sup>1</sup>

**المرحلة الثالثة:** تنفيذ المعاملات إلكترونياً: وهذه أكثر المراحل تعقيداً حيث يتم فيها إتمام المعاملات المختلفة مع الوحدات الحكومية مباشرة من خلال المواقع الإلكترونية للحكومة ووحداتها، فمثلاً: تقوم بإرسال رسالة للمواطن عبر الهاتف النقال لتذكيره بميعاد تجديد رخصة السيارة أو دفع فاتورة الهاتف حيث يدخل بعض البيانات التي تمكنه من الحصول على الخدمة العامة في الوقت المناسب فيحصل على الرخصة أو يسدد الفاتورة للهاتف من جهاز الهاتف النقال وفي هذه المرحلة تكون الحكومة ربطت نفسها بالمواطنين وبالشركات الداخلية والخارجية ويبدأ الجميع بالعمل في نظام إلكتروني واحد ومتكامل.<sup>2</sup>

**المرحلة الرابعة:** التحول النهائي: وهي آخر مراحل التنفيذ للحكومة الإلكترونية حيث يصبح استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في كافة المعاملات ممارسة يومية عادية ومتوفرة في كافة مناطق الدولة والدول الأخرى.

<sup>1</sup> - إسماعيل خليل إسماعيل: المحاسبة الحكومية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 511.

<sup>2</sup> - المكان نفسه.

إن التقدم في تنفيذ كل مرحلة من المراحل تصاحبه زيادة في التكلفة ودرجة التعقيد ولكنها تحقق قيمة كبيرة للمواطنين، فإن معظم التحديات التقنية تظهر في المرحلة الثالثة والتي تتطلب معاملات الاتصال المباشر أو المعاملات التفاعلية التي فيها مستويات من المرونة والأمن، ولم يسبق أن ذكرت في المرحلتين السابقتين أما في المرحلة الرابعة فإن التحديات للأفراد والوحدات والإجراءات تصبح العائق الأساسي والذي يجب تخطيه وسيكون للسياسات والنظم الأثر الكبير في المرحلتين الثالثة والرابعة.<sup>1</sup>

### 3-آليات الإدارة الإلكترونية:

- تعتمد الإدارة الإلكترونية على آليات العصر الأساسية وهي:

- الحاسب الآلي.
- تقنيات المعلومات.
- تقنيات الاتصال.
- البريد الإلكتروني.
- شبكة الانترنت.<sup>2</sup>

- كذلك تعتمد الإدارة الإلكترونية على مجموعة من الآليات الإدارية وهي:

- إعادة الهندسة.

<sup>1</sup> - إسماعيل خليل إسماعيل: المرجع السابق، ص 512.

<sup>2</sup> - علي السلمي: الإدارة في عصر المعرفة والعولمة، دار سما للنشر والتوزيع، الكويت، 2004، ص 316.

- القياس المرجعي.
- التخطيط الإستراتيجي.
- التقييم المتوازن.
- تخطيط موارد المشروع.
- تخطيط الجودة لمنع الخطأ.

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

**الأول:** إن هذه الآليات تستخدم كمجموعة متكاملة ومتراطة وبصفة مستمرة، وذلك على خلاف ما درجت عليه الإدارة التقليدية من الاستخدام المتباعد لتلك الآليات.<sup>1</sup>

**الثاني:** يتمثل في ابتكار برامج الحاسب الآلي لتطبيق تلك الآليات إلكترونياً بدرجة متزايدة باستمرار من جانب وإدماجها في صلب عمليات المنظمة من جانب آخر.<sup>2</sup>

من خلال ماسبق نستخلص أن الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن تطبق في الإدارات دون اللجوء إلى آلياتها، فآليات الإدارة الإلكترونية تعتبر هي البنية الأساسية.

<sup>1</sup> - خالد ممدوح إبراهيم: مرجع سابق، ص ص 52-53.

<sup>2</sup> - المكان نفسه.

## 4- البناء الشبكي والنموذجي للإدارة الإلكترونية:

## 1-4- البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية:

يقدم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية العديد من الشبكات الإلكترونية المتنوعة التي

تأخذ أشكالاً مختلفة التابعة لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها، وتتمثل في مايلي:

أ- شبكة الانترنت: وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من

شبكات الحاسب الآلي، المتكونة من حواسيب آلية مختلفة، ثم توصيلها ومن أهم

الخدمات التي تقدمها الانترنت للإدارة الإلكترونية يمكن أن نذكر:

## 1- الشبكة العمومية للهاتف PSTN:

هي الشبكة الاعتيادية للاتصالات الصوتية باستخدام خط الهاتف وجهاز مودام

(Modem) في موقع كل من أطرف الاتصال وذلك في الحالات التي لا تستوجب سرعة

عالية للاتصال عبر مسافات معقولة نسبياً، ويمكن أيضاً استئجار خطوط لتبادل البيانات

عندما تكون الحاجة إلى الاتصال مستمرة ولمدة طويلة، ومع بروز مشاكل في هذا النوع من

الاتصال ظهرت الشبكة الرقمية للخدمات المتكاملة مثل: Digital Network

Integrated-services ضمن الشبكات العامة وهي خطوط أكثر كفاءة وتوفر سرعة في

الاتصال تزيد على سرعة الخطوط التقليدية وتسمى خطوط ISDN.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص 26.



## 2- الشبكة العمومية للبيانات PSDN:

هي شبكات قل استخدامها مع انتشار الانترنت وإدخال خدمات خطوط الشبكة الرقمية للخدمات المتكاملة على الشبكة العمومية، وتستخدم عادة بروتوكولات قياسية لتبادل البيانات وكفاءة الشبكات أعلى من كفاءة شبكات الهاتف التقليدية.

## 3- شبكة القيمة المضافة VANS:

تقدم بعض شركات القيمة المضافة للبيانات تسهيلات متنوعة لمستخدمي التبادل الإلكتروني للبيانات، بالإضافة إلى الشبكة توفر هذه الشركات البرمجيات اللازمة لخرن البيانات ودفعها إلى النقطة المقصودة على الشبكة بشكل حزم بيانية Packets يتم استقبالها وفك الحزمة إلى بيانات المحتوى الأصلي المقصود، ومن أهم المزايا الأخرى لاستخدام هذه الشبكات أنها تختصر عدد وصلات الاتصال المنشودة، ومن ثم توفر كفاءة وموثوقية أعلى مقارنة بالشبكات العامة فهي مناسبة لتطبيقات التبادل الإلكتروني التي تتطلب درجة عالية من السرية والخصوصية في التبادل.<sup>1</sup>

ب- الشبكة الداخلية للمنظمة (الانترنت): هي شبكة الشركة الخاصة وتعتمد هذه التقنية وتقوم على العمال الذين ينتمون للمؤسسة ولا يمكن لغيرهم الدخول للمواقع الشبكة،

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص 63.

وتقدم لشبكة الانترنت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات بواسطة ما يطلق عليه جدران النار.

ج- الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الإكسترنانت): هي عبارة عن شبكات انترانت داخلية توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجين محولين من داخل المنظمة الداخلية، والإكسترنانت تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة، أو الشركة إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الإكسترنانت تقديم كلمة المرور لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس بقدر ما إن استخدامها مخصص لفئة معينة.<sup>1</sup>

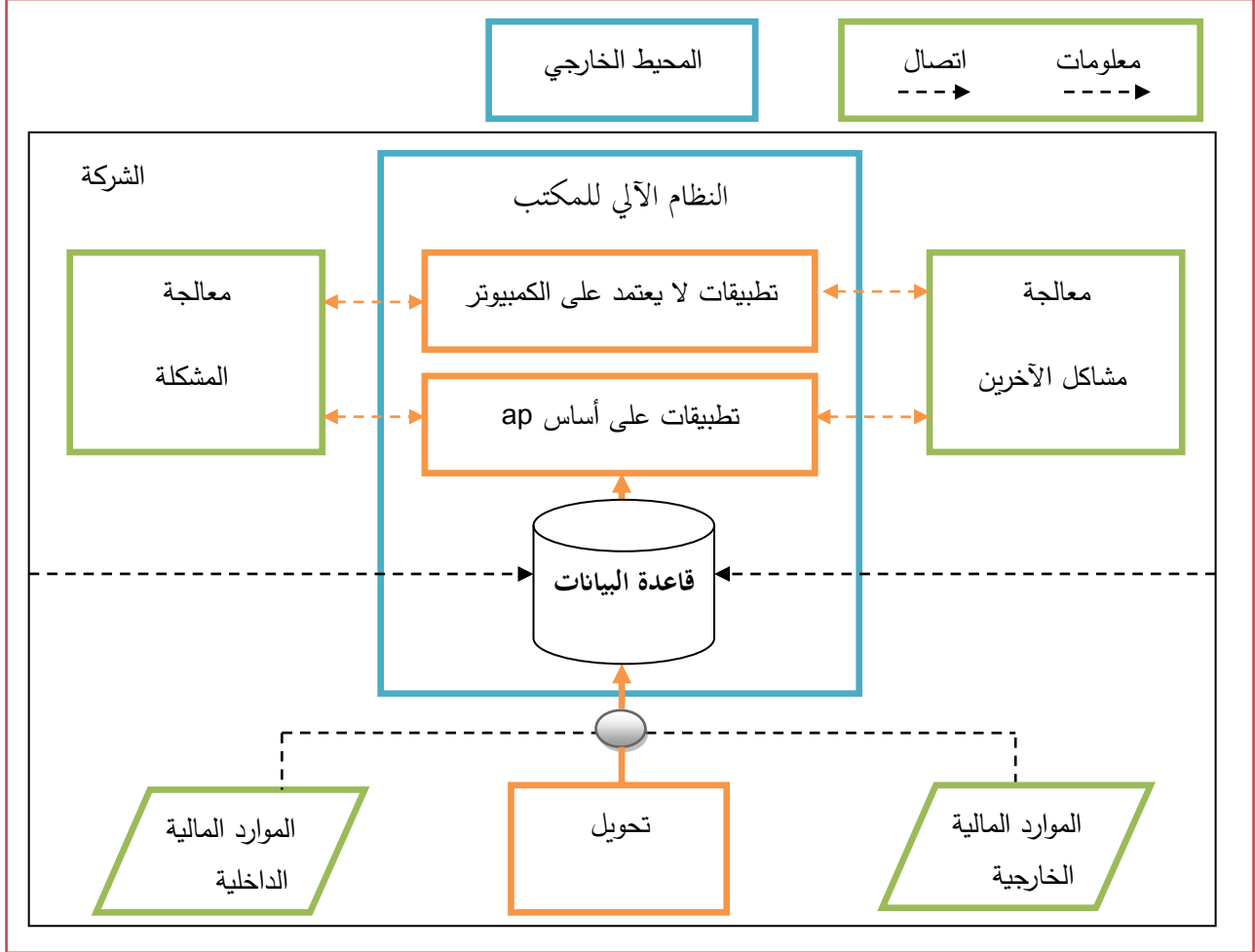
#### 4-2- البناء النموذجي للإدارة الإلكترونية:

لابد من الإطلاع على النموذج المستخدم حالياً للإدارة الإلكترونية، حيث أننا نتوصل عند الإطلاع على هذا النموذج بأن هذه الإدارة تعتمد على أحدث تكنولوجيا ولا يمكن أن تكون إدارة إلكترونية ناجحة بدون الاعتماد على هذه التكنولوجيا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بوزكري جيلالي: مرجع سابق، ص 115.

<sup>2</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 34.

الشكل رقم 07: نموذج الإدارة الإلكترونية



المصدر: مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية E-management ، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011، ص85.

ومن خلال هذا النموذج نستنتج مايلي:

- اعتماد هذا النموذج على المعلومات والاتصالات.
- يتكون نظام الإدارة الإلكترونية من:
  - أ- تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي لا تعتمد على الحاسوب.
  - ب- تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب.

- ج- قاعدة بيانات.
- مدخلات النظام هي:
- أ- موارد مادية داخلية.
- ب- المعالجات.
- ج- الموارد المادية الخارجية.
- د- معلومات من البيئة الخارجية.<sup>1</sup>
- يستفاد من هذا النموذج في إعطاء تصور عن الإدارة الإلكترونية وكيف تقدم البيانات والمعلومات من أجل إنجاز الأعمال المختلفة.
- إن عمل هذا النموذج يكون بالشكل التالي:
- أ- يتم إدخال البيانات من خلال النظام الفيزيائي للشركة الموجودة أسفل النموذج حيث يتم معالجتها ومن ثم تدخل إلى قاعدة البيانات.
- ب- يمكن استخدام هذه المعلومات كمدخل للتطبيقات التي تعتمد على الحاسوب والتي تستخدم في أتمتة المكاتب عن طريق التطبيقات التالية:
- 1- معالجة الكلمات.
- 2- البريد الإلكتروني والبريد الصوتي والاجتماعات عن بعد.
- 3- التحوير عن طريق الحاسوب.

<sup>1</sup> - يوسف محمد يوسف أبو أمونة: مرجع سابق، ص 52.

4- قواعد بيانات إدارية مختلفة.

5- التطبيقات الأخرى.

ج- كما أن هذا النموذج يستخدم بعض التطبيقات التي لا تعتمد على الحاسوب

(التشاور السمعي أو التلفزيوني).

د- نجد الأتمتة الجديدة تساعد في إنجاز المهام عن طريق الاتصال بين المستخدمين مع

بعضهم البعض أو مع البيئة المحيطة عن طريق الحاسوب و الاتصالات.<sup>1</sup>

ثالثا: مدخل عام للمؤسسة الخدمائية:

### 1- مراحل تطور المؤسسة الخدمائية:

إقتمت المؤسسات الخدمائية العديد من الأسواق وأصبح لزاما عليها أن تحافظ على

إستمراريتها من خلال الاتصال مع زبائنها ومعرفة رغباتهم المنتظرة وتوقعاتهم اتجاه الخدمات

المقدمة وحتى تتوصل المؤسسة الخدمائية إلى ذلك فهي تمر بمجموعة من المراحل هي:

#### المرحلة الأولى: المؤسسة الأصل

في هذه المرحلة تنتج المؤسسة نوعا محددًا من المنتجات، وتظهر لديها حاجة لتقديم

عرض جديد للخدمات من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 85.

معنوية لتقديم خدمة موجودة مسبقا ولكن بتركيبة مختلفة وشغل وظائف جديدة وفي هذه

المرحلة يجب على المؤسسة الخدمية الالتزام بالخطوات التالية:

- نشر معنى المفهوم الخدمي داخل المؤسسة.
- تحديد مستوى العرض المرغوب من الخدمات.
- تحديد الشرائح المستهدفة.
- تحديد نظام الإنتاج ووضع قيد التطبيق داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

المرحلة الثانية: التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للعمليات

تهدف المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة إلى اختيار الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن زيادة الإنتاج في الخدمات وكسب زبائن أكثر. وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمية الالتزام بالخطوات التالية:

- تنميط مختلف النشاطات الإنتاجية.
- تحديد مختلف الخيارات الإنتاجية المتاحة.
- تحديد الحاجة المالية للمؤسسة.

<sup>1</sup> - بوكريطة نوال: مرجع سابق، ص 20.

### المرحلة الثالثة: النمو

تنمو المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة بصورة سريعة وتهتم بتوسيع حجم النشاطات لتغطية كامل السوق المحلية من خلال الاستخدام المكثف لوسائل الاتصال وتوزيع منتجاتها عبر مناطق جغرافية عديدة. وتتبع المؤسسة في هذه المرحلة الخطوات التالية:

- حسن اختيار مصادر التمويل لتغطية نفقات وتكاليف التوسع والنمو.
- اختيار طريقة مناسبة للنمو والتوسع.<sup>1</sup>
- بناء شبكة عمل فعالة من خلال تحديد أدوار العاملين بالمؤسسة، وتكوين العاملين الجدد، ووضع نظام للرقابة.
- إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال إلى جانب الوظائف الأخرى كمراقبة التسيير والنوعية، الموارد البشرية وغيرها، والتي تسمح بتقديم الخدمات في أحسن صورة.

### المرحلة الرابعة: النضج

في هذه المرحلة يكون نشاط المؤسسة الخدمية ورقم أعمالها في حالة استقرار، وتكون السوق المحلية مشبعة، وتشتد المنافسة ويصعب على المؤسسة الحصول على زبائن جدد. ويجب على المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة أن يكون لديها القدرة على:

<sup>1</sup> - بوكريطة نوال: المرجع السابق، ص 21.

- تطوير سياستها التسويقية والاتصالية لتحافظ على زبائنها، والتميز في عرض خدماتها من أجل التصدي للمنافسة.

- القدرة على التجديد وتطوير خدماتها وتنويعها.

### المرحلة الخامسة: الانحدار أو الاستمرار في البقاء

بعد مرور المؤسسة بالمراحل الأربعة السابقة هناك احتمال دخول المؤسسة الخدمية في مرحلة الانحدار والتي يمكن أن تكون مؤقتة إلا إذا إلتزمت المؤسسات بالتعليمات الواردة في المراحل الأربعة السابقة، وبالتالي تتجنب المؤسسة البقاء في هذه المرحلة فتستمر المؤسسة الخدمية في البقاء والاستمرارية في نشاطاتها الخدمية وذلك من خلال شكلين هما:

- إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة.

- تطوير خدمات جديدة من خلال:

- إنشاء سلسلة خدمات متكاملة موجهة لنفس الزبائن.
- محاولة إيجاد أسواق جديدة للخدمات الأصلية للمؤسسة.
- اقتراح خدمات جديدة لفئات معينة من الزبائن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بوكريطة نوال: المرجع السابق، ص ص 21-22.



## 2- خصائص المؤسسة الخدمية:

تختلف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة، وبالتالي فإن المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف عن المؤسسة التي تنتج سلعا مادية، هذا ما جعل المؤسسة الخدمية تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها:

1- أن هذه المؤسسات ثقافة خدمية تقوم على الأسس التالية:

- إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية يقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة، والنظر لتلك الأهداف على أنها أهداف إستراتيجية يجب العمل على تحقيقها حتى خلال الفترات الصعبة.
- أن تؤخذ جودة الخدمة على أنها محور رئيسي يجب الثبات والانتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات والتفاعلات التي ترضي أو تفوق توقعات عملاء المؤسسة.
- أن يكون العميل هو المحور الرئيسي لحركتها، وأن تعمل على بناء وتدعيم علاقات مستمرة في الأجل الطويل مع عملائها.

2- كما تتميز المؤسسات الخدمية بحاجتها المستمرة إلى المعلومات الصحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها التسويقية، بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات والتي تحتاج إلى عمليات الإقناع أكثر من غيرها، وبسبب ما تتميز به منتجاتها من إنتاج وتقديم وانتفاع في وقت واحد وبشكل متتابع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فؤاد بوجنانة: مرجع سابق، ص 5.

3- كراء الخدمات: تعتبر خاصية الكراء والإيجار خاصة بالمؤسسة الخدمائية وغير متوفرة في المؤسسة التجارية الصناعية فزيادة على منح المؤسسة الخدمائية لزيائنها إمكانية استعمال إدارة من أدواتها فهي تمنح له أيضا إمكانية استئجار خدمة معينة وهذا لمدة قصيرة متوسطة أو طويلة مدى.

4- تقديم النصائح: حيث يقوم عمال المؤسسة الخدمائية أو بعض من أعضائها بتقديم نصائح متباينة ومتنوعة لصالح الزبون.

5- تقوم مؤسسة الخدمات بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية والغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة ماديا ولكنها محسوسة في صورة خيارات أو تجارب يمر بها عملاء المؤسسة.

6- عملاء المؤسسة الخدمائية يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها بل ويشاركون في إنتاجها مباشرة ولا يمكنهم امتلاء ما يحصلون عليه.<sup>1</sup>

### 3- وظائف المؤسسة الخدمائية:

هناك العديد من الوظائف التي تتميز وتخضع لها المؤسسة الخدمائية تتمثل في

مايلي:

<sup>1</sup> - هاني حامد الصفور: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 58.

أ- وظيفة الموارد البشرية: وتختص هذه الوظيفة بالجمهور الداخلي للمؤسسة الخدمائية أي العاملين بها، وهي المحفز لتحقيق أهداف المؤسسة الخدمائية، وتهتم بالإعداد للموازنة السليمة للعمل. مثل إجراءات التعيين والتوظيف بالنسبة للموظفين الدائمين والمؤقتين والمتدربين.<sup>1</sup>

ب- الوظيفة المالية: وهي أهم وظيفة من وظائف المؤسسة الخدمائية، ولا يمكن الاستغناء عنها مهما كان حجم المؤسسة فهي تتضمن كل الأنشطة التي تهدف إلى تسيير الأموال الخاصة بها وذلك من خلال برامجها وخططها الاستثمارية وحاجاتها اليومية في مجال تحديد الأرباح، وتوزيعها من أجل تحقيق الربح إلى المؤسسة الخدمائية.<sup>2</sup>

ج- الوظيفة الإنتاجية: وتتمثل هذه الوظيفة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وذلك من خلال اعتماد المؤسسة الخدمائية على التكنولوجيا الحديثة.

د- الوظيفة التجارية: تقوم هذه الوظيفة من خلال أفراد أو مسؤولين يتم تعيينهم من أجل ضمان حركة الموارد والسلع أو مختلف احتياجاتها منها، كمدخلاتها ومخرجاتها من سلع والخدمات المقدمة إلى السوق.

<sup>1</sup> - يوسف محمد يوسف أبو أمونة: مرجع سابق، ص 69.

<sup>2</sup> - جميل السعودي: إدارة المؤسسات المالية المتخصصة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 40.

تشمل هذه الوظيفة نشاطين أساسيين هما:<sup>1</sup>

- **التسويق:** يتعلق هذا النشاط ببيع وتوزيع السلع أو الخدمات التي أنتجتها المؤسسة.
- **التمويل:** يقصد به مجموعة من المهام والعمليات التي تقوم من أجل توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليه من خارج المؤسسة أساساً بكميات وتكاليف مناسبة طبقاً لبرامج وخطط المؤسسة.

• ويندرج وفق هذا النشاط عمليتين أساسيتين تخضع لها المؤسسة:

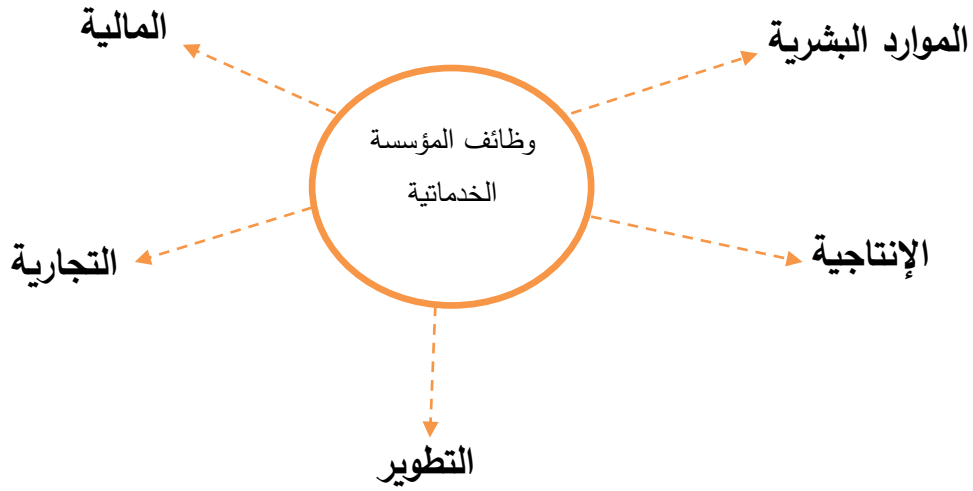
- **الشراء:** ويقصد به تأمين وحصول المؤسسة الخدمية على ما تحتاج إليه من الموارد والآلات اللازمة لعملياتها.
- **التخزين:** يقصد به دخول المواد إلى المخزن للتأكيد من مرافقة الدخل المادي مع ما هو مسجل في الفواتير ثم يحفظ في المخزون، وترتب وتتابع بانتظام.

**هـ- وظيفة البحث والتطوير:** تهتم هذه الوظيفة بتطوير وخلق حلول وأفكار للأوضاع والمشاكل التي تواجهها المؤسسة الخدمية سواء كانت هذه المشاكل تقنية أو تنظيمية، فالمؤسسة الخدمية تبني آلية مناسبة لتنمية وتحفيز ودعم وتطوير القدرات الإبداعية، من

<sup>1</sup> - وهيبة مقدم: الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال القيادة، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، (د.س.ن)، ص ص 241-245.

أجل تطويرها وضمان الأنشطة التي تساعد على الاستعانة من الدراسات والبحوث من أجل الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات.<sup>1</sup>

#### الشكل رقم 08: وظائف المؤسسة الخدمية



المصدر: إعداد الطالب حسب المعطيات السابقة.

#### 4- الهياكل التنظيمية في المؤسسة الخدمية:

رغم أن المؤسسات الخدمية كغيرها من المؤسسات التي تحتاج إدارتها إلى وجود هياكل تنظيمية بالمعنى العلمي التقليدي، إلا أن لها أنماط أكثر شيوعاً تتميز بها، ومن أكثر تلك الأنماط انتشاراً نمطين أساسيين هما:

<sup>1</sup> - محمود أحمد عبد الفتاح: تنمية مهارات التفكير الإبداعي والإبداعي للمدراء، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2013، ص ص 44-45.

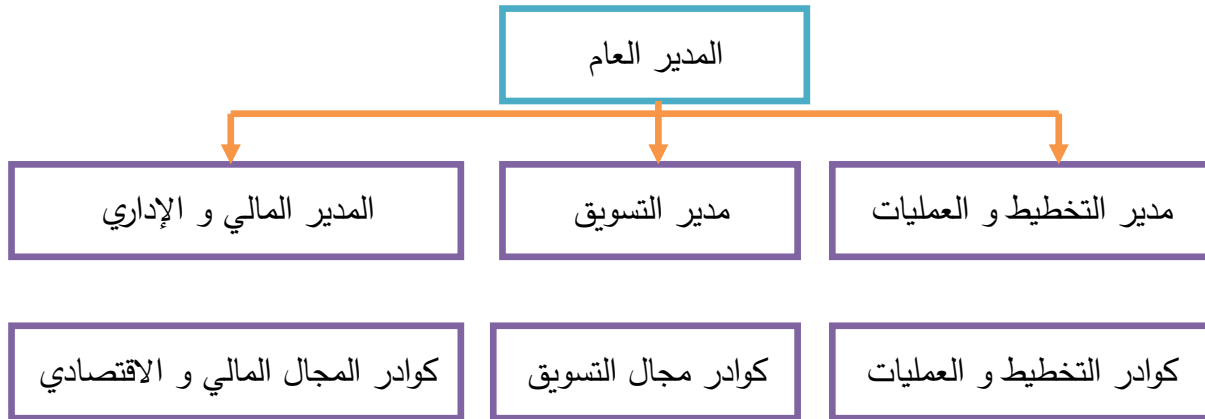
### أولاً: الهيكل التنظيمي المفلطح

هو أحد أنماط الهيكل الهرمي، إلا أنه يتميز بأن عدد مستوياته التنظيمية محدود للغاية، ويكون فيه نطاق الإدارة واسعاً، ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل والخبرة، وتكون الأهمية النسبية للتخصصات على ذات المستوى، وتتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل الجماعي السائد فيها.

ويتميز هذا النمط الهيكلي بقصر خطوط السلطة والاتصالات الرئيسية، وسهولة الاتصالات الأفقية، ومن ثم التدفق السريع للبيانات والمعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرارات.

ولاشك أن هذا النمط المناسب للأنشطة الخدمية يكون أقل كلفة من الأنماط التقليدية ويوضح الشكل الموالي النمط المفلطح للهيكل التنظيمي.<sup>1</sup>

#### الشكل رقم 09: النمط التنظيمي المفلطح للمؤسسة الخدمية



المصدر: فؤاد بوجبانة: تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، مذكرة ماجستير في علوم

التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2009، ص 10.

<sup>1</sup> - فؤاد بوجبانة: مرجع سابق، ص 9.

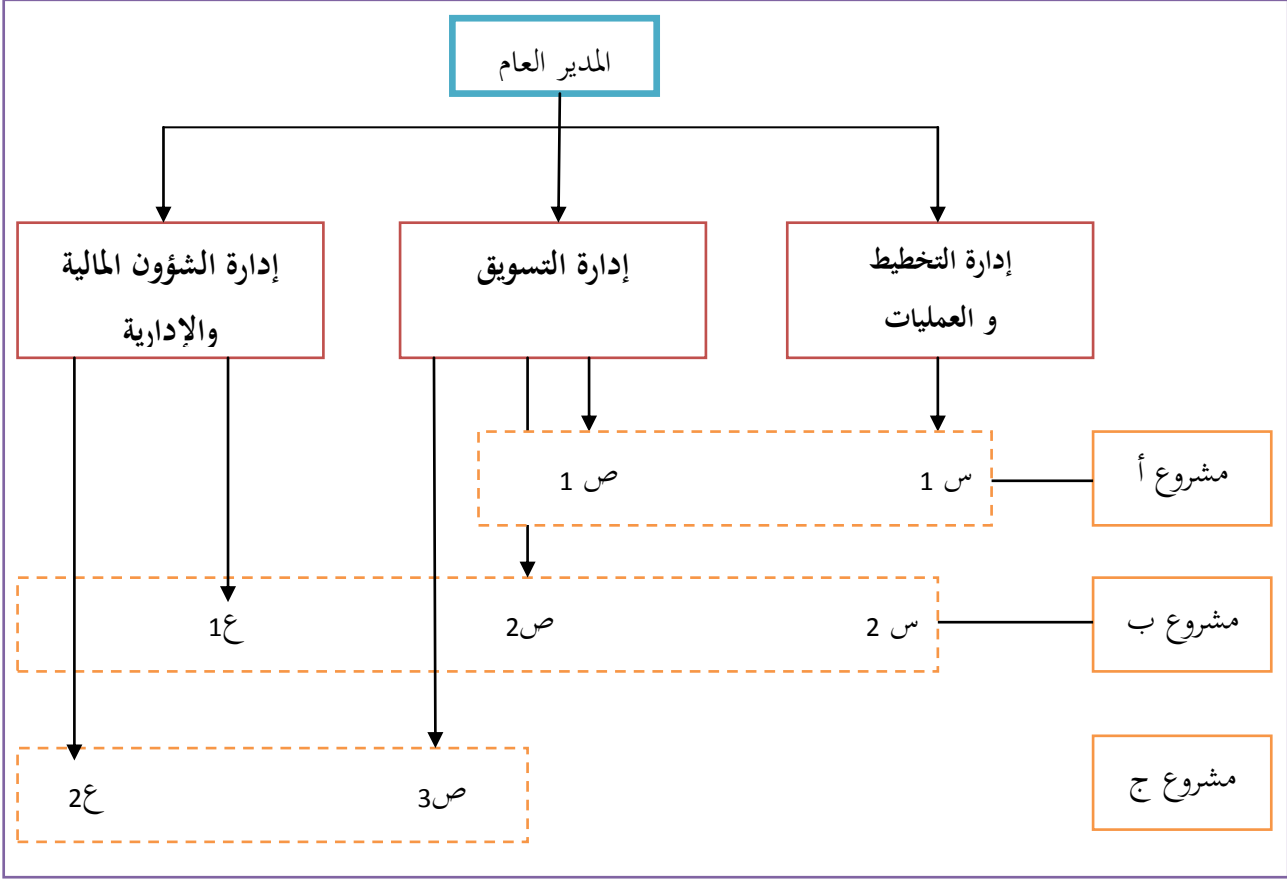
## ثانيا: هيكل المصفوفة

يناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بها بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط وتنفذ حسب طلبات الزبائن وخلال برنامج زمني محدد له بداية ونهاية متفق عليه وعلى هذا الأساس يتم تكوين فرق عمل المشروعات تجمع فيها التخصصات المختلفة وتتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلى هذه الفئة على قدرتها على إتمام المشروعات طبقا للبرامج الزمنية وهي في إطار التكاليف المقدرة لها.

وينتشر استخدام هذا النمط في العديد من المؤسسات الخدمية وبصفة خاصة مؤسسات الخدمات الاستشارية والخدمات البحرية والتوكيلات التجارية، وشركات السياحة، ومنظمو الرحلات وغيرها من المؤسسات التي لا تقدم ناتجا ماديا ملموسا لزيائنها.<sup>1</sup> ويوضح الشكل التالي هذا النمط التنظيمي.

<sup>1</sup> - محمد جاسم الصعيدي، ردينة يوسف عثمان: أسلوب المستهلك، دار المنهج، عمان، 2001، ص 241.

الشكل رقم 10: النمط التنظيمي المصفوفة لمؤسسة خدمية



المصدر: بوكريطة نوال: أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 26.

#### 5-العمليات الإدارية للمؤسسة الخدمية:

تشارك كل المنظمات في مباشرتها للعملية الإدارية الرئيسية ( التخطيط- التنظيم- القيادة-الرقابة)، إلا أن منهجياتها وأساليبها تختلف من مؤسسة إلى أخرى في مجال الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

1-عملية التخطيط: توجد العديد من التعاريف للتخطيط ومن بينها سوف نستعرض

مايلي:



- عرف التخطيط بأنه: "عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، للتفكير قبل العمل، والعمل على ضوء الحقائق".<sup>1</sup>
- كما عرفه (محي الدين الأزهري): "بأنه هو تحديد الأهداف ووضع السياسات ووضع طرق العمل وإجراءات التنفيذ، وإعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة وعلى مستوى المشروع، ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعية للمؤسسة".
- في حين يعرفه (سمير حسين): "بأنه نشاط إداري منظم يستخدم الأساليب العملية والإبتكارية. وذلك لتحقيق أهداف معينة تشبع حاجات المواطنين في الدولة وتصل إلى زيادة الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية لأفراد المنظمة".
- ونعتقد أن أفضل تعريف للتخطيط هو الذي يوضع عناصر الخطة فهو عملية فكرية يتم من خلالها استقراء الماضي ودراسة للحاضر والتنبؤ للمستقبل للوصول إلى هدف بأقل التكاليف من خلال فترة زمنية محددة.
- 2- عملية التنظيم: يقصد به جمع الموارد المتاحة في المؤسسة بأسلوب أمثل، وتحديد كافة الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف والعمل على توزيعها على أفراد المنظمة وفقاً لقدراتهم لتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> - زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أبو السعيد: إدارة العلاقات العامة وبرامجها، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 43.

- هو إقامة علاقات سلوكية بين الأفراد كي يؤدوا العمل معا بفعالية وذلك من أجل الوصول لأهداف معينة.

- هو ترتيب منسق للوظائف اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال.

✓ أنماط التنظيم في المؤسسة:

**أولاً: المركزية:** وهي أن تتجمع السلطات واتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي، بمعنى أن يكون المدير هو المسؤول عن جميع القرارات التي تصدر في المؤسسة، ويشرف عليها ويقررها ويصدرها.

**ثانياً: اللامركزية:** يعطى مسؤوليات محددة تتيح لها نوعاً من المرونة في استخدام المسؤوليات واتخاذ القرارات، ويكون لنائب المدير بعض الصلاحيات أو اتخاذ قرار معين.

**ثالثاً: اللامركزية الفدرالية:** أسلوب يجمع بين اثنين، وهو يتيح لكل إدارة أن تعمل مستقلة، وإذا احتاجت إلى أي خدمات غير متوفرة لديها فإن الإدارة العليا توفرها لها، وهي أنسب الطرق السلمية في التنظيم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أبو السعيد: المرجع السابق، ص ص 44-46.

3- عملية القيادة: تقوم القيادة في المؤسسة على توجيه المدراء التنفيذيين والموظفين الآخرين، والتأثير فيهم إيجابياً نحو تنفيذ البدائل الإستراتيجية، من خلال الأدوار التي يمارسها في وظيفته.

- فعملية القيادة لا تقوم إلا بوجود طرفين (من يقود ومن يقادون) من أجل تحقيق هدف مشترك مطلوب تحقيقه.

✓ خصائص القيادة الإدارية في المؤسسة الخدمائية:

- تركز القيادة على الجهود الإدارية حول مواجهة الأساسيات.
- الإقناع بأن مضمون فكرة قيادة فريق العمل للمؤسسة الخدمائية.
- ثقافة العمل الجماعي كمحور لحركة مؤسسة الخدمات الداخلية في تعاملها كوحدة منسقة مع البيئة الخارجية.<sup>1</sup>

4- عملية الرقابة: وهي من الوظائف الإدارية. تعني قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له.

<sup>1</sup> - رابح وفاء: نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص96.

- فهي وظيفة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط في الحقيقة، والغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط.<sup>1</sup>

✓ أدوات وأساليب الرقابة في المؤسسة الخدماتية:

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها للقيام بعملية الرقابة في المؤسسة الخدماتية.

• **الميزانية التقديرية:** وهي الأكثر استخداماً، وهناك من يعتبرها الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة. ويمكن تصنيفها إلى:

أ- **الميزانية التقديرية التشغيلية:** تختص بمراقبة التكاليف والأرباح.

ب- **الميزانية التقديرية المالية:** وتستهدف لتأمين التكامل، والتطابق بين الخطة المالية للمؤسسة الخدماتية.

• **البيانات الإحصائية:** وهي تهتم بعرض جميع الأنشطة، وعمليات المؤسسة في شكل بيانات إحصائية.

• **التقارير والتحليل الخاصة:** بالرغم من أن الحسابات التقليدية والتقارير الإحصائية الدورية، تقدم قدراً كبيراً من المعلومات الضرورية، إلا أنه قد يوجد بعض المجالات

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي: إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 137-138.

والمناطق لا يصح لها ذلك، وفي هذه الحالة فإن التقارير والتحليل الخاصة يمكنها سد هذه الثغرة.

• تحليل نقطة التعادل: تبين العلاقة بطريقة يمكن معرفة الحجم الذي تكون فيه الإدارات مساوية.

• الملاحظة الشخصية: بالرغم من تطورات أساليب الرقابة، إلا أنه لا يمكننا تجاهل أهميتها، عن طريق الملاحظة الشخصية.<sup>1</sup>

#### 6-آفاق وعوائق المؤسسة الخدمائية:

##### 6-1- آفاق المؤسسة الخدمائية:

هناك العديد من الصعوبات والمشاكل التي تواجهها المؤسسة الخدمائية وهذا ما يجب عليها وجود عدة تحديات للتخلص من هذه الصعوبات المتمثلة في مايلي:

- التخطيط الجيد، من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.
- السرعة في الأداء وتصميم الطريقة الأفضل لتنفيذ متطلبات المؤسسة المادية والبشرية.
- مواجهة وتجاوز الممارسات العلمية أو البشرية من أجل إجراء صورة جيدة للمؤسسة الخدمائية.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان أحمد يوسف: وظائف المدير الناجح، دار المعتر للنشر والتوزيع، (د.ب)، 2017، ص ص95-96.

- اختيار أساليب التسيير المناسبة، وتحفيز العاملين وتهيئة مناخ مفتوح وإيجابي وملائم، قادر على تقديم الدعم والتوجيه المطلوب لأفراد التنظيم في المؤسسة الخدمية.
- تنمية وتكوين وصيانة وتوظيف الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية في المؤسسة الخدمية.<sup>1</sup>
- بناء وتطوير البرامج المعلوماتية، والإبداع من أجل خلق ميزة تنافسية.
- تحسين نظم الإدارة والاعتماد على تقنيات الاتصال المتطورة الحديثة.
- الاعتماد على الأساليب الإدارية الغير التقليدية بل يجب الاعتماد على كل الوسائل والمعدات الحديثة.
- إدماج التطورات التكنولوجية أثناء التخطيط في المؤسسة الخدمية.
- البحث عن التصميمات المبتكرة، وتنظيم العلاقات بين الموظفين من خلال إعادة هندسة المعلومات.
- تطوير المنهجية الخاصة بالإدارة لتبني النظرة الكلية والشاملة في تحليل المشكلات التي تطرأ على المؤسسة والبحث عن الحلول لها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - رايس وفاء: مرجع سابق، ص97.

<sup>2</sup> - ثروت عبد الحميد عيسى: أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، (د.س.ن)، ص 5.

## 6-2- عوائق المؤسسة الخدمية:

هناك العدد من المعوقات التي تعيق المؤسسة الخدمية تتمثل فيمايلي:

أ- **معوقات شخصية:** يعتبر هذا النوع من المعوقات هو أخطر معيق في المؤسسة الخدمية، حيث يتمثل في تباين الإدراك، والاتجاهات السلبية وعدم القدرة على التعبير الجيد واختيار الألفاظ الواضحة أي ضعف مهارات التواصل بين العاملين داخل المؤسسة.

ب- **معوقات تنظيمية:** وتتمثل في عدم وجود هيكل تنظيمي للمؤسسة، وهذا راجع إلى كبر حجم المؤسسة، الذي يؤدي إلى كثرة المستويات الإدارية، وعدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات، حيث يجعل المؤسسة، تعتمد على التواصل الغير المباشر وغياب السياسة الواضحة للانفصال داخل المؤسسة.

ج- **معوقات بيئية:** وتتمثل في العوامل البيئية أي المحيط الذي تتواجد فيه، فهو يؤثر ويتأثر به وهو راجع في خلق التوتر وإعاقة المؤسسة.

د- **معوقات نفسية واجتماعية:** وتتمثل في خلق الجو السيء بين العاملين والمديرين داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد العطوي: الإرشاد الأكاديمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص ص 192-193.

رابعاً: الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية:

### 1-مهارات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية:

هناك العديد من المهارات اللازمة لتفعيل الإدارة الإلكترونية المتمثلة في:

- **المهارات التحليلية:** تتمثل هذه المهارة في تفسير وتحليل حاجات ومتطلبات المستخدمين، وسبل تدفق المعلومات والأعمال، كما أنها تتمثل في تحديد المشكلات ووصف أعراضها والكشف عن السياسات والعمليات والممارسات المسببة لهذه الأعراض.
- **مهارات إدارة المعلومات والمعرفة:** تتمثل في مدى وأسس التعامل مع المعارف والمعلومات كمورد أساسي ذا قيمة عالية. ولا بد أن تحتاج إلى هذه المهارات التالية:
  - التمكن من تصميم النظم وقواعد أو مستودعات البيانات وملفات البيانات المستخدمة لتقديم وعرض المعلومات.
  - القيام بأنشطة البحث عن المعلومات والحفاظ على سلامة البيانات.
- **مهارات فنية:** ويمكن القيام بهذه المهارات من خلال مايلي:
  - تصميم وتنفيذ نظم معلومات متوافقة مع البنية الأساسية القائمة.
  - تطوير واجهات التفاعل مع المستخدمين النهائيين بحيث تكون سهلة الاستخدام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 87.



- تكوين قواعد ومستودعات قادرة على توحيد المعلومات واستقطابها.
  - مهارات الاتصال والتقديم: وتتمثل هذه المهارات في أغراض مشروع الإدارة الإلكترونية، واستقطاب الدعم اللازم من كافة الأطراف المعنية به.
  - مهارات إدارة مشروع الإدارة الإلكترونية: وتهدف إلى التعرف على مايلي:
    - تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة على بنية العمل.
    - طرق بناء هيكل المشروع.
    - طرق مراقبة جودة المشروع.<sup>1</sup>
  - مهارات النفاذ السريع إلى الذاكرة المؤسسة: فالذاكرة المؤسسة هي عقل المنظمة، وتحتوي على شكل نظام الإدارة وخطط العمل، كما أنها تحتوي على الأرشيف الإلكتروني للمؤسسة.<sup>2</sup>
- من خلال هذا العنصر نستخلص مايلي:
- أن مهارات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدماتية تعتبر من الأساسيات لتفعيل خدمة إدارة المؤسسة.

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي: المرجع السابق، ص 88.

<sup>2</sup> - وليد الجبالي: إدارة الوقت والأساليب المعروفة في استخدامها، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص 62.

## 2- واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدماتية الجزائرية:

يتطلب دعم وتطوير برامج الإدارة الإلكترونية إتاحة الفرصة أمام كل المؤسسات، لدعمها من كافة جوانبها المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك من أجل تحقيق الإجراءات وتقريب الإدارة من المواطن، فهي تلعب دورا كبيرا في مسيرة التطوير التنظيمي وإزالة العقبات الإدارية والتنظيمية.<sup>1</sup>

فاتخذت السلطة حملة من التدابير من شأنها تسمح بتسهيل الأمور والعوائق للمواطن، وذلك من أجل سد الثغرة الموجودة بين الإدارة والمواطن، ثم الشروع في وضع عدة آليات لتطوير المؤسسات الخدماتية. فإستراتيجية الجزائر الإلكترونية تهدف إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة، مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة والسريعة التي يعيشها العالم وتتمحور خطة هذه الإستراتيجية فيمايلي:

- تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة: تعزيز استخدام هذه التكنولوجيا الحديثة في كافة المؤسسات الخدماتية، يشهد تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية تنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب، حيث تم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية، وهي تخص الجوانب التالية:

<sup>1</sup> - عشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص 117.

- استكمال البنى الأساسية المعلوماتية.
- وضع نظم إعلامية مندمجة.
- نشر تطبيقات قطاعية متميزة .
- تنمية الكفاءات البشرية.
- تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والعمال والإدارات الأخرى.<sup>1</sup>
- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال: إعادة بعث عملية "أسرتك" عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات التدفق السريع، مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع.
- دفع تطوير الاقتصاد الرقمي: توفير الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات، وتوفير الخدمات والتجهيز، وكذلك وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون.
- ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني: يستنتج من دراسة جميع الترتيبات التشريعية القائمة أن الدراسات القانونية الجزائرية لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن استخدام وتطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتشبيد مجتمع المعلومات. وعليه لابد

<sup>1</sup> - عيان عبد القادر: مرجع سابق، ص 91.

من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشياً مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات.

- **إجراءات تنظيمية:** تدعيم الانسجام والتنسيق وطنياً وبين القطاعات، وكذلك تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة.

- **الموارد المالية:** يستلزم تنفيذ إستراتيجية الجزائر الإلكترونية موارد مالية معتبرة. لذا فإن برنامج الجزائر الإلكترونية ميزانية إستراتيجية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة.<sup>1</sup>

### 3- سبل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية:

يعتمد نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بكل أنواعها على مدى ملاءمتها للواقع، وفرص تطويره في الإدارة حيث يتم تنفيذها على حجم الجهود اللازمة لتحديث الإدارة، ومن هنا تبرز أهمية البدء بالتطبيقات ذات فرص نجاح عالية، وخاصة في الإدارات التي تعاني من مشاكل متعددة لا تجوز تجاهلها، إذا لا يكفي استخدام التقنية المتقدمة بل يجب أن تأخذ الحلول المعتمدة على تطبيقات الإدارة الإلكترونية، ويهدف تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات إلى تحقيق فوائد ومكتسبات على المستويين التنظيمي والإداري لمصالح وأنظمة وأجهزة المنظمة بمختلف أنواعها، وتدعيم قدرتها للوصول إلى أهدافها، وفيما يلي بعض المقترحات التي قد تيسر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة.

<sup>1</sup> - عبان عبد القادر: المرجع السابق، ص 92-93.

- وضع خطط عمل لتقليص الفجوة الإلكترونية داخل كل إدارة.
  - توضيح خطط الإدارة الإلكترونية وأهدافها للموظفين، للإسهام في سرعة تطبيقها من قبلهم.
  - إعادة هندسة العمليات الإدارية (دمج أو إلغاء بعض الإدارات أو الأقسام) لكي تلائم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - تطوير إستراتيجية تنمية المعلومات، لأجل التحول لاقتصاد المعلومات والمعرفة.
  - توفير الوظائف التقنية للقضاء على قلة الكوادر المؤهلة.
  - توفير المعلومات والأنظمة على الموقع الإلكتروني.
  - السرعة في طرح التشريعات الخاصة بالإدارة الإلكترونية.
  - تطوير برامج حماية أمن البيانات والمعلومات وسيرها.<sup>1</sup>
- من خلال هذا العنصر يمكننا استخلاص مايلي:

لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدماتية، لابد من توفير أهداف من أجل سيرها تتمثل في خطط الإدارة الإلكترونية، تطوير تنمية المعلومات، تطوير برامج حماية أمن البيانات، توفير الأنظمة والمعلومات.

<sup>1</sup> - عيدوني كافية، بن حجوبة حميد: الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، ع2، الجزائر، ديسمبر، 2017، ص ص233-234.

## خلاصة الفصل:

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب المعاصرة التي تسعى إلى تحويل المؤسسات إلى مؤسسات الكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الوظيفية ووظائفها الإدارية، حيث يرتبط أسلوب الإدارة الإلكترونية بالدور المتنامي لاستخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات في الإدارة، وهو يشير إلى وسائل الاتصال العامة، كما يمثل أسلوبها مدخل إعادة بناء العمليات الإدارية بشكل الكتروني بهدف تحقيق سرعة المعاملات الإدارية، والحفاظ على سرية وسلامة المعلومات وتحقيق فعالية إدارية.

كما استعرضنا في هذا الفصل أن المؤسسة الخدماتية هي عبارة عن نظام ينظم كل أفراد الاتصال والبيئة المادية فهي لا تختلف عن المؤسسة المادية، من حيث الوظائف والتنظيم الإداري ولكنها تختلف من ناحية الأهمية. حيث تتميز المؤسسة الخدماتية عن غيرها بطبيعة منتجاتها باعتبار أن الخدمات ذات طبيعة غير ملموسة وهي غير قابلة للتخزين وترتبط بشخصية مقدمها وهي غير متغيرة وهذا يؤدي بعض الصعوبات والتعقيدات في العملية الاتصالية. ولمواجهتها لا بد من التركيز على زيادة درجة تجسيد الخدمة، والتركيز على مزايا ومنافع استعمال الخدمة بدلا من الاقتصار على وصف ملامحها فقط، بالإضافة إلى اختيار علامات مميزة للخدمة لزيادة درجة ثقة العميل فيها، مع التركيز على بناء صورة قوية وواضحة للمؤسسة الخدماتية.

## الفصل الثالث: تحليل البيانات الميدانية

أولاً: تفرغ وتحليل البيانات الميدانية

1- البيانات الشخصية.

2- متطلبات تبني الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية (مقر ولاية تبسة).

3- آليات تبني الإدارة الإلكترونية في سير الإدارة للمؤسسة الخدمائية (مقر ولاية

تبسة).

4- المعوقات التي تواجه تبني تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الخدمائية

(مقر ولاية تبسة).

ثانياً: نتائج الدراسة

1- النتائج الجزئية للدراسة.

2- النتائج العامة للدراسة.

يعتبر الجانب الميداني أو التطبيقي من أهم جوانب البحث في العلوم الإنسانية، فسنناول في هذا الجزء من دراستنا تحليل بيانات الدراسة الميدانية، استنادا على المعطيات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على بعض العمال بولاية - تبسة- وقد تم تبويب الإجابات في جداول تحمل تكرارات ونسب مئوية ثم التعليق عليها لإيجاد تفسيرات يمكن ربطها بالإطار النظري من التساؤلات الفرعية واعتمادها كمحاور أساسية للجاني الميداني وصولا لاستخلاص نتائج عامة.

### أولا: تفرغ وتحليل البيانات الميدانية

#### 1-البيانات الشخصية:

تساعد البيانات الشخصية الباحث، في التعرف على ملامح وخصائص المبحوثين وخلفياتهم، وكثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية، حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة وأهدافها.

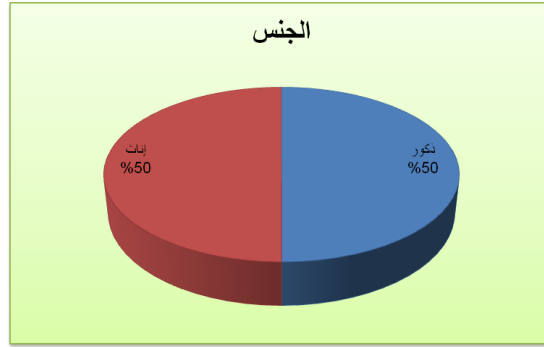
ومن هذا المنطلق اشتملت استمارة هذه الدراسة على محور خاص بالبيانات الشخصية، ضم أربعة أسئلة تتعلق بالنوع الفئدة العمرية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل.

#### الجدول رقم(01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب جنس المبحوثين:

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
50	15	ذكور
50	15	إناث
100	30	المجموع



الشكل رقم(11): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس:



يتبين لنا من خلال معطيات الجدول الذي يوضح توزيع أفراد المبحوثين حسب الجنس، أن العينة متساوية حيث تمثلت في 15 ذكر و 15 أنثى حسب معدل تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمانية بمقر ولاية -تبسة-، وعليها تشير الإحصائيات أن 50% من نسبة الإناث متساوية مع نسبة الذكور المتمثلة في 15 من أصل 30 مفردة وهذا ناتج عن عينة الدراسة التي اخترناها (قصدياً)، حيث قمنا بتوزيع 30 استمارة على 30 مفردة من موظفين مقر ولاية تبسة من فئات عمرية مختلفة.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سن المبحوثين:

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة العمرية
33.3	10	أقل من 30 سنة
30	9	من 30 إلى 40 سنة
30	9	من 41 إلى 50 سنة
6.7	2	أكثر من 50 سنة
100	30	المجموع

الشكل رقم (12): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن:

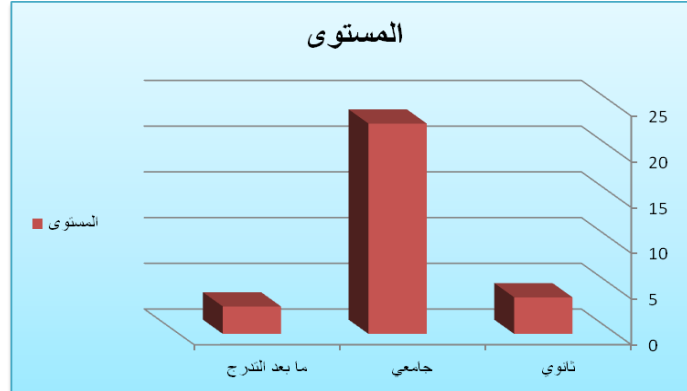


من خلال الجدول يتبين لنا أن فئة المبحوثين، التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة تحتل المرتبة الأولى بنسبة 33.3% تليها أفراد العينة ما بين [30-40] كمرتبة ثانية بنسبة 30%. في حين تساوى مع الأفراد التي تتراوح أعمارهم ما بين [41-50]، وتأتي في المرتبة الثالثة الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة تمثلت 6.7% وعليه يتضح أن سن المبحوثين يضم فئة شبابية تعمل على إستعاب العمل، واستثمار إمكانياتهم في المؤسسة، أما بالنسبة للفئة الأكبر سناً، لديهم أقدمية وخبرة العمل. كما لديهم القدرة في حل النزاعات واتخاذ القرارات.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي للمبحوثين:

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى
13.3	4	ثانوي
76.7	23	جامعي
10	3	ما بعد التدرج
-	-	أخرى
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

الشكل رقم (13): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

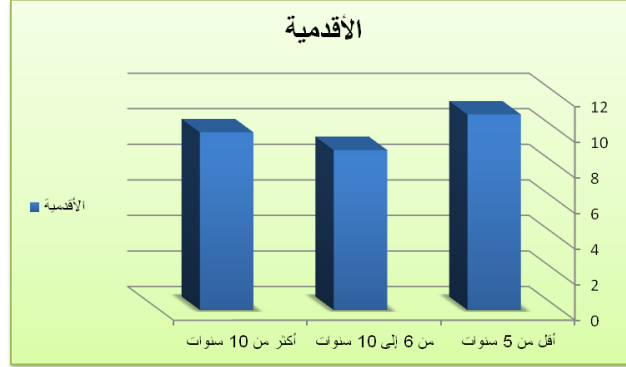


يوضح الجدول أعلاه أن المستوى التعليمي الجامعي يحتل المرتبة الأولى بنسبة 76.7%، وهذا راجع لطبيعة العمل بمقر ولاية تبسة، وبالتالي فهي تعتمد على الإطارات في تسيير شؤونها، بينما يحتل المستوى الثانوي المرتبة الثانية بنسبة 13.3% باعتبارها تستقطب موظفين لديهم أقدمية وخبرة طويلة في العمل، وأخيرا 10% من المبحوثين إلى ما بعد التدرج، وهذا ما نجده على مستوى المناصب العليا في المؤسسة.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	11	36.7
من 6 إلى 10 سنوات	9	30
أكثر من 10 سنوات	10	33.3
المجموع	30	100

الشكل رقم (14): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:



الأقدمية في العمل تكسب العامل خبرة في أداء الأعمال، وتعود على المؤسسة بفوائد لتحقيق الأهداف المرجوة والتقدم نحو الأحسن. حيث يتضح لنا من خلال الجدول أن المبحوثين الذين تقل مدة عملهم في المؤسسة عن 5 سنوات بنسبة 36.7% أغلبهم جدد بالمؤسسة، تليها نسبة 33.3% تتراوح أقداميتهم إلى أكثر من 10 سنوات، بعدها نسبة 30% من المبحوثين مدة عملهم من 6 إلى 10 سنوات، فالأقدمية تقدر بترتيب العمال حسب التسلسل الوظيفي، أو الشهادات المتحصل عليها التي تساعد على الترقية لصاحب الخبرة، وتكون أحيانا لتحديد الوظائف والمسؤوليات من طرفهم.

## 2- أهم متطلبات تبني الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية (مقر ولاية تبسة):

كما نعلم أن كل إدارة أو مؤسسة تتطلب أحكام وقواعد يجب القيام بها وتبنيها وإتباعها، وهنا سنقوم بإبراز أهم هذه المتطلبات التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية بمقر ولاية تبسة-.

الجدول رقم (05): يوضح المتطلبات الواجب توفيرها لتفعيل الإدارة الإلكترونية حسب رأي

المبحوثين:

المجموع		لا		نعم		المتطلبات
النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	
100	30	36,7	11	63,3	19	إصدار التشريعات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
100	30	36,7	11	63,3	19	تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية
100	30	53,3	16	46,7	14	وضع استراتيجيات للتنسيق بين الإدارات
100	30	36,7	11	63,3	19	الوعي الاستراتيجي للموظفين بمختلف عناصر الإدارة الإلكترونية
100	30	100	30	00	00	أخرى

يرتبط تبني الإدارة الإلكترونية بمجموعة من المتطلبات التي تساهم في تحقيق أهداف

المؤسسة، وتساند التطوير والتغيير، وتعتمد على كل مبتكر جديد في أساليبها الإدارية.<sup>1</sup>

فتشير معطيات الجدول أعلاه، التي تبين المتطلبات الواجب توفيرها من طرف

المسؤولين الإستراتيجيين لتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب رأي المبحوثين تساوت

النسبة بين المجيبين بإجابة إصدار التشريعات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتعميق

الوعي بمفهومها والوعي بمختلف عناصرها. كانت 63.3% وذلك راجع لأهمية تطبيق هذا

المبتكر في المؤسسة الخدمائية بمقر ولاية -تبسة-، فلا بد من إصدار التشريعات لأنها

<sup>1</sup> - عبد الله مسلم: مرجع سابق، ص 219.

ضرورية، لكي تتناسب مع المتطلبات باعتبارها تتعلق بالسرية والخصوصية لحفظ البيانات المتداولة، وكذا وعي الموظف بكافة مختلف العناصر التي تساعد في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية من برمجيات وشبكات اتصال، وتليها نسبة 46.7% من المبحوثين الذين إختاروا وضع إستراتيجيات للتنسيق بين الإدارات وهذا ما يجعل المؤسسة المدروسة لها قدرة في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال سهولة الوصول للتعليمات والمعاملات الإدارية.

الجدول رقم (06): يوضح عمل المؤسسة على إعادة بناء الهياكل بما يتوافق مع تطبيق

#### الإدارة الإلكترونية حسب رأي المبحوثين:

إعادة بناء الهياكل	التكرار	النسبة المئوية (%)
دائماً	11	36.7
أحيانا	16	53.3
أبداً	3	10
المجموع	30	100

من خلال النسب المئوية التي بين أيدينا يتضح أن المؤسسة أحيانا تعمل على إعادة بناء الهياكل بما يتوافق مع تطبيق الإدارة الإلكترونية بنسبة كبيرة 53.3%، وذلك راجع إلى المستوى التعليمي وقدراتهم الفكرية أما نسبة 36.7% أقرروا بعمل المؤسسة الدائم بإعادة بناء الهياكل بما يتوافق مع تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتليها 10% كانت إجابة المبحوثين الذين نفوا عمل المؤسسة في إعادة بناء الهياكل بما يتوافق مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

مما سبق نستنتج أن إعادة بناء الهياكل بما يتوافق مع تطبيق الإدارة الإلكترونية، راجع لسير المؤسسة وفق خطط سليمة البناء لتحقيق أهدافها وإستمراريتها.

الجدول رقم (07): يوضح أنماط التغيير التي أحدثتها الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

حسب المبحوثين:

النسبة المئوية (%)	التكرار	أنماط التغيير
36.7	11	أساليب العمل
40	12	معارف العمل
23.3	7	التجهيزات
-	-	أخرى
100	30	المجموع

من خلال الجدول الذي بين أيدينا تمثل نسبة 40% من المبحوثين يرون أن نمط التغيير في المؤسسة بعد تبنيها للإدارة الإلكترونية تكمن في معارف العمال، ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة الإلكترونية ساهمت بشكل كبير في تطوير وتغيير ذهنيات المستخدمين، وتنمية كفاءاتهم واكتسابهم معارف جديدة، وتطوير العمل، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يرون أن نمط التغيير في أساليب العمل 36.7% وذلك راجع لسهولة وتسريع الحصول على المعلومات وتبادلها بما يضمن عملية تسير العمل بصفة فعالة، وتوزيع نفس المعلومات إلى عدة إدارات في نفس الوقت وهذا ما أدى إلى حفظ وتخزين المعلومات واسترجاعها في أي وقت، أما نسبة 23.3% فنمط التغيير يتمثل في التجهيزات وهو ما يفسر أن التغيير مرتبط بالمعدات الموجودة في المؤسسة باعتبارها تستخدم الحاسبات في أداء عملها المناسبة مع تركيب الشبكات الاتصالية والكوابل والأسلاك.

الجدول رقم (08): يوضح تنظيم دورات تدريبية في المؤسسة حسب المبحوثين:

النسبة المئوية (%)	التكرار	تنظيم دورات تدريبية
3.3	1	دائما
66.7	20	أحيانا
30	9	أبدا
100	30	المجموع

الدورات التدريبية تساعد الموظف على تنمية قدراته وتطويرها وتوظيفها في المؤسسة، حيث أشارت المعطيات التي بين أيدينا أن نسبة 66.7% من المبحوثين بالمؤسسة الخدماتية بمقر ولاية -تسبة- أنها تعمل أحيانا على تنظيم دورات تدريبية لكيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية بكفاءة وفعالية، لكل من الموظف الجديد والقديم. باعتبار الموظف الجديد قد لا تتوفر فيه بعض الشروط لأداء مهامه بطريقة صحيحة، أما بالنسبة للموظف القديم يفيد في استكمال قدراته والعمل على كيفية تطبيق هذا المستجد والعمل به، أما نسبة 30% مثلت المبحوثين الذين صرحوا بعدم قيام المؤسسة بدورات التدريبية، في حين مثلت نسبة 3.3% المبحوثين الذين أقرروا بأن المؤسسة تقوم دائما بدورات تدريبية للموظفين لتطبيق الإدارة الإلكترونية والعمل بها، مؤكدين أنهم تلقوا تدريبات من متخصصين في المؤسسة في هذا المجال كما قد يتيح لهم فرصة الترقية لمناصب أفضل.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة تعمل على تدريب دورات تدريبية للموظفين عند ظهور أي مستحدث وهذا راجع إلى تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها.



الجدول رقم (09): يوضح عمل المؤسسة على تطوير شبكات الاتصال الإلكترونية حسب

المبحوثين:

النسبة المئوية (%)	التكرار	تطوير شبكات الاتصال الإلكترونية
20	6	دائماً
66.7	20	أحياناً
13.3	4	أبداً
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

شبكات الاتصال الإلكترونية، وسيلة لنقل المعلومات يتبين لنا من خلال إحصائيات الجدول أعلاه أن المؤسسة أحياناً تعمل على تطوير شبكات الاتصال الإلكترونية وذلك بنسبة كبيرة 66.7% وهذا راجع لأهميتها ولطبيعة أعمالهم، أما نسبة 20% أقرروا أن المؤسسة تعمل دائماً على تطوير الاتصالات الإلكترونية باعتبارها أن أساس عمل المؤسسة الخدمائية بمقر ولاية تبسة-، يقوم على الاتصالات الإلكترونية، وتليها 13.3% من المبحوثين الذين نفوا عمل المؤسسة على تطوير الاتصالات الحديثة.

مما سبق يتضح أن المؤسسة تعمل على تطوير شبكاتها الاتصالية الإلكترونية، لإتمام عملها القائم على أساس هذه الشبكات لتسهيل العمل والإجراءات وربح الوقت.

الجدول رقم (10): يوضح توفير الدعم المالي لصيانة الأجهزة الحاسوبية والبرمجيات

المطلوبة حسب المبحوثين:

النسبة المئوية (%)	التكرار	توفير الدعم المالي
23.3	7	دائما
50	15	أحيانا
26.7	8	أبدا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين قيام المؤسسة بشكل دوري بتوفير الدعم المالي الكافي لصيانة الأجهزة والبرمجيات المطلوبة، أن نسبة 50% من المبحوثين أصروا على أنها أحيانا تقوم بتوفير الدعم المالي، وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا بد من توفيرها لصيانة الأجهزة والبرمجيات، هذا يشير إلى الاستخدام الكبير لهذه الأجهزة للمؤسسة، وتطبيقها للأعمال الإلكترونية وهذا ما يجعل المؤسسة تقوم بتوفير دعمها المالي، وتليها نسبة 26.7% التي تنفي قيام المؤسسة أبدا بتوفيرها للدعم المالي، في حين كانت الإجابة دائما بنسبة 23.3% وهذا نتيجة لأهمية الاستخدام للأجهزة بالنسبة لهذه المؤسسة.

3- آليات تبني الإدارة الإلكترونية في سير الإدارة للمؤسسة الخدماتية (مقر ولاية

تبسة):

تعتمد المؤسسات الخدماتية على الإدارة الإلكترونية لضمان سير نظام المؤسسة، وذلك طبقا لتبني آلياتها، ومن هذا المنطلق سنقوم بتحليل الأسئلة من هذا المحور للوصول لمدى صحة المعلومة طبقا لأراء عمال الولاية.

الجدول رقم (11): يوضح أن أجهزة الحاسب الآلي كافية لتطبيق التعاملات الإلكترونية

حسب المبحوثين:

النسبة المئوية (%)	التكرار	أجهزة الحاسب الآلي كافية لتطبيق التعاملات الإلكترونية
43.3	13	دائماً
33.3	10	أحياناً
23.4	7	أبداً
100	30	المجموع

من خلال الحواسيب أصبحت كافة العمليات الإدارية تنجز في وقت وجيز، فلها أهمية كبيرة، حيث يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 43.3% من مفردات العينة. أقرروا أن أجهزة الحاسب الآلي لها قدرة كافية لتطبيق التعاملات الإلكترونية دائماً، أما نسبة 33.3% كانت أحياناً، فهذه النسب تشير إلى أن استخدام الموظف لجهاز الحاسب الآلي في المؤسسة الخدماتية بمقر ولاية -تبسة-، تساعد في تبني وتطبيق كافة التعاملات الإدارية، فتطبيق الإدارة الإلكترونية يستوجب توفر الحواسيب بدرجة أولى، وقدرت نسبة 23.4% من المبحوثين الذين أنكروا أن أجهزة الحاسب الآلي كافية لتطبيق التعاملات الإلكترونية أبداً، وهذا راجع إلى أن بعض الأجهزة التي يستخدمها الموظفون غير مبرمجة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، على حسب مناصب الموظفين.

الجدول رقم (12): يوضح استخدام البريد الإلكتروني Email في المؤسسة حسب

المبحوثين:

النسبة المئوية (%)	التكرار	استخدام البريد الإلكتروني Email
40	12	دائما
43.3	13	أحيانا
16.7	5	أبدا
100	30	المجموع

البريد الإلكتروني Email وسيلة من وسائل الاتصال، يختص بإرسال الرسائل الرقمية، ويتضح لنا من خلال الإحصائيات المدونة في الجدول أعلاه، أن نسبة 43.3% استخدام المؤسسة المدروسة أحيانا للبريد الإلكتروني أثناء عملها والاتصال مع المؤسسات الأخرى، وذلك راجع لتقليص الوقت والجهد، وإرسال واستقبال المعلومات وتسهيل العمل بين الإدارات، "باعتبارها آلية من آليات الإدارة الإلكترونية ولا يمكن تطبيقها دون اللجوء إلى آلياتها التي تكمن في سرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية إلى الموظفين، وإتاحة البيانات والمعلومات وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على البريد الإلكتروني".<sup>1</sup>

وتليها نسبة 40% من إجابات المبحوثين باستخدام المؤسسة الخدماتية بمقر ولاية -تبسة- بصفة دائمة أثناء تطبيق عملها، في حين أنه هناك نسبة 16.7% أنفوا استخدامها وهذا راجع إلى المنصب الذي يتولاه كل موظف باعتباره لا يستخدم البريد الإلكتروني أثناء عمله.

<sup>1</sup> - علي السلمي: مرجع سابق، ص 316.

الجدول رقم (13): يوضح تكنولوجيا الاتصال التي توفرها الولاية للموظفين لأداء مهامهم

حسب رأي المبحوثين:

المجموع		لا		نعم		تكنولوجيا الاتصال
النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	
100	30	6,7	2	93,3	28	أجهزة الحاسوب
100	30	23,3	7	76,7	23	الطابعات
100	30	60	18	40	12	آلية تسجيل الوثائق
100	30	60	18	40	12	جهاز البصمة الالكترونية
100	30	50	15	50	15	الماسحات الضوئية
100	30	40	12	60	18	الكاميرات الرقمية
100	30	80	24	20	6	آلية تسليم الوثائق
100	30	76,7	23	23,3	7	جهاز التوقيع الالكتروني
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>أخرى</b>

من ملاحظة بيانات الجدول أعلاه تبين أن نسبة 93.3% أقرروا أن التكنولوجيا التي

توفرها الولاية للموظفين لأداء أعمالهم هي أجهزة الحاسوب، وذلك راجع لطبيعة العمل

الإداري الذي أصبح ينجز في وقت قصير، باعتباره آلية من آليات الإدارة الإلكترونية، أما

نسبة 76.7% تمثلت في توفير الطابعات، وذلك راجع لأهمية وظيفتها التي يستخدمها

الموظف في استرجاع النسخ الورقية من الوثائق الحاسوبية، في حين بلغت 60% من توفير

الكاميرات الرقمية، وتليها نسبة 50% المتمثلة في توفيرها للمساحات الضوئية باعتباره جهاز

يحول كل ما هو مطبوع أو غيره إلى صور رقمية، في حين تساوت نسب كل من آلية تسجيل

الوثائق وجهاز البصمة الإلكترونية بـ 40% باعتباره شرط أساسي يعتمد عليه الموظف من أجل

تحقيق المصادقية والشفافية أثناء العمل واستخراج الوثائق وتخزينها، فجهاز البصمة يحقق للموظف السرعة في حفظ الوثائق بدلا من القيام بعملية التشفير، أما نسبة 23.3% و 20% تمثلت في توفير الولاية لكل من أجهزة تسليم الوثائق والتوقيع الإلكتروني.

الجدول رقم (14): يوضح اعتماد الولاية على المراسلات الإدارية الإلكترونية في

المؤسسة حسب رأي المبحوثين:

المراسلات الإدارية الإلكترونية	التكرار	النسبة المئوية (%)
دائما	14	46.7
أحيانا	15	50
أبدا	1	3.3
المجموع	30	100

تشير الإحصائيات أن المراسلات الإدارية الإلكترونية تعتمد الولاية أثناء عملها، باعتبارها آلية من آليات تبني الإدارة الإلكترونية ووسيلة من وسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة المدروسة في أعمالها. فالهدف منها يكمن في تحقيق التواصل الفعال بين الإدارات، ويوضح الجدول أعلاه أن 50% من مفردات العينة أقرروا أن اعتماد الولاية للمراسلات الإدارية أحيانا، في حين بلغت نسبة 46.7% اعتمادها بصفة دائمة، وذلك راجع لأهميتها الكبيرة في تحقيق العمل بين مختلف الإدارات، فهي تساهم في تنظيم الأعمال وإرسال واستقبال المعلومات والخبرات بين مختلف الجهات الإدارية، أما نسبة 3.3% أنفوا اعتمادها للمراسلات الإدارية.

الجدول رقم (15): يوضح الوظائف الإدارية الإلكترونية حسب رأي المبحوثين:

المجموع		لا		نعم		الوظائف
النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	
100	30	23,3	7	76,7	23	تقليص المسافة بين الموظفين والمواطنين
100	30	36,7	11	63,3	19	تقليص النفقات
100	30	43,3	13	56,7	17	تأمين المعلومات
100	30	36,7	11	63,3	19	تخزين المعلومات
100	30	50	15	50	15	زيادة فعالية الرقابة
100	30	100	30	00	00	أخرى

تعمل وظائف الإدارة الإلكترونية على تحقيق جملة من المهام التي تساعد في نجاح

العمل.<sup>1</sup> تبين لنا من خلال معطيات الجدول الذي يوضح الوظائف الإدارية حسب رأي

المبحوثين، أن من أهم الوظائف هي تقليص المسافة بين الموظفين والمواطنين بنسبة

76.7% وذلك بغرض تسهيل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات في وقت وجيز.

وكذلك زيادة كفاءة عمل الإدارة في تعاملها مع المواطنين وتوفير خدماتها مبنية على أساس

المصداقية والشفافية حسب المؤسسة المدروسة، في حين تساوت النسب في تقليص النفقات

وتخزين المعلومات بـ 63.3%، وذلك راجع لتقليل الكلفة والمتمثلة في أن تبني تطبيق الإدارة

الإلكترونية يوفر ميزانيات مالية ضخمة، أما بالنسبة لتخزين المعلومات تتمثل في الاحتفاظ

بالنسخ الاحتياطي للمعلومات وحمايتها من التلف، وبإمكان الرجوع إليها في أي وقت، وتليها

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص 46.

نسبة 56.7% من المبحوثين الذين أقرروا أنه من بين الوظائف تأمين المعلومات وهذا ما يفسر أن تطبيقها يقوم بتطوير برامج لحماية أمن البيانات، ووضعها في ملفات وتشفيرها، في حين بلغت نسبة 50% زيادة في فعالية الرقابة، باعتبارها وظيفة أساسية تسمح للموظف من التأكد ومراقبة كل ما تم التخطيط له في المؤسسة المدروسة.

**الجدول رقم (16): يوضح استخدام المبحوث لشبكة الانترنت في عمله:**

النسبة المئوية (%)	التكرار	الانترنت	
40	12	أحيانا	
16,7	5	أبدا	
10	3	الاتصال بالموظفين داخل المؤسسة	دائما
10	3	الاتصال بالموظفين في فروع المؤسسة	
13,3	4	الحصول على المعلومات	
10	3	عملية التسيير	
-	-	-	أخرى
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>	

الانترنت كمبتكر جديد يعتبر وسيلة اتصالية فعالة وشبكة معلوماتية، تستخدمها المؤسسة في تحقيق أعمالها سواء للاتصال من المحيط الداخلي أو الخارجي، فبين الجدول أعلاه أن 12 مفردة والمقدرة بـ 40% أقرروا استخدامهم لهذه الشبكة أحيانا، في حين بلغت نسبة 16.7% أنفوا استخدامها نهائيا، أما بالنسبة لمستخدميها بصفة دائمة أهم مجال لها هو الحصول على المعلومات بنسبة 13.3% التي تهم مستخدميها باعتبارها مفكرة خاصة بكل مستخدم، وذلك راجع لتسهيل الاتصالات وكذا توفير قاعدة معلومات مدون عليها مختلف اللوائح والإعلانات، أما بالنسبة بالاتصال بالموظفين داخل المؤسسة وفي فروعها وعملية



التسيير قدرت بـ 10% وذلك ما يفسر أنه هناك العديد من الاستخدامات المتنوعة لشبكة الانترنت وهذا راجع لوعي المستخدمين بأهمية ودور الشبكة في تحسين جو العمل.

الجدول رقم (17): يوضح استخدام المبحوث لشبكة الاكسترنانت في عمله:

الاكسترنانت	التكرار	النسبة المئوية (%)
دائما	5	16.7
أحيانا	18	60
أبدا	7	23.3
المجموع	30	100

من الملاحظ أن استخدام شبكة الاكسترنانت لا توجه إلى كل الموظفين في المؤسسة الخدماتية بمقر ولاية -تبسة- باعتبار استخدامها مخصص لفئة معينة، فيوضح الجدول أعلاه أن 18 مفردة قدرت استخدامها أحيانا بـ 60% وذلك ما يفسر فوائدها التي تسمح بالاتصال بين المحيط الخارجي والداخلي وفي أقرب وقت وبأقل تكلفة ومجهود، وكيفية التعامل مع المحيط الخارجي (فروع المؤسسة)، أما نسبة 23.3% لا تستخدم شبكة الاكسترنانت أبدا، فهناك عدد من الموظفين لا يجيدوا استخدامها، في حين بلغت نسبة 16.7% من مستخدميها بصفة دائمة، وهذا راجع لطبيعة العمل الخاصة بكل موظف.

الجدول رقم (18): يوضح الغرض من وجود قاعدة بيانات في الولاية حسب المبحوثين:

المجموع		لا		نعم		الغرض من وجود قاعدة بيانات
النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	
100	30	36,7	3	63,3	19	تسهيل العمل
100	30	40	12	60	18	الاستفادة منها لاحقا
100	30	50	15	50	15	الاسترجاع وقت الحاجة
100	30	100	30	00	00	أخرى

تشير إحصائيات الجدول الذي يوضح الغرض من وجود قاعدة بيانات في الولاية،

باعتبار نظام الإدارة الإلكترونية يتكون من قاعدة بيانات المتمثلة في مدخلات النظام، حيث

تتم الاستفادة منها في تقديم المعلومات من أجل إنجاز الأعمال المختلفة.<sup>1</sup>

فالغرض منها في تسهيل العمل تحتل المرتبة الأولى بنسبة 63.3% وذلك ما يفسر

أن المؤسسة المدروسة غرضها تجميع وتسريع عملية الوصول إلى البيانات والمرونة في

المعاملات الإدارية، في حين بلغت نسبة 60% من الاستفادة منها لاحقا، وذلك راجع

للهدف الأساسي لها، هو تنظيم وتخزين البيانات والاستفادة منها في أي وقت لاحق، وتليها

50% من المبحوثين الذين أقرروا أن الغرض من وجود قاعدة بيانات استرجاع المعلومات

وقت الحاجة.

مما سبق نستنتج أن عمل الإدارة الإلكترونية ساهم في التقليل من استخدام الورق

وهذا ما جعل المؤسسة المدروسة تعتمد على قاعدة البيانات من أجل تخزين المرسلات

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 85.

والوثائق بين مختلف الإدارات وحفظها والاستفادة منها في أي وقت وتساعد المستخدم في اتخاذ القرار.

4-المعوقات التي تواجه تبني تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية (مقر

ولاية تبسة):

الجدول رقم (19): يوضح العوامل التي أدت إلى ضعف تطبيق الإدارة الإلكترونية في

المؤسسة حسب رأي المبحوثين:

المجموع		لا		نعم		العوامل
النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	
100	30	30	9	70	21	الافتقار إلى التخطيط السليم
100	30	66,7	20	33,3	10	نقص الإمكانيات المالية
100	30	63,3	19	36,7	11	عدم اختيار أساليب السير المناسبة
100	30	100	30	00	00	أخرى

تبين لنا بعد تحليل الجدول أعلاه أن نسبة 70% من المبحوثين كانت إجاباتهم

بالافتقار إلى التخطيط السليم. يعد من العوامل التي تعيق تبني تطبيق الإدارة الإلكترونية

في المؤسسة الخدمائية بمقر ولاية تبسة-، وهذا راجع إلى انعدام التخطيط والتنسيق من

قبل الإدارة العليا، وعدم دعمها لتفعيل تطبيق هذا المبتكر، وعدم توفير التشريعات اللازمة،

أما نسبة 36.7% تمثلت في عدم اختيار أساليب السير المناسبة وهذا ما يفسر قلة البرامج

التدريبية للعمل بهذا الأسلوب، وقلة الموظفين المؤهلين لاستخدام الحواسيب و شبكة

الانترنت، في حين بلغت نسبة 33.3% في نقص الإمكانيات المالية، والمتمثلة في قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير الأجهزة والبرامج التطبيقية، وارتفاع تكاليف خدمة وصيانة الأجهزة الحاسوبية، كل هذا يعتبر من المعوقات التي تعيق تبني تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية.

الجدول رقم (20): يوضح ضعف مستوى البنية التحتية يعتبر عائق لتطبيق الإدارة

الإلكترونية حسب المبحوثين:

ضعف مستوى البنية التحتية	التكرار	النسبة المئوية (%)
دائماً	12	40
أحياناً	16	53.3
أبداً	2	6.7
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه الذي يمثل اعتبار ضعف مستوى البنية التحتية من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، أن نسبة 53.3% من المبحوثين كانت إجاباتهم بـ أحياناً بأن ضعفها يؤدي إلى سوء التخطيط الجيد على مستوى الإدارة وغياب التنسيق، وكذا عدم التقييم والاهتمام ومتابعة الإدارة الإلكترونية، أما نسبة 40% أقرروا أن ضعف البنية التحتية يعتبر عائق في المؤسسة الخدمائية بمقر ولاية تبسة - بصفة دائمة، وذلك راجع لقلة الموارد المالية المتعلقة بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية<sup>1</sup>، وإنشاء المواقع وربط الشبكات، فكله مرتبط بالبنية التحتية، في حين بلغت نسبة 6.7% من نفو هذا العائق أبداً.

<sup>1</sup> - إيهاب خميس أحمد المير: مرجع سابق، ص 41.

الجدول رقم (21): يوضح أبرز العوائق التي تعيق عمل الإدارة الإلكترونية حسب رأي

المبحوثين:

المجموع		لا		نعم		أبرز العوائق
النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	
100	30	40	12	60	18	قلة الكوادر المؤهلة والكفيلة
100	30	33,3	10	66,7	20	ضعف التنسيق بين الوحدات
100	30	33,3	10	66,7	20	ضعف مهارات اللغات الأجنبية لدى بعض الموظفين
100	30	100	30	00	00	أخرى

تشير البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن 20 مفردة تساوت النسب بينهم بـ

66.7% في اختيار كل من ضعف التنسيق بين الوحدات، ضعف مهارات اللغة الأجنبية

لدى بعض الموظفين، وهذا راجع إلى عدم وجود تنسيق بين الإدارات والأجهزة التي يمكن أن

تسير العمل من خلال تبادل المعلومات، وكذا ضعف مهارة اللغة الأجنبية لدى بعض

الموظفين باعتبار الأجهزة الحاسوبية وعمل الإدارة الإلكترونية يستوجب اللغة الأجنبية، أما

نسبة 60% تمثلت في قلة الكوادر المؤهلة والكفيلة وهذا ما يفسر عدم التجاوب مع هذه

التكنولوجيا الحديثة من خلال عدم وضع دورات تدريبية للموظفين وعدم وجود أخصائيين في

المؤسسة. "وضعف الحوافز المعنوية لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية على

التطوير والتطبيق".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 40.

الجدول رقم (22): يوضح انخفاض ثقة الموظفين بقدرتهم على استخدام آليات الإدارة

الإلكترونية يعد عائق حسب رأي المبحوثين:

النسبة المئوية (%)	التكرار	انخفاض ثقة الموظفين يعد عائق
30	9	دائما
56.7	17	أحيانا
13.3	4	أبدا
100	30	المجموع

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول الذي يوضح انخفاض ثقة الموظفين بقدرتهم على استخدام آليات الإدارة الإلكترونية نتيجة لقلة المعرفة والدراية الكافية بتقنيات الحاسب الآلي يعد عائق، في حين كانت إجابة 17 مفردة من الموظفين للمؤسسة الخدمانية لولاية - تبسة- قدرت نسبتها بـ 56.7% أحيانا يعتبر هذا معيق، أما نسبة 30% أصرو أنه عائق بصفة دائمة باعتبار الإدارة الإلكترونية أساس تطبيقها يعتمد على الحاسب الآلي بدرجة أولى، وهذا ما يجعل الموظف الغير المتمكن من استخدام الحاسب الآلي يفقد الثقة بقدراته ويعتبره عائق، في حين هناك 4 مفردات قدرت نسبتهم بـ 13.3% نفو هذا العائق أبدا وهذا راجع إلى أنهم لديهم قدرة كافية ودراية تمكنهم من الاستخدام الجيد للحاسب الآلي.

الجدول رقم (23): يوضح الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب رأي

المبحوثين:

المجموع		لا		نعم		الأسباب
النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	
100	30	20	6	80	24	عدم برمجة دورات تدريبية للموظفين في هذا المجال
100	30	53,3	16	46,7	14	النقص في عدد الموظفين المتخصصين
100	30	60	18	40	12	صعوبة لغة البرمجة الإلكترونية
100	30	100	30	00	00	أخرى

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية،

حيث أن 80% من الموظفين أصرروا أن عدم برمجة دورات تدريبية للموظفين في هذا

المجال يعد سببا من الأسباب التي تعيق تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية، وهذا راجع إلى

عدم تنظيم المؤسسة لأي دورات تكوينية أثناء تطبيق أي مستحدث، أما نسبة 46.7

% كانت إجاباتهم النقص في عدد الموظفين المتخصصين في هذا المجال. أما نسبة 40%

فكان السبب في صعوبة لغة البرمجيات الإلكترونية وهذا ما يفسر أنها تعتمد على اللغة

الأجنبية، فهناك موظفين لديهم ضعف في لغة البرمجيات.

الجدول رقم (24): يوضح تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق بين مصالح المؤسسة

حسب رأي المبحوثين يعد عائق لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

النسبة المئوية (%)	التكرار	تداخل المسؤوليات و ضعف التنسيق بين مصالح المؤسسة
23.3	7	دائما
76.7	23	أحيانا
00	00	أبدا
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

يوضح الجدول أن النسبة الغالبة أقررو أن تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق بين مصالح المؤسسة أحيانا تعد عائق لتبني تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية بنسبة تقدر بـ 76.7% ويبين ذلك أن تداخل المسؤوليات يشكل عائق كبير لتطبيق الإدارة الإلكترونية الراجع لعدم الاستغلال الأحسن لكفاءة الموظفين، أما عن ضعف التنسيق بين المصالح راجع لانعدام التخطيط على مستوى الإدارة للمؤسسة المدروسة لتطبيق آليات الإدارة الإلكترونية، في حين بلغت نسبة 23.3% من المبحوثين الذين أصروا بصفة دائمة أن تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق بين المصالح من الأسباب التي تعيق العمل الإلكتروني.



الجدول رقم (25): يوضح ضعف القيادة الإلكترونية حسب رأي المبحوثين من معيقات

### تطبيق الإدارة الإلكترونية:

ضعف القيادة الإلكترونية	التكرار	النسبة المئوية (%)
دائماً	16	53.3
أحياناً	13	43.4
أبداً	1	3.3
المجموع	30	100

من الجدول السابق يتضح لنا أن فئة من المبحوثين تقدر بـ 53.3% أقرروا أن ضعف القيادة الإلكترونية يعد عائقاً لتطبيق الإدارة الإلكترونية بصفة دائمة، وذلك ما يفسر أن القيادة الإلكترونية تقوم على استخدام تقنيات الحاسب الآلي والانترنت، باعتبارها تركز على توفير سياسة أمن وسرية المعلومات وبدونها لا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية، في حين بلغت نسبة 43.4% من موظفين المؤسسة الخدماتية بمقر ولاية تبسة- اعتبروه عائقاً في بعض الأحيان، أما 3.3% نفو هذا العائق بصفة أبدية.

الجدول رقم (26): يوضح كيفية الحد من معيقات تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية حسب

### رأي المبحوثين:

الحد من معيقات تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية	التكرار	النسبة المئوية (%)
تنظيم دورات تدريبية	16	53.3
تزويد المؤسسة بكافة الوسائل	11	36.7
التنسيق بين الهيئات الإدارية	3	10
المجموع	30	100

تشير النسب المئوية الواضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 53.3% من المبحوثين أقرروا أن تنظيم الدورات التدريبية تساهم في الحد من معيقات تطبيق آليات الإدارة

الإلكترونية، وهذا راجع إلى تكوين الموظفين، وتوظيف الأشخاص ذوي الكفاءات المتخصصة في هذا المجال وهذا ما يجعل التطبيق بشكل أنسب، وكذا وضع الموظف المناسب في المكان المناسب. أما نسبة 36.7% تمثلت في تزويد المؤسسة بكافة الوسائل، والأجهزة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل رسمي. أما نسبة 10% التنسيق بين الهيئات الإدارية، وهذا راجع لأهمية الارتقاء بالبنية التحتية الإلكترونية من كافة جوانبها المختلفة، وضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءات عالية مع التكنولوجيا الحديثة.

ثانياً: نتائج الدراسة:

### 1- النتائج الجزئية للدراسة:

أظهرت الدراسة التي قمنا بها، والتي تتمحور حول واقع تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية بمقر ولاية -تبسة- على مجموعة من النتائج ساهمت في الإجابة على التساؤل الرئيسي في الإشكالية، وكذا الفرعية التي يمكن حصرها فيما يلي:

1- اتضح من خلال المتطلبات الواجب توفيرها من طرف المسؤولين لتفعيل تطبيق

الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية أن نسبة 63.3% في إصدار التشريعات،

وتعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية.

- 2- توضح نسبة 53.3% أن المؤسسة الخدماتية تعمل أحيانا على إعادة بناء الهياكل بما يتوافق مع تطبيق الإدارة الإلكترونية، ونسبة 36.7% تؤكد أن المؤسسة دائمة في العمل على إعادة بناء الهياكل لتسييرها وفق خطط سليمة.
- 3- تبين نسبة 40% أن نمط التغيير الذي طرأ في المؤسسة بعد تبنيها للإدارة الإلكترونية في معارف العمل، أي تنمية كفاءة المستخدمين وتطوير العمل، إضافة إلى التغيير في أساليب العمل بنسبة 36.7% لتسهيل وتسريع الحصول على المعلومات وتبادلها.
- 4- توضح نسبة 66.7% أن المؤسسة تعمل أحيانا على تنظيم دورات تدريبية من قبل متخصصين، لتفعيل الإدارة الإلكترونية وإعطاء فرصة للموظفين للحصول على ترقية في المناصب.
- 5- يتضح بـ 66.7% أن متطلبات الإدارة الإلكترونية تعمل أحيانا على تطوير شبكات الاتصال الإلكترونية، لأهمية وطبيعة عمل المؤسسة الخدماتية بمقر ولاية -تبسة-.
- 6- أفاد أغلب أفراد العينة إلى أن المؤسسة الخدماتية تقوم بتوفير الدعم المالي لصيانة الأجهزة الحاسوبية، أحيانا بنسبة 50% لتفعيل الإدارة الإلكترونية باعتبارها تقوم أساسا على الأجهزة الحاسوبية.

7- أكد العديد من المبحوثين بنسبة 43.3% أن أجهزة الحاسب الآلي المتوفرة لدى الموظفين كافية لتطبيق التعاملات الإدارية بصفة منتظمة ودائمة. لاعتباره آلية من آليات الإدارة الإلكترونية، أما نسبة 33.3% كانت بـ أحيانا.

8- تبين نسبة 43.3% أن المؤسسة الخدماتية بمقر ولاية -تبسة- تستخدم البريد الإلكتروني Email أحيانا، و40% بصفة دائمة تستخدمه لتقليص الوقت والجهد وتبادل المعلومات.

9- اتضح من خلال تكنولوجيا الاتصال التي توفرها المؤسسة الخدماتية بمقر ولاية -تبسة- للموظفين لأداء مهامهم نسبة 93.3% لأجهزة الحاسوب و76.7% الطابعات الرقمية، لطبيعة عملها من أجل إنجازها في وقت وجيز، واستخراج النسخ الورقية من الوثائق الحاسوبية.

10- من جهة أخرى تشير نسبة 50% اعتماد الولاية على المرسلات الإدارية الإلكترونية أحيانا، و46.7% بصفة دائمة وذلك لتنظيم الأعمال وتسهيلها وإرسال واستقبال المعلومات.

11- يتبين أن تقليص المسافة بين الموظفين والمواطنين من الوظائف الإدارية بنسبة 76.7% لتسهيل الحصول على الخدمات والمعلومات في أسرع وقت أما نسبة

63.3% تقليص النفقات وتخزين المعلومات من الوظائف. وذلك لتقليل التكاليف

وحفظ المعلومات والرجوع إليها وقت الحاجة.

12- أشار العديد من المبحوثين أن استخدامهم لشبكة الانترنت من أجل الاتصال

بالموظفين داخل المؤسسة وفي فروعها، والحصول على المعلومات باعتبارها مفكرة

خاصة بكل موظف، وتوفيرها لقاعدة معلومات.

13- إن المؤسسة الخدماتية بمقر ولاية -تبسة- تستخدم أحيانا شبكة الاكسترنات وذلك

بنسبة 60%، باعتبارها تسمح بالاتصال بين المحيط الخارجي والداخلي في أسرع

وقت.

14- الغرض من وجود قاعدة بيانات في الولاية، تسهيل العمل بنسبة 63.3%

والاستفادة منها لاحقا ب 60% تساعد في سهولة الوصول للمعلومة، والمرونة في

المعاملات الإدارية، وتخزينها والرجوع إليها في أي وقت.

15- من بين معوقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدماتية بمقر ولاية -تبسة-،

الافتقار إلى التخطيط السليم ب 70% عامل يعيق تبني هذه الإدارة، لانعدام التنسيق

والتخطيط من قبل الإدارة العليا، أيضا عامل عدم اختيار أساليب السير المناسبة ب

36.7% لقلّة البرامج التدريبية.

- 16- ضعف مستوى البنية التحتية في المؤسسة الخدماتية بمقر ولاية -تبسة- يعد عائق أحيانا بـ 53.3% لتطبيق الإدارة الإلكترونية أما 40% أنه عائق بصفة دائمة لقلة المعدات والأجهزة والبرامج التطبيقية.
- 17- ضعف التنسيق بين الوحدات، وضعف مهارات اللغة الأجنبية لدى بعض الموظفين، من أبرز العوائق التي تعيق عمل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدماتية بمقر ولاية -تبسة- بـ 66.7% لعدم وجود تنسيق بين الإدارات، اعتماد الأجهزة الحاسوبية وعمل الإدارة الإلكترونية اللغة الأجنبية.
- 18- يتبين أن انخفاض ثقة الموظفين على استخدام آليات الإدارة الإلكترونية يعد عائق أحيانا بنسبة 56.7% لقلة المعرفة والدراية الكافية بتقنيات الحاسب الآلي ونسبة 30% بصفة منتظمة دائمة.
- 19- عدم برمجة دورات تدريبية للموظفين في هذا المجال، سبب من الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدماتية بمقر ولاية -تبسة- بـ 80% عدم تنظيم المؤسسة لأي دورة تكوينية عند تطبيق هذا المستجد.
- 20- تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق بين المصالح في المؤسسة المدروسة، تعد عائق أحيانا بـ 76.7% لانعدام التخطيط أما نسبة 23.3% اعتبارها عائق بصفة دائمة.

21- ضعف القيادة الإلكترونية يعد عائق بصفة دائمة بـ 53.3% لتركيزها على توفير

سياسة الأمن والسرية للمعلومة وبدونها لا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية.

22- للحد من معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب وجهة نظر المبحوثين لابد من:

- تنظيم دورات تدريبية للموظفين.

- تزويد المؤسسة بكافة الوسائل والأجهزة الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- التنسيق بين الهيئات الإدارية.

2- النتائج العامة للدراسة:

1-نتائج الدراسة على ضوء السؤال الفرعي الأول:

• ماهي أهم متطلبات تبني الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية بمقر ولاية -

تبسة-؟

من بين متطلبات الإدارة الإلكترونية نجد إصدار التشريعات في المؤسسة الخدمائية

بمقر ولاية تبسة-، فهي التي تضمن الخصوصية والسرية للبيانات، وذلك راجع لتطبيقها

بطريقة مشروعة، والوعي الإستراتيجي للموظفين بمختلف عناصر الإدارة الإلكترونية. فهو

الذي يضمن النجاح والاستمرارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتنسيق بين الإدارات.

2-نتائج الدراسة على ضوء السؤال الفرعي الثاني:

- ماهي آليات تبني الإدارة الإلكترونية في سير الإدارة للمؤسسة الخدمائية بمقر ولاية -تبسة-؟

من بين آليات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد عليها المؤسسة الخدمائية بمقر ولاية -تبسة- الحاسب الآلي، باعتبار أن العمل الإلكتروني يستوجب استخدام الحاسب الآلي بدرجة أولى، وكذا البريد الإلكتروني Email وشبكة الانترنت والإكسترانت، باعتباره البنية الأساسية التي تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### 3-نتائج الدراسة على ضوء السؤال الفرعي الثالث:

- ماهي المعوقات التي تواجه تبني تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الخدمائية بمقر ولاية تبسة؟

من بين المعوقات التي تعيق تبني تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية بمقر ولاية -تبسة- الافتقار إلى التخطيط السليم، وعدم اختيار أساليب السير المناسبة، ونقص في الإمكانيات المالية، وقلة الكوادر المؤهلة والمتخصصة في هذا المجال، وعدم تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية للموظفين وضعف مهارات لغة البرمجيات لدى الموظفين.

وعليه فواقع تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية بمقر ولاية -تبسة- تعتمد أساسا على المعدات التي من خلالها تبنت هذا المبتكر، وهذا ما يساعدها على



الاستمرارية والتطوير بشكل دائم، كما أنها ساهمت بشكل كبير في قدرتها على التعامل بفعالية وكفاءة مع متغيرات العصر، وفي حفظ وتوثيق المعلومات والبيانات وتوظيف تكنولوجيا المعلومات لإنجاز الأعمال في أسرع وقت وبأقل تكلفة.

خاتمة

### خاتمة

في ختام دراستنا نستخلص أن التطورات الحاصلة في ميادين التكنولوجيا والعصر الرقمي والانفتاح على المجتمعات العالمية والتفاعل الإنساني، قد أفرزت الكثير من التحولات الرقمية والإلكترونية على الإدارات الخدمائية في دول العالم، مما جعل من الدخول إلى مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية على كل الحكومات والجزائر من بين هذه الدول التي تقطنت إلى أهمية هذا النمط الإداري الحديث، وعملت على تبنيه من أجل تحسين خدماتها وتسهيل معاملات المواطنين وإصلاح علاقتها بالمواطن، وذلك لما للإدارة الإلكترونية من دور كبير في ترشيد الأداء داخل الإدارات الخدمائية، وتحقيق التنمية الإدارية، بالإضافة إلى اعتبارها وسيلة للرفع من مستوى رقابة الأفراد على كل ما تؤديه المؤسسات الخدمائية من خدمات بما يتيح درجة عالية من الجودة على وظائفها والتي في مقدمتها تقديم الخدمة العامة.

وما يمكن استنتاجه من دراسة واقع تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية -ولاية تبسة- يكمن في إحداث تغيير سريع في نمط حياة الموظفين والمواطنين في آن واحد، والتقليل من صور السلبية لمفهوم الخدمة العمومية الناجمة عن تعقيدات في الهيكل الإداري، وتزايد مسؤولياته التنظيمية في شكلها التقليدي والمعاملات الورقية، وتنقل المواطنين بين مكاتب الإدارة الولائية للحصول على الخدمة وما ينجم عن ذلك من هدر

الوقت وارتفاع التكاليف وتراجع الأداء، حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الولاية أدى إلى تبسيط إجراءات وطرق العمل وذلك نتيجة العديد من المعاملات التي تحولت من الورقية إلى الرقمية في ظل هذا النظام الجديد، إذ أصبحت الإدارة الولاية تعتمد على المراسلات الإلكترونية في جميع تعاملاتها بدلا من الورقية التي كانت ترسل عن طريق البريد العادي وغيرها من الطرق التقليدية، إلى اعتمادها على مختلف شبكات الاتصال من (انترنت، انترانت، اكسترانت)، كما أدت إلى خلق أرشيف إلكتروني يسهل عملية استرجاع الوثائق المطلوبة في مدة قياسية.

ونشير في الأخير إلى أن النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة تخص عمال مؤسسة ولاية -تبسة-، ولا يمكن تعميمها على كل العمال في المؤسسات الخدمائية الأخرى.

# قائمة

المصادر و المراجع

قائمة المراجع

أ- الكتب:

- 1- إبراهيم سليمان: الحكومة الإلكترونية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 2- أحمد شاعر العسكري: التسويق مدخل إستراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 3- أحمد فتحي: مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 4- إسماعيل خليل إسماعيل: المحاسبة الحكومية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 5- إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي: الابتكار و تنمية الموهبة لدى الأطفال، الدار الثقافية للنشر والتوزيع، (د.ب.ن)، 2009.
- 6- بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2014.
- 7- ثروت عبد الحميد عيسى: أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، (د.س.ن).

- 8- جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 9- جميل السعودي: إدارة المؤسسات المالية المتخصصة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 10- حسن وليد حسين عباس، عبد الناصر علك حافظ: نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 11- حسين محمد جواد الجيوري: منهجية البحث العلمي (مدخل لبناء المهارات)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 12- حميد الطائي، بشير العلاق: تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي - وظيفي - تطبيقي)، دار اليازوري العلمية، (د.ب.ن)، 2010.
- 13- خالد ممدوح إبراهيم: الإدارة الإلكترونية، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2010.
- 14- ذوقان عبيدات، كايد عبد الحق، عبد الرحمن عدس: البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2014.
- 15- رابيس وفاء: نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية و التطبيق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

- 16- رجاء وحيد دودري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية, دار الفكر المعاصر, لبنان, 2000.
- 17- زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أبو السعيد: إدارة العلاقات العامة و برامجها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 18- زيد منير عبوي: إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 19- سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 20- سعيد إبراهيم طعيمة: التجديد التربوي في ضوء تحديات العصر، دار حامد للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
- 21- سيد عبد النبي محمد: إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، وكالة الصحافة العربية، الحيزة، 2019.
- 22- شريف الحموي: الاتجاهات الحديثة في إدارة المكاتب والسكرتاريا، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 23- صفاء فتوح جمعة: مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، مصر، 2014.



- 24- عادل حرحوش المبرجي: الإدارة الإلكترونية مبتكرات فكرية ومتطلبات تأسيس علمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- 25- عبد الرحمان أحمد يوسف: وظائف المدير الناجح، دار المعتز للنشر والتوزيع، (د.ب)، 2017.
- 26- عبد الرؤوف بن محمد أمين الاندونيسي: الاجتهاد ( تأثيره وتأثيره في فقهي المقاصد و الواقع)، دار الكتاب العلمية، بيروت، 2013.
- 27- عبد الله حسن مسلم: إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار المعتز للنشر والتوزيع، (د.ب)، 2015.
- 28- علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 29- علي السلمي: الإدارة في عصر المعرفة والعولمة، دار سما للنشر والتوزيع، الكويت، 2004.
- 30- فايز جمعة النجار: أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 31- قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات ( مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

- 32- ليلي محمد حسني أبو العلا: مفاهيم ورؤى في الإدارة و القيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 33- ماهر حسين حصوة: فقه الواقع و أثره في الاجتهاد، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الولايات المتحدة الأمريكية، 2009.
- 34- محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 35- محمد العطوي: الإرشاد الأكاديمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- 36- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2018.
- 37- محمد بن هلال بن فزاع الكسار العنزي: تطبيق الإدارة الإلكترونية ( المفهوم. المزايا. المعوقات)، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017.
- 38- محمد جاسم الصعيدي، ردينة يوسف عثمان: أسلوب المستهلك، دار المنهج، عمان، 2001.
- 39- محمد حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي: مبادئ علم الإدارة الحديثة، (د.د.ن)، (د.ب.ن)، 2014.
- 40- محمد حسين الوادي، علي فلاح الزعبي: أساليب البحث العلمي (مدخل منهجي تطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

- 41- محمد حمدي الماضي: أساسيات ومبادئ الإدارة، كلية التجارة، القاهرة، 2006.
- 42- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
- 43- محمد مرضي الشمري: المدخل إلى دراسة العلاقات العامة و الإعلام، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
- 44- محمود أحمد عبد الفتاح: تنمية مهارات التفكير الإبتكاري و الإبداعي للمدراء، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2013.
- 45- مدحت محمد أبو النصر: التدريب عن بعد ( بوابتك لمستقبل أفضل)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2017.
- 46- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد: الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 47- مصطفى السيد أحمد: البحث الإعلامي (مفهومه وإجراءاته ومناهجه)، ط2، دار الفلاح للطباعة والنشر، العين، 2003.
- 48- مصطفى نمر دعمس: منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء، عمان، 2008.

- 49- مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية E-management ، دار ومؤسسة  
رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011.
- 50- موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي  
وآخرون، ط2، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- 51- نجم عبود نجم: الإدارة و المعرفة الإلكترونية ( الإستراتيجية، الوظائف  
والمجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 52- هاني حامد الصفور: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 53- وليد الجيالي: إدارة الوقت والأساليب المعروفة في استخدامها، مركز الكتاب  
الأكاديمي، عمان، 2015.
- 54- وهيبة مقدم: الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال القيادة، دار ابن حزم  
للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، (د. س. ن.).
- ب- المجلات والدوريات:
- 55- زرزار شعبان: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة  
القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ع 1، م 15، سكيكدة، الجزائر، أوت، 2013.

56- عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد و تحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، ع 3، (د. ب)، ديسمبر، 2013.

57- عيدوني كافية، بن حجوبة حميد: الإدارة الإلكترونية في العالم العربي و سبل تطبيقها (واقع و آفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، ع2، الجزائر، ديسمبر، 2017.

58- محمد لكحل: الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية ( حالة الجزائر )، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ع 1، م 21، الجزائر، جوان، 2018.  
ج- الرسائل الجامعية:

59- إيمان آيت مهدي: تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة لإلكترونية، مذكرة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة سطيف، 2018.

60- إيهاب خميس أحمد المير: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001.

61- بوزكري جيلالي: الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016.

- 62- بوكريطة نوال: أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2011.
- 63- حصاد مختار: تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر - بن يوسف بن خدة-، 2007.
- 64- حورية بولعويدات: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
- 65- عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مذكرة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2016.
- 66- عشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
- 67- فؤاد بوجنانة: تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2009.

68- محمد دحماني: الخدمة التسويقية ( دراسة جودة الخدمات في شركة الخطوط

الجوية الجزائرية)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بن

يوسف بن خدة، 2008.

69- يوسف محمد يوسف أبو أمونة: واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات

ال فلسطينية النظامية ( قطاع غزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة

الإسلامية - غزة-، 2009.

د- مواقع الإنترنت:

70 - <https://elearn.univ-ouargla.dz>, تاريخ الزيارة: 2020/01/25, على

الساعة 17:50h.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي-تبسة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

استمارة استبيان حول:

## واقع تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمائية

-دراسة ميدانية بمقر ولاية تبسة-

استمارة بحث لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي

إشراف الأستاذة:

- د. راضية قراد

إعداد الطلبة:

- عبيد هني

- وهيبة حلايمية

ملاحظة

- ان معلومات هذه الاستمارة سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا نرجو الاجابة بكل موضوعية.

- ضع علامة (X) في خانات الاجابة الصحيحة.

- يمكن الاجابة على أكثر من احتمال.

وتقبلوا منا جزيل الشكر، والاحترام.

السنة الجامعية: 2019-2020

## اولا: البيانات الشخصية

1- النوع: ذكر  أنثى

2- الفئة العمرية:

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة
- من 51 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

- ثانوي
- جامعي
- ما بعد التدرج الجامعي (ماجستير؛ دكتوراه)
- أخرى تذكر .....

4- الأقدمية في العمل:

- أقل من 5 سنوات
- من 06 الى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: أهم متطلبات تبني الادارة الالكترونية في المؤسسة الخدماتية -ولاية تبسة-

5- ماهي المتطلبات الواجب توفيرها من طرف المسؤولين الاستراتيجيين لتفعيل تطبيق الادارة الالكترونية؟ (يمكن اختيار أكثر من اجابة)

- اصدار التشريعات اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية
- تعميق الوعي بمفهوم الادارة الالكترونية
- وضع استراتيجيات للتنسيق بين الادارات
- الوعي الاستراتيجي للموظفين بمختلف عناصر الادارة الالكترونية

أخرى تذكر .....

6- هل تعمل المؤسسة على إعادة بناء الهياكل بما يتوافق مع تطبيق الادارة الالكترونية؟

- دائما
- أحيانا
- أبدا

7- ما هو نمط التغير الذي طرأ في المؤسسة بعد تبنيها للادارة الالكترونية؟

- أساليب العمل
- معارف العمال
- التجهيزات

أخرى تذكر .....

8- هل تنظم المؤسسة دورات تدريبية للموظفين التعامل مع الادارة الالكترونية بكفاءة وفعالية؟

- دائما  أحيانا  أبدا

9- هل تعمل المؤسسة على تطوير شبكات الاتصال الالكترونية؟

- دائما  أحيانا  أبدا

10- هل تقوم المؤسسة بشكل دوري بتوفير الدعم المالي الكافي لصيانة الأجهزة الحاسوبية والبرمجيات المطلوبة؟

- دائما  أحيانا  أبدا

المحور الثالث: آليات تبني الادارة الالكترونية في سير الادارة للمؤسسة الخدماتية-ولاية تبسة-

11- هل أجهزة الحاسب الآلي المتوفرة لدى الموظفين كافية لتطبيق التعاملات الالكترونية؟

- دائما  أحيانا  أبدا

12- هل المؤسسة تستخدم البريد الالكتروني "Email" في العمل والاتصال مع المؤسسات الاخرى؟

- دائما  أحيانا  أبدا

13- ما هي تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي توفرها الولاية للموظفين لأداء مهامهم الخدماتية للمواطنين؟

- |                          |                         |                          |                           |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | الماسحات الضوئية        | <input type="checkbox"/> | • أجهزة الحاسوب           |
| <input type="checkbox"/> | الكاميرات الرقمية       | <input type="checkbox"/> | • الطابعات                |
| <input type="checkbox"/> | الاية تسليم الوثائق     | <input type="checkbox"/> | • الية تسجيل الوثائق      |
| <input type="checkbox"/> | جهاز التوقيع الالكتروني | <input type="checkbox"/> | • جهاز البصمة الالكترونية |

أخرى تذكر .....

14- هل تعتمد الولاية على المراسلات الادارية الالكترونية؟

- دائما  أحيانا  أبدا

15- في رأيك ما هي الوظائف الادارية الالكترونية؟

- تقليل المسافة بين الموظفين والمواطنين  تقليل النفقات
- تأمين المعلومات  تخزين المعلومات  زيادة فعالية الرقابة
- أخرى تذكر .....

16- هل تستخدم شبكة الإنترنت في عملك؟

- دائما  أحيانا  أبدا

- إذا كانت اجابتك "دائما" فيما تستخدمها؟

- الاتصال بالموظفين داخل المؤسسة  الاتصال بالموظفين في فروع المؤسسة   
• الحصول على المعلومات  عملية التسيير

أخرى تذكر .....

17- هل تستخدم شبكة الإنترنت؟

- دائما  أحيانا  أبدا

18- ما هو الغرض من وجود قاعدة بيانات في الولاية لتخزين المراسلات والوثائق؟

- تسهيل العمل  الاستفادة منها لاحقا  الاسترجاع وقت الحاجة

أخرى تذكر .....

المحور الرابع: المعوقات التي تواجه تبني تطبيق الادارة الالكترونية داخل المؤسسة الخدمائية

-ولاية تبسة-

19- ماهي العوامل التي أدت الى ضعف عملية تطبيق الادارة الالكترونية؟

- الافتقار الى التخطيط السليم  نقص الامكانيات المالية   
• عدم اختيار أساليب السير المناسبة

أخرى تذكر .....

20- هل ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية يعتبر معيقا لها؟

- دائما  أحيانا  أبدا

21- في رأيك ما هي أبرز العوائق التي تعيق عمل الادارة الالكترونية؟

- قلة الكوادر المؤهلة والكفيلة   
• ضعف التنسيق بين الوحدات   
• ضعف مهارات اللغات الأجنبية لدى بعض الموظفين

أخرى تذكر .....

22- هل انخفاض ثقة الموظفين بقدرتهم على استخدام آليات الإدارة الإلكترونية نتيجة قلة المعرفة والدرية الكافية بتقنيات الحاسب الآلي يعد عائق؟

- دائماً  أحياناً  أبداً

23- في رأيك ماهي الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

- عدم برمجة دورات تدريبية للموظفين في هذا المجال
- النقص في عدد الموظفين المتخصصين
- صعوبة لغة البرمجيات الإلكترونية

أخرى تذكر .....

24- هل يعد تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق بين مصالح المؤسسة من الأسباب التي تعيق تطبيقها؟

- دائماً  أحياناً  أبداً

25- هل تعتبر أن ضعف القيادة الإلكترونية من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بفعالية وكفاءة بالمؤسسة؟

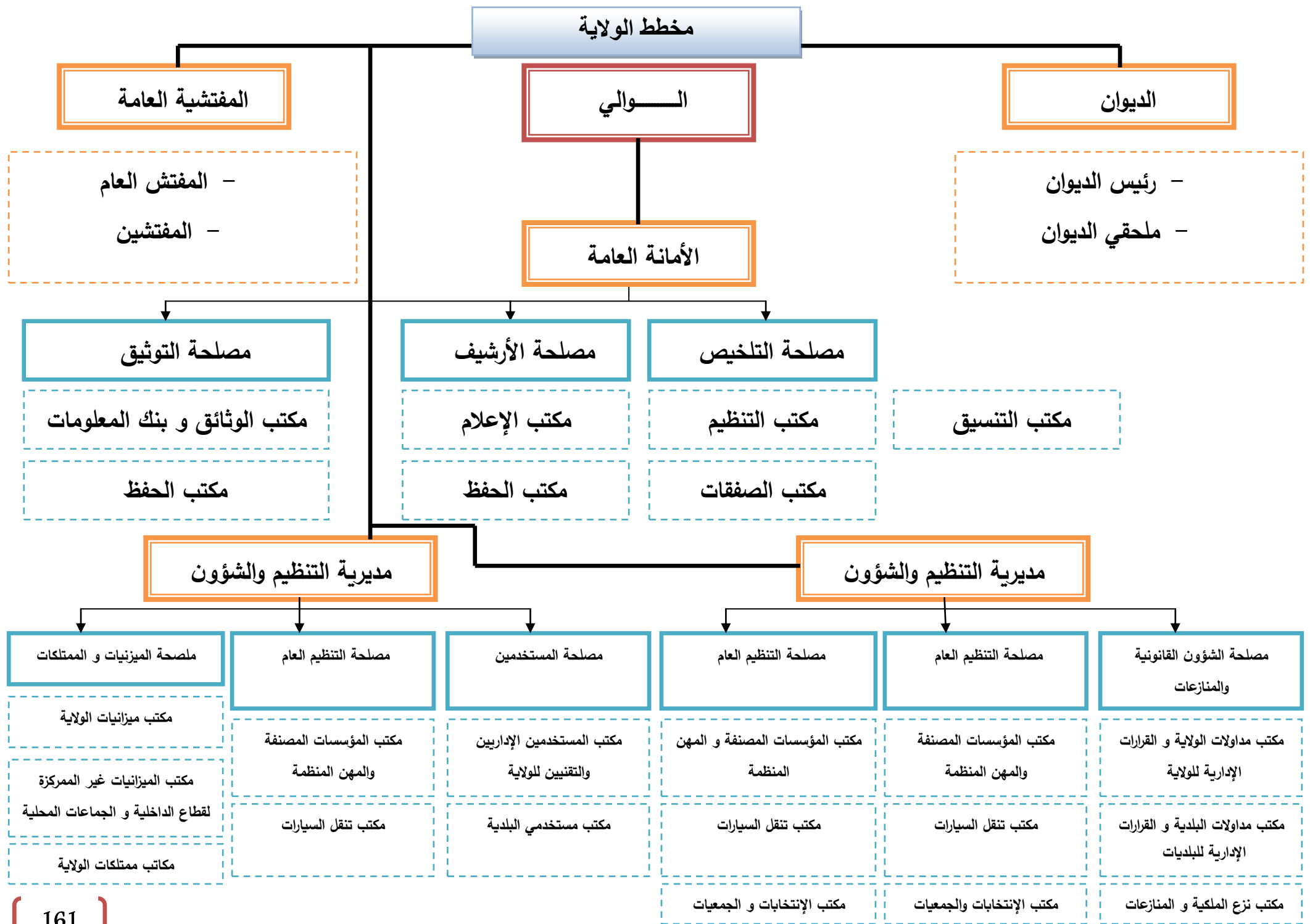
- دائماً  أحياناً  أبداً

26- ماهي أهم الحلول التي يمكن إقترحها لتخطي معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

.....

.....

.....



## المخلص:

لقي مفهوم الإدارة الإلكترونية اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة نظرا للتطورات التكنولوجية الحاصلة، مما زاد من اعتماد المؤسسات الخدماتية عليها، من خلال تطوير الوظائف الإدارية وتحقيق بيئة إبداعية والتي من شأنها أن تزيد من كفاءة الموظفين.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدماتية وبالتحديد في مؤسسة ولاية -تبسة-، وحاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات كالاتصالات الخاصة بشبكة الإنترنت باعتبارها أهم وسيلة تعتمد الإدارة في تقديم خدماتها، تم الاعتماد على عينة قصدية لمجموعة من موظفي الهيكل التنظيمي للمؤسسة بإتباع المنهج الوصفي، واعتماد استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وعليه فواقع تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدماتية بمقر ولاية -تبسة- تعتمد أساسا على المعدات التي من خلالها تبنت هذا المبتكر، وهذا ما يساعدها على الاستمرارية والتطوير بشكل دائم.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، المؤسسات الخدماتية.

## Abstract:

The concept of electronic management has received a great deal of attention lately due to the current technological developments, which increased the dependence of service institutions on it by developing administrative functions and achieving an innovative environment that would increase the efficiency of employees.

This study aims to identify the reality of the application of electronic management mechanisms in service institutions, specifically in the institution of Tebessa province, l'iiliktrunia and we tried through this study to shed light on the most important electronic management applications that rely on information technology such as internet communication, as the most important means used by the administration in providing its services ,An intentional sample of a group of employees of the organizational structure of the institution was relied upon using the descriptive approach And adopting the survey form as a tool to collect data.

Accordingly, the reality of the application of electronic management in the service institution in the headquarters of Tebessa province depends mainly on the equipment through which this innovator was adopted this is what helps her to continue and develop permanently.

**Key-words:** Electonic management, Service institutions.