



دور الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة الإدارية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945

بقالمسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

* بلعادي إبراهيم

إعداد الطالبتين:

■ غادة شكروبة

■ حواسنية راضية

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د حملوي حميد	استاذ تعليم عالي	رئيسا
أ.د بلعادي ابراهيم	استاذ تعليم عالي	مشرفا
د بخوش لامية	استاذ محاضر-ب-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022-2023

شكر وتقدير

شكر وتقدير

قال تعالى : ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه . (لقمان 12)

وقال رسوله الكريم : " من استعانكم بالله فأعيذوه ، ومن سأل بالله فأعطوه ، ومن دعاكم فأجيبوه ، ومن صنع اليكم معروفا فكافئوه ، فان لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا ان قد كافأتموه".

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا ملئ السموات والأرض على كرمه، لجعلنا نتابع دراسة الماجستير بعد انقطاع طويل عن الجامعة.

ثم نتوجه بجزيل الشكر والعرفان الى الاستاذ الكريم " بلعادي إبراهيم "

لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة ، ومرافقتنا بالنصح والتوجيه.

والى كل من مد يد العون لمساعدتنا وتشجيعنا على إتمام هذه الدراسة .

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	الشكر والتقدير
	قائمة الجداول والاشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة
5	أولاً: الإطار النظري للدراسة
5	1. إشكالية الدراسة
7	2. الفرضيات
7	3. تحديد المفاهيم
14	4. المقاربات النظرية و الدراسات السابقة
32	ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة
32	1. الإجراءات المنهجية للدراسة
34	2. مجالات الدراسة
	الفصل الثاني: الإدارة الالكترونية
41	أولاً: ماهية الإدارة الالكترونية
41	1. نشأة وتطور الإدارة الالكترونية
44	2. أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية
44	1.2. أهمية الإدارة الالكترونية
44	2.2. أهداف الإدارة الالكترونية
45	3. خصائص الإدارة الالكترونية
46	4. عناصر الإدارة الالكترونية
47	ثانياً: تطبيق الإدارة الالكترونية
47	1. التحول من الإدارة التقليدية إلى الالكترونية
48	2. أسباب التحول إلى الإدارة الالكترونية
49	3. متطلبات التحول إلى الإدارة الالكترونية
53	ثالثاً: آثار التحول إلى الإدارة الالكترونية
53	1. إيجابيات التحول إلى الإدارة الالكترونية
54	2. سلبيات التحول إلى الإدارة الالكترونية
55	3. معوقات التحول إلى الإدارة الالكترونية

قائمة المحتويات

الفصل الثالث: تطور الخدمة الادارية	
59	أولاً: الخدمة
59	1. ماهية الخدمة
61	2. مكونات وخصائص الخدمة
61	1.2. مكونات الخدمة
61	2.2. خصائص الخدمة
63	3. تصنيفات الخدمة
64	4. عوامل تطور الخدمة
65	ثانياً: الإدارة
65	1- ماهية الإدارة
65	1.1. نشأة وتطور الإدارة
67	2.1. خصائص الإدارة
68	3.1. مستويات الإدارة
68	2- وظائف الإدارة
70	3- الإدارة والمنظمة
71	ثالثاً: الإدارة الإلكترونية والخدمة الإدارية
71	1- مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير الوظائف الادارية
75	2- مجالات استخدام الإدارة الالكترونية
78	3- دور الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة الادارية
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
84	أولاً: عرض وتحليل البيانات
104	ثانياً: مناقشة النتائج
104	1. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
107	2. مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة
109	3. مناقشة النتائج على ضوء النظريات
111	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول / الاشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
47	يوضح التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية	01
84	يمثل توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	02
85	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب السن	03
86	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى	04
87	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الاقدمية	05
88	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل تدعم إدارتكم العليا سياسة التحول نحو الإدارة الالكترونية؟"	06
88	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل تقوم الإدارة العليا بالاستعانة بجهات استشارية وخبراء للمشورة في مجال الإدارة الالكترونية؟"	07
89	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل لديكم التجهيزات اللازمة للإدارة الالكترونية؟"	08
89	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل هناك عدد كافي من البرامج والمنصات وشبكات التواصل الخاصة للتعامل مع الموظفين والطلبة؟"	09
89	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل يتوفر لدى ادارتكم خدمة المؤثرات المرئية؟"	10
90	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل هناك موارد بشرية مؤهلة لتفعيل الإدارة الالكترونية؟"	11
90	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل هناك موارد بشرية مؤهلة لتطوير الإدارة الالكترونية؟"	12
91	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل حققتم تقليص في استخدام الورق؟"	13
91	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل هناك دورات تدريب على الإدارة الالكترونية بمؤسستكم؟"	14
91	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل هناك ملتقيات للتعريف بالبرامج والمنصات الالكترونية الجديدة؟"	15
92	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل هناك حماية لأمن المعلومات وسريتها؟"	16
92	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل أصبح عملك سريعا بعد إدخال الإدارة الإلكترونية؟"	17

قائمة الجداول / الأشكال

93	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل ترى أن عملك أصبح سهلا بعد إدخال الإدارة الإلكترونية؟"	18
93	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل ترى أن جودة الأداء تحسنت بعد إدخال الإدارة الإلكترونية؟"	19
94	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل هناك ربط إلكتروني بين أقسام ومكاتب المؤسسة؟"	20
94	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل هناك تحديث للبرامج والأنظمة؟"	21
95	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل ترى تحسنا في أداء الخدمة الإدارية؟"	22
95	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل تجد سهولة في الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان وفي أي وقت؟"	23
96	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل لمستم فرقا في أسلوب العمل بعد ادخال الإدارة الإلكترونية؟"	24
96	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل حدث تغيير في تنظيم العمل؟"	25
97	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل هناك مرونة في التنسيق بين مختلف المصالح بعد ادخال الإدارة الإلكترونية؟"	26
97	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل هناك مرونة في الاتصال في الإدارة العليا مع ادخال الإدارة الإلكترونية؟"	27
98	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل ترى تطورا في طريقة أداء عملك بعد ادخال الإدارة الإلكترونية؟"	28
98	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل ترى أن الطلبة والأساتذة راضون عن الخدمات الإلكترونية المقدمة لهم؟"	29
98	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل قللت الأنظمة الإلكترونية من ضغط الطلبة والأساتذة على الإدارة؟"	30
99	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل ترى أن خدمات الأنترنت المتاحة للطلبة والأساتذة ساهمت في مرونة التعامل مع الإدارة عبر الأنترنت؟"	31
100	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل هناك استجابة سريعة من طرف المتعاملين مع التواصل الكترونيا؟"	32
100	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل التعامل مع الطلبة الكترونيا سهل عليكم العمل في مصلحتكم؟"	33
101	يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل ترى أن هناك سلبيات في الإدارة"	34

قائمة الجداول / الأشكال

	الإلكترونية لمؤسستكم؟"	
102	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة على محور جودة الأداء	35
103	يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة على محور المرونة التنظيمية	36

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للكلية	37
02	يوضح تطور المدارس الإدارية	49
03	يمثل توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.	84
04	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب السن.	85
05	يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	86
06	يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الإقدمية	87

مقدمة

حافظت الإدارة على شكلها التقليدي مدة طويلة من الزمن، قام فيها الباحثون والمفكرون بتطوير أفكارهم ونظرياتهم وتوظيفها في مجال عملهم، وينظر إليها آنذاك على انها الاحداث والأكثر ملاءمة للعمل، وللحصول على أداء وظيفي عالي الجودة، يهدف الى تحسين منظماتهم ومنشأتهم، والحصول على عوائد ونتائج فعالة تزيد من ارباحهم.

وفي ظل التطور الإنساني لمظاهر الحياة، كان للتكنولوجيا دورها في تطوير الفكر الإداري أيضا، وبلورته بما يتناسب وذلك التطور خاصة مع استخدام الحاسبات الآلية وشبكات الاتصال من هاتف وفاكس... الخ ، والتي أظهرت تأثيرا إيجابيا، وتغير معها شكل النظم الإدارية التي أصبحت تهتم بالبعد التكنولوجي وتحاول مواكبة التطورات الجديدة وحل المشكلات الإدارية العالقة التي من شأنها تعطيل مسيرة المجتمعات الحديثة، والتي لم تتمكن الإدارة التقليدية من تجاوزها من بيروقراطية، هرمية، مركزية، تفرد القيادة بالقرار، قلة ترشيد الوقت في المعاملات الإدارية، صعوبة التواصل فيما بين الإدارات والاقسام من منظمة واحدة، او بينها وبين منظمات اخرى، فضلا عن قلة ترشيد الموارد البشرية... الخ.

ومع التطور الرقمي ودخول الانترنت، وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل واسع، تحول العالم باسره الى التعاملات الرقمية حيث أصبح من السهل التواصل عبر شبكات التواصل الاجتماعي والحصول على المعلومة وتوظيفها. وازدهرت بذلك التجارة الرقمية والتسويق الالكتروني والخدمات الالكترونية منذ منتصف التسعينات... واستجابت ادبيات الإدارة بشكل كبير لهذه الثورة الالكترونية، وتحولت من الإدارة التقليدية الى ما يعرف بالإدارة الالكترونية بنوع من التدرج، حيث انها تعتبر نمطا جديدا مغايرا كليا للنمط التقليدي، لها متطلبات مادية وبشرية يجب دراستها بعناية، وتهيئة الأجواء لنجاحها، لأنها تمثل تحولا جذريا في النظريات والمفاهيم والإجراءات والهيكل الادارية والتشريعات والقوانين وثقافة المؤسسة.

وقصد ضمان تطوير الخدمة الإدارية، فقد توجب على الإدارة العصرية الاهتمام بهذا التحول وهدم الأنماط التقليدية والتخلص من الركود الإداري الذي يعرقل سير العمل والإنتاج وتقديم الخدمات، بإعادة هندسة العمليات الإدارية ونظم العمل لتتمكن من التوافق مع المحيط المتغير وجعلها أكثر مرونة، وتهيئة الجو العام لتقبل التجربة الجديدة ونشر الثقافة الالكترونية لدى الموظفين، واعدادهم وتأهيلهم للتعامل مع

مقدمة

الحواسيب والشبكات والأنظمة الالكترونية، فهي عملية تتطلب افرادا متخصصين وملمين بأساليب التعامل مع التقنيات الحديثة.

اما بالنسبة للمتعاملين، فينبغي العمل ايضا على تثقيفهم ونشر الوعي المعلوماتي بالقوانين والمناهج الاقتصادية والاستثمارية والأنظمة التجارية والصناعية والأمنية، ورفع درجة الثقافة التقنية لديهم، واطهار مزايا التعاملات الالكترونية وترغيبهم فيها، لإعطائهم الثقة الكافية بجدوى هذا التحول، وتهئتهم نفسيا لتلقي الخدمة الالكترونية والاقبال عليها، والعمل بها. وبالتالي تقديم خدمات حقيقية تعود بالفائدة على المؤسسة وتجاوز مشكلات الأنظمة التقليدية برفع كفاءة وجودة العمل واكسابها مرونة وفاعلية ملموسة.

وعلى هذا فقد أصبح موضوع التحول الى الإدارة الالكترونية من أبرز المواضيع الحديثة التي نالت اهتمام الباحثين بالدراسة والبحث، ومنه تولدت لدينا الرغبة في دراسة موضوع دور الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة الإدارية، ومحاولة النظر في واقع الإدارة الالكترونية في الجزائر من خلال عينة من جامعة 8 ماي 1945 بقالة، ومعرفة ما إذا استطاعت مواكبة التطورات الرقمية في العالم ام لا، ومدى تحقيقها للمرونة التنظيمية والجودة في الأداء.

ولتفصيل الموضوع والالمام بجميع جوانبه قمنا بتقسيم الدراسة الى أربع فصول بعد عرض المقدمة كالتالي:

الفصل الأول: تناول الإطار النظري والمنهجي:

بالنسبة للإطار النظري فقد تضمن الإشكالية والفرضيات، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة والمقاربات النظرية للإدارة أما الإطار المنهجي فتضمن: الإجراءات المنهجية للدراسة، من منهج وتقنيات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة، ثم مجالات الدراسة.

الفصل الثاني: تضمن الإدارة الالكترونية من خلال استعراض النقاط التالية:

ماهية الإدارة الالكترونية، تطبيق الإدارة الالكترونية وثالثا اثار التحول الى الإدارة الالكترونية.

اما الفصل الثالث: فتضمن دراسة الجزء الخاص بتطور الخدمة الإدارية من خلال العناصر التالية: أولاً: الخدمة، ثانيا: الإدارة، وثالثا: الإدارة الالكترونية والخدمة الإدارية.

مقدمة

في حين ركز الفصل الرابع على الجانب الميداني من عرض النتائج وتحليل للبيانات، مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والنظريات واستخلاص النتائج العامة واخيرا وضع توصيات ومقترحات.

ومن المفيد لفت انتباه القارئ إلى بعض الصعوبات التي واجهتنا عند إعداد هذا البحث ولعل أهمها ندرة الدراسات التي تناولت بالتحديد هذين المتغيرين (دور الإدارة الالكترونية والخدمة الإدارية) معا.

ولهذا فقد حاولنا إثراء الموضوع بدراسات قريبة من موضوع بحثنا.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي

لِلدراسة

أولاً: الإطار النظري للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. تحديد المفاهيم
4. المقاربات النظرية والدراسات السابقة

ثانياً: الإطار المنهجي للدراس

1. الإجراءات المنهجية للدراسة
2. مجالات الدراسة

أولاً: الإطار النظري للدراسة

1. الإشكالية

مع التقدم التكنولوجي، والتطور الهائل في مجال المعلوماتية والاتصال ومع ظهور الانترنت بشكل خاص خلال منتصف التسعينات وبغرض رفع التحديات التي تواجه العمل الإداري ظهرت الحاجة إلى استخدام نمط جديد من الإدارة وهو الإدارة الالكترونية القائمة على التنظيم الشبكي والأعمال الالكترونية والتي تعمل على تبادل المعلومات بآليات وتقنيات متقدمة بين أفراد المنظمة وبينها وبين منظمات أخرى لضمان الجودة في الأداء وتحسين الخدمات المقدمة للمتعاملين معها وبالتالي تحقيق الأهداف العامة لها.

وقد أصبح لزاماً على الإدارة الجزائرية ان تنتقل من التسيير التقليدي الذي افرز العديد من المظاهر السلبية، كالفساد الإداري والبيروقراطية، وان تواكب هذا التحول التنموي في ظل مجتمع الرقمنة، وتبني منطق السرعة والدقة والالتقان في الأداء، كما هو الشأن في البلدان المتقدمة، وحتى النامية التي أصبحت ترى في هذا التحول والتدافع نحو الانترنت تنامي في قدرة الانسان على التطور " ومعالجة المعلومات وانشاء المعرفة وتوزيعها، وتقاسمها"¹ حتى ان مجلة فورتن Fortune وضعت شعاراً يقول " كن الكترونياً او توكّل"²

وفي هذا الشأن اطلقت الجزائر اكبر مشروع سنة 2008 ، والذي أعدته وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال تحت اسم " الجزائر الكترونية 2013 " " في اطار مشاورات شملت العديد من المؤسسات والجامعات ، والإدارات والمنظمات حيث يعكس سياسة الحكومة في الاعداد لاستراتيجية تهدف الى تشييد مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي ،وعصرنة الإدارة العمومية الجزائرية"³ ويتم ذلك من خلال تطوير التشريعات، التطوير الإداري والتنفيذي والفني، تطوير الموارد البشرية والاعلام والتوعية. وقد شملت رقمنة الإدارة الالكترونية ضمن هذا المشروع ، على سبيل المثال لا الحصر ؛ قطاع البريد والاتصالات ، قطاع الضمان الاجتماعي ، قطاع البنوك ، قطاع التربية ...

¹ نجم عبود نجم: «الإدارة والمعرفة الالكترونية -الاستراتيجية، الوظائف، المجالات»، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 25.

² نفس المرجع، ص 20

³ عبد العزيز سلمى عشبة، حازم احمد فروانة: " دور الإدارة الالكترونية في ترقية أداء الجماعات المحلية في الجزائر - دراسة وصفية على ضوء مشروع الجزائر الالكترونية 2013"، مجلة معارف للعلوم القانونية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، السنة 2022، ص 38.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي.....

اما عن قطاع التعليم العالي فهو الاخر " يشهد عموما في مجمله مشكلات عديدة كضعف الكفاءة والأداء، واعتماد المؤسسات الجامعية على الوسائل التقليدية، وعجزها عن استخدام التكنولوجيا الحديثة التي توفر المعرفة من مصادرها المتعددة، وتسهل عملية الحصول عليها"¹

لقد طبقت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ضمن مشروع " الجزائر الكترونية 2013" مشروع اللجنة الأوربية الهادف لدعم مشروع الجامعة الافتراضية، والارتقاء بمستوى جامعات البحر المتوسط من خلال انشاء روابط شبكية بينها، بهدف تطوير نظام التعليم عن بعد الذي تعزز بفضل الممون لبياد ... حيث تتوفر على بناء قاعدي للموارد البيداغوجية ، تسمح بتسهيل عملية التعلم عن بعد، وترقيتها² كما أدخلت الجامعات نظام التسجيل الجامعي عن طريق المواقع الالكترونية لحاملي شهادة البكالوريا الجدد " التسجيل الأولي ، ملاً بطاقة الرغبات ، الاطلاع على النتائج ... " فضلا عن المنصات الرقمية والإعلانات الموجهة للطلبة القدامى والاساتذة والموظفين المعنيين بكل ما هو جديد في الإدارة من توظيف، مسابقات، ترقيات، ترقيات.... سعيا من الجامعات الى تبني كل ما من شأنه ان يدفعها قدما الى الامام وجعلها جامعات قوية وراقية تصل الى مراتب مشرفة بين الجامعات العربية والعالمية برفع أدائها وكفاءتها والعمل في جو يسوده تبادل الآراء والتشاور وتكاتف جميع الجهود ، وذلك من خلال الدقة والموضوعية، وتسهيل إجراءات الاتصال بين دوائر المؤسسة وباقي الإدارات، تقليل استخدام الورق، المرونة في العمل، وتحقيق الجودة في الأداء بالاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة لتطوير الخدمات بحيث " لا يطغى الجو البيروقراطي الإداري المطلق في تقاليده على أولويات الرسالة العلمية والبحثية، سواء على مستوى الجامعة او الكلية أو الأقسام وبذلك تصبح النظم الإدارية ضابطة ومهينة ومسيرة للوفاء بالأداء العلمي والفني والبحثي"³

في ظل هذه المعطيات الجديدة، نطرح في بحثنا هذا التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة الإدارية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية

¹ نورالدين بوالشرش: "الجامعة الجزائرية بين الواقع ومتطلبات عصر العولمة"، مجلة البيداغوجيا، العدد 10، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، جوان 2020، ص17.

² خليفة بوزازي: "الحكومة الالكترونية ودورها في رقمنة الإدارة العمومية، على ضوء مشروع الجزائر الالكترونية"، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية ، المجلد 5، العدد 1، جامعة البليدة، الجزائر، السنة 2021، ص 169.

³ نورالدين بوالشرش: مرجع سبق ذكره، ص23.

- هل استطاعت الإدارة الالكترونية تحقيق الجودة في الأداء لدى الموظفين؟
- هل استطاعت الإدارة الالكترونية تحقيق المرونة التنظيمية؟

2. فرضيات الدراسة

وللإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية وهي:

تلعب الإدارة الالكترونية دورا إيجابيا في تطوير الخدمة الإدارية.

الفرضيات الفرعية:

1. تساهم الإدارة الالكترونية في تحقيق الجودة في الأداء لدى الموظفين.

2. تساهم الإدارة الالكترونية في تحقيق المرونة التنظيمية.

3. تحديد المفاهيم:

1. مفهوم الإدارة:

تتعدد التعاريف الخاصة بالإدارة، وتختلف من باحث الى اخر وتستخدم في اكثر من مجال ولأكثر من غرض " فكلمة الإدارة management او administration مشتقة من الكلمة اللاتينية المكونة من مقطعين وهما ad و ministration وهي تعني تقديم الخدمة للآخرين"¹

ويعرفها بيتر دركر صاحب نظرية الإدارة بالأهداف على انها: عضو له وظائف متعددة، وهي التي تدير العمال والعمل"²

"اما شيلدون فقد فرق بين مستويات الإدارة وقسمها الى أنواع: فهناك ما اسماه بالإدارة العليا.... وهي الوظيفة في المشروعات الصناعية التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج، والتوزيع، وتقرر الهيكل التنظيمي، والرقابة النهائية للمسؤول. والنوع الثاني الإدارة التنفيذية وتتعلق بتنفيذ

¹ خالد ممدوح إبراهيم، "الإدارة الالكترونية"، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010. ص 20.

² علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: "مبادئ الإدارة - الأصل والأساليب العلمية"، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 29.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي.....

السياسات ضمن الحدود التي وضعتها الإدارة العليا، وذلك باستخدام التنظيم للأشياء التي وضعت بين أيديها"¹.

تعريف آخر: "هي نشاط انساني هام لا يمكن الاستغناء عنه او العمل بدونه، حيث تؤدي الإدارة الناجحة الى استخدام فعال وإيجابي، ومثمر للموارد المادية والبشرية المتوفرة، كما تؤدي الى إنتاجية اعلى، يمكننا اجمال مظاهر أهمية الإدارة فيما يلي:

- قيادة وتوجيه المنظمة لتحقيق أهدافها
- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، والتي منها الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية، والاجتماعية، والتكنولوجية ... وتعتبر الإدارة الفعالة وسيلة من وسائل تطوير الشخصية الوظيفية للأفراد، وجعلها أكثر انسجاما مع طبيعة العمل"²

تعريف آخر: الإدارة هي فن انجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول الى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة، وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية .

ويقصد بالإدارة أيضا بأنها عملية تنظيم المهام ضمن حدود الموارد المتاحة ومتابعة وتوجيه العاملين فيها لإنجازها وذلك لتحقيق الأهداف المحددة"

وعرفت أيضا بانها: " فن انجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول الى الاهداف المطلوبة من قبل المنظمة، وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات"³

2. مفهوم الإدارة الالكترونية:

رغم شيوع مصطلح الإدارة الالكترونية بشكل واسع في وقتنا الحالي، باعتبارها اتجاه جديد في الإدارة الا ان الباحثين اختلفوا في تناول هذا المفهوم حسب اختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، فقد عرفت بانها " قدرة المنظمات المختلفة على إدارة الأنشطة التنظيمية والخدمات الداخلية والخارجية، بما

¹ كامل المغربي وآخرون: "اساسيات في الإدارة العامة - الأصول والأساليب العلمية"، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 1995، ص 19.

² السعيد مبروك إبراهيم: إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، الجودة الشاملة الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 39.

³ علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الالكترونية e-management، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 13.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي.....

يبسر توفيرها للعملاء الداخليين والخارجيين بوسائل الكترونية وبسرعة وقدرة عالية ، وبتكاليف ومجهود اقل ... وتعتمد على استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل شبكات ربط الاتصالات الخارجية، ومواقع الانترنت، ونظم الحاسب الالي بواسطة الجهات التنظيمية المختلفة"¹

تعريف ثاني: هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الاعمال، تميل أكثر من أي وقت مضى الى تجريد وإخفاء الأشياء، وما يرتبط بها الى الحد الذي أصبح راس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام مواردها"²

ويمكن تعريفها أيضا كما يلي: " هي منظومة الكترونية متكاملة تهدف الى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية الى إدارة باستخدام الحاسوب، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت، وبأقل التكاليف، بهدف تحقيق التنمية الإدارية"³

وهي: "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة شبكة الانترنت، وشبكات الاعمال في العمليات الإدارية، بغية تحسين العملية الإنتاجية، وزيادة فعالية أداء الإدارة"⁴

ويعرفها البنك الدولي بأنها: مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنون والمؤسسات التجارية في عملية صنع القرار، وربط طرق أفضل في الوصول الى المعلومات، وزيادة الشفافية، وتعزيز المجتمع المدني"⁵

تعريف اخر يرى ان "الإدارة الالكترونية ليست اعمالا يتم إنجازها عبر الشبكة العنكبوتية العالمية (الانترنت) او عبر الشبكة الداخلية لمؤسسة ما (الانترنت)، وأيضا ليست فقط عملية تبادل للملفات

¹ طارق بن قسبي: "دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاستشفائية العمومية"، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 2، العدد 2، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2017، ص 27، 28.

² نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص 157.

³ لخضر راجي وعائشة لكحل: "الإدارة الالكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية"، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد 2، العدد 1، 2016، ص 239.

⁴ سليمة بن حسين: "دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 7، جويلية 2014، ص 207.

⁵ لخضر راجي وعائشة لكحل: مرجع سبق ذكره، ص 243.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي.....الإطار النظري والمنهجي

والمعلومات داخل منطقة ما او بينها وبين غيرها من المنظمات (الاكسترنانت) بقدر ما يقودنا المفهوم الواسع لفكرة الإدارة الالكترونية بأبعاده التقنية الرقمية الى ثقافة جديدة تلون الأداء الفكري لمجتمع التقنية الجديد"¹

• **المفهوم الاجرائي للإدارة الالكترونية:** هي استخدام الإدارة للوسائل التقنية الحديثة، والموارد البشرية المؤهلة، والهياكل التنظيمية التي تساعد على التكيف مع المستجدات والتغيرات التي قد تحدث والتي تهدف الى تحقيق الجودة في الأداء لدى الموظفين والمرونة التنظيمية في العمل وبالتالي تطوير الخدمة الإدارية.

3. مفهوم الجودة:

يعتبر مفهوم الجودة مفهوماً غامضاً، لا يفهم الا في السياق المذكور فيه، لذا قد تعددت تعاريفها، فقد يرجع مفهوم الجودة الى الكلمة اللاتينية *qualitas* التي يقصد بها طبيعة الشخص او الشيء، ودرجة صلاحيته، و كانت تعني قديماً الدقة والاتقان"²

ويراها باحث اخر بانها تلك التي " ترتبط بجميع نشاطات المؤسسة، وتعبّر عن نوعية ومستوى أداء العمل المقدم:

- في حال انتاج المؤسسة للسلع: فالجودة تعني التزام المؤسسات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، والتزام المنظمات بالموصفات المتعارف عليها في الإنتاج.

- في حالة انتاج المؤسسة للخدمات: فان الجودة هنا ذات معنى حسي، يرتكز على مشاعر واحاسيس متلقي الخدمة، والمستفيدين منها، بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات المقدمة لهم، ومدى نجاح العاملين في تلبية احتياجاتهم"³

"عرفها ادوارد ديمونج بانها: المطابقة للمواصفات مع الاستمرار في تخفيض التكلفة "

في حين عرفها جوزيف جوران J.Juran بانها: "الملاءمة للاستعمال"⁴

وفي تعريف كروسبي *crosby* هي "المطابقة للمواصفات و انتاج السلع، وتقديم الخدمات بدون اية أخطاء"⁵

¹ حسين محمد الحسن: "الإدارة الالكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات"، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص 41.

² سليمة بن حسين: مرجع سبق ذكره، ص 220.

³ مصطفى يوسف: "إدارة الأداء"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 221 .

⁴ علي جبلاق: "إدارة الجودة"، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021، ص1.

⁵ نفس المرجع، ص 1.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي.....

تعريف ايفانس: "هي تلبية واشباع توقعات العميل، او تقديم ما يفوق هذه التوقعات"¹

المفهوم الاجرائي للجودة :

هي تقديم الخدمة الإدارية بوسائل تقنية حديثة مع تبسيط الإجراءات والمعاملات الإدارية، وتقليل استخدام الأوراق لتحقيق السرعة والكفاءة .

4. مفهوم المرونة:

"يعرفها روشا بانها مركز معرفي أساس للابتكار، حيث تفهم منه إعادة البث السريع والمناسب للمعلومات، والأنظمة والمعارف، وفقا لمتطلبات الحالات المستجدة"²

وتعرف أيضا على انها: "الاستجابة للتغيرات حيث ان السمة المميزة لبيئة الاعمال اليوم، هي الديناميكية، والتغير المستمر"³

وهي "ظاهرة على المستوى التنظيمي تتمثل في قوة الوحدات التنظيمية في التعامل مع الاحداث غير المرغوبة، والازمات، او الحد منها وإدارتها حتى تستطيع المنظمة الوصول الى مرحلة التعافي

كما يرى بانها مفهوم يركز على قدرة المنظمة على توقع التغيير الذي يمكن ان يواجهه المنظمة ويعرقل اداءها، ومدى استعدادها لهذه المتغيرات والتكيف معها بما يحقق بقاءها وازدهارها"⁴

اما Guilford فيرى بانها القدرة على سرعة انتاج أفكار تنتمي الى أنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف معين"⁵

وبتعريف اخر: "هي قدرة النظام على الحفاظ على الوظائف والعمليات الرئيسية، في مواجهة الضغوط من خلال المقاومة، ثم الاستعادة او التكيف مع التغيير، وتشمل ثلاثة مكونات: المقاومة، الانتعاش، التحول، كما تشير ايضا الى قدرة النظام على الاستمرار في حالته الحالية من الاداء اثناء مواجهة الاضطراب والتغيير، والتكيف مع التحديات المستقبلية والتحول بطرق تعزز عمله.

¹ نفس المرجع، ص 2.

² رعد مهدي رزوقي وسهى إبراهيم عبد الكريم: "التفكير وانماطه"، ط1، دار المسيرة للطباعة والنشر، الجزء 1، 2015، ص 167.

³ فاطمة بدر و معاذ الصباغ: "اساسيات الإدارة"، منشورات الجامعة الافتراضية، ج،ع، السورية 2020 ، موقع التحميل Pedia.svuonline.org. بتاريخ جانفي 2020.

⁴ عبد الرحيم محمد: "المرونة التنظيمية" - الموقع: dr-ama.com تاريخ الاطلاع : 2022/12/08

⁵ رعد مهدي رزوقي وسهى إبراهيم عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 168.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي.....

كما بدأت المؤسسات والمنظمات تنادي بأهمية المرونة للتعامل مع الاوضاع المستجدة"¹

تعرف أيضا بانها: " عموما هي تغيير أي شيء في الأوقات المناسبة"²

5. مفهوم المرونة التنظيمية:

تعددت التعاريف كونها أحد العوامل المؤثرة في تفسير كيفية أداء المنظمات حيث عرفت بانها: "القدرة على مواجهة الاضطرابات والاحداث غير المتوقعة مقدما، بفضل الوعي الاستراتيجي والنظم الإدارية التي تمكن المنظمة من التعامل مع التهديدات الداخلية والخارجية"³

كما انها: "قدرة المؤسسة على توقع التغيير المتنامي، وحالات التعطيل المفاجئة، والاستعداد لها، والاستجابة اليها، والتكيف معها من اجل بقائها وازدهارها...و هي بذلك تتجاوز ادارة المخاطر لتضمن نظرة اكثر شمولاً لصحة الاعمال و نجاحها...وتتطلب اجادة المرونة التنظيمية تبني العادات الممتازة وافضل الممارسات السليمة لتحقيق التحسن في الاعمال من خلال تنمية الكفاءات والقدرات في سائر الجوانب...وليست المؤسسة المرنة مجرد مؤسسة تحافظ على بقائها على المدى الطويل ، بل وتزدهر باجتيازها لاختبار الزمن."⁴

تعريف مجموعة براندين هول* للمرونة التنظيمية: "هي استعداد المؤسسة للاستجابة للتغيرات المفاجئة والعميقة في كثير من الأحيان، في عصر التحول الرقمي هذا، أكبر ميزة تنافسية تتمتع بها المؤسسة هي توقع احتياجات عملائها والاستجابة بسرعة، يعتمد النجاح على تقديم قيمة بأقل وقت ممكن، تقديم استراتيجيات جديدة بسرعة والاستعداد لمواجهة الفرص الناشئة بسرعة"⁵

¹ محمد طاهر صالح: "المرونة والمرونة التنظيمية"، الموقع: pedia.svuonline.org. تاريخ الاطلاع: 2022/12/08.

² عبد الكاظم محسن كوين، حميد سالم الكعبي: "الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12، العدد 40، الفصل 3، بغداد، العراق، 2017، ص 214.

³ عبد الرحيم محمد، مرجع سبق ذكره.

⁴ محمد طاهر صالح: مرجع سبق ذكره.

* مجموعة براندين هول تختص بإجراء البحوث والتحليلات في مجالات التعلم والتنمية، وإدارة المواهب، وتنمية القيادات، والتزويد بالمواهب وإدارة القوى العاملة.

⁵ مجموعة براندين هول: "ما هي المرونة التنظيمية ومكوناتها الرئيسية"، الموقع Brandon.Hall.com، تاريخ الاطلاع:

2022/12/08

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي.....

كما عرفها eadler بانها " القدرة على سرعة تغيير الاتجاه والانحراف عند الإجراءات المحددة مسبقا، او هي القدرة على عمل شيء مختلف عما هو مخطط له"¹

المفهوم الإجرائي للمرونة التنظيمية:

هي قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية الحاصلة وسرعة تغيير نمطها وفق ما تقتضيه الضرورة

6. مفهوم الخدمة:

عرفت الخدمة بانها: " أي نشاط او سلسلة من النشاطات ذات طبيعة غير ملموسة في العادة، ولكن ليس ضروريا ان تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة او الموارد المادية او السلع او الأنظمة والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل"²

ويعرف فيليب كوتلر الخدمة على انها: "أي عمل او أداء ملموس يقدمه طرف الى آخر دون ان ينجر عن ذلك ملكية أي شيء، وإنتاجية الخدمة يمكن ان تكون مرتبطة بالسلع المادية"³

وهي أيضا: " كل عمل رسمي او غير رسمي غايته تقديم المساعدة او القيام بنشاط معين، لهدف محدد"⁴

وعرفها adrain palmer بالقول "انها عملية انتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، اما بحد ذاتها كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من اشكال التبادل اشباع حاجة او رغبة مشخصة لدى العميل او المستفيد...

ويقول Gronroos ان الخدمة هي "عبارة عن أشياء مدركة بالحواس، وقابلة للتبادل، تقدمها شركات او مؤسسات معينة بشكل عام بتقديم الخدمات، او تعتبر نفسها مؤسسات خدمية"¹

¹ عبد الكاظم محسن كوين: مرجع سبق ذكره، ص 214.

² رحاوي عبد الرحيم، قاسمي خديجة: "دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية"، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 3، جامعة بشار، اوت 2017، ص110.

³ سدي عمر وبرادي احمد: "دور الخدمات الإدارية في ترقية الخدمة العمومية في التشريع الجزائري"، مجلة آفاق علمية، المجلد 11، العدد 03، جامعة تمنراست، 2019، المركز الجامعي تمنراست، ص 172.

⁴ بن غربي عثمان وسعدي فاطنة: "إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية (المفاهيم، الأهداف، المتطلبات)"، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 7، جامعة الجلفة، الجزائر، ص 345.

7. مفهوم الخدمة الإدارية:

هي: "اعمال ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها الى حسن سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة المتمثل بالبقاء، النمو، والازدهار، وهي التخطيط، التعليم، التوجيه، الاشراف، الرقابة الإدارية، اتخاذ القرارات، والاتصال، والقياس، والتقييم والتغذية العكسية"²

• المفهوم الاجرائي للخدمة الإدارية:

هي مجموع الاعمال والوظائف التي تقوم بها الإدارة في القطاع العام من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة لتحقيق الأهداف العامة المسطرة للتنظيم، وتقديم خدماتها للموظفين والمتعاملين معها بجودة ومرونة عاليتين.

4. المقاربات النظرية والدراسات السابقة:

1.4 المقاربات النظرية

تعددت النظريات الإدارية المتعلقة بموضوع الإدارة في شكلها التقليدي وتطورها التسلسلي الى حين الوصول الى الإدارة الحديثة الالكترونية، واختلفت آراء الباحثين في طريقة معالجة الموضوع وكيفية تطويرها، ومن المقاربات النظرية الملامسة لموضوع دراستنا ما يلي:

1. نظرية الإدارة العلمية:

" يعتبر فريدريك تايلور صاحب كتاب مبادئ الإدارة العلمية عام 1911 رائد هذه النظرية الأول، ومن خلال هذه النظرية يمكن فهم الإدارة على أسس فنية في طبيعتها، وترى ان الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد ومبادئ محددة، ولذلك فان هذه النظرية اتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها وفهمها للعملية الإدارية، وذلك بالحصول على الحقائق من خلال تقديم افتراض معين ثم اختبار هذا الافتراض وتحقيقه وتعديله وفق النتائج الي يكشف عنها هذا الاختبار.

كما ترى ان العاملين يشاركون في العملية الإدارية بطريقة آلية لتحقيق اهداف التنظيم، ويقتصر دور

المدير على تحديد ما يجب ادائه، وان على المرؤوسين أداء ما يحدده المدير"¹

¹ حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس علاق: "إدارة عمليات الخدمة"، ط1، دار اليازوري العلمية، للنشر، 2011، ص8.
² نادية مراد يوسف حنون: "درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات"، أطروحة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010، ص 13.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي.....

"وسميت بهذا الاسم نسبة لتطبيق المنهج العلمي، والتي أوردتها في كتابه " مبادئ الإدارة العلمية عام 1911، وتقوم الإدارة عنده على ما سماه بالأسس الاربعة الآتية:

- تطور حقيقي للإدارة بتجزئة وظيفة الفرد الى أجزاء صغيرة، ومعرفة انسب الطرق لأداء كل مهمة
 - الاختيار العلمي للعاملين، ويتأتى ذلك باختيار الفرد بطريقة تناسب العمل، ويجب ان يدرّب عليها بالطريقة المصممة والسليمة.
 - الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين، وقيام الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
 - التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.
- اما تطبيق المنهج العلمي في الإدارة، فتقوم خطواته على الآتي:

- توضيح المشكلة
 - تجميع المعلومات والبيانات الخاصة بها.
 - تحليل هذه المعلومات والبيانات.
 - التوصل الى الحل المناسب للمشكلة
 - اختيار وتقييم الحل للتأكد من صلاحيته أو عدم كفاءته
 - وقد اقترح تايلور تنظيم جديد أطلق عليه لفظ **التنظيم الوظيفي** قلل فيه من استخدام رؤساء العمال و عوضهم بثماني خبراء وظيفيين مقسمين الى مجموعتين، الأولى مكلفة بالأعمال المكتبية والإدارية، والثانية بأعمال الإنتاج كسرعة دوران الآلات والتصلّجات والتفتيش.
 - استعان بوسيلتين في دراسة الأنشطة التي يبذلها المال هما الوقت والحركة ويطلق عليها حجر الزاوية في الإدارة العلمية²
- "واستخلص تايلور من دراسته مجموعة من المبادئ التي تمثل واجبات الإدارة في المصنع،
- "الأول: هو التحديد العلمي لكل ما يعرفه العمال عن الحرف المختلفة، ثم تصنيفها ووضعها في جداول، ثم تردها الى قوانين وقواعد وصيغ رياضية .

¹ هناء حافظ بدوي: إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 64.

² 1- حسين رشوان: نظريات في علم اجتماع التنظيم، الابعاد المتعددة -النظريات البنائية الوظيفية، مؤسسة شباب الجامعة، جامعة الإسكندرية، 2018، ص55-56.

الفصل الأول:الإطار النظري والمنهجي

الثاني: ان تعمل الإدارة على اختيار العمال بطريقة علمية ثم تدريبهم وتعلمهم.

الثالث: يقوم على تعاون الإدارة مع العاملين لإنجاز الاعمال وفقا للطرق العلمية.

الرابع: تعمل الادارة على تقسيم العمل بينها وبين العمال بالتساوي، فيقوم كل طرف بالعمل الذي يناسبه، بدلا من ان يتحمل العمال النصيب الأكبر من العمل، التخصص المهني كأساس لرفع الإنتاجية¹

2. نظرية التكوين الإداري:

" ظهرت جذور هذه النظرية المبكرة في كتابات آدم سميث، وبرزت في كتابه " ثورة الأمم وركزت على العمليات الداخلية للتنظيم، وأهمية تقسيم العمل، بالإضافة الى الاهتمام بالإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة، والاعتماد بمظاهر الأداء المادي والفيزيولوجي للعاملين، مع اهمال الجانب السيكولوجي"².

"اما فايول فقد برزت توجهاته في تحليل طبيعة عمل المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة وفهمها، بعيدا عن الاهتمام المرتكز على العاملين وانتاجيتهم، مستفيدا من خبرته ميرا عاما في احدى شركات التعدين، اذ عد مؤسسا لمدرسة المبادئ الإدارية في كتابه المشهور "الإدارة العمومية والصناعية عام 1916"³.

" وقد وضع فايول المبادئ الاربعة عشر المشهورة، والتي كانت وما تزال الى حد كبير مصدر يستند اليه المديرون في الأجهزة الحكومية والمصانع والشركات، وهي التخصص وتقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، وحدة الامر، الطاعة والانضباط، وحدة التوجيه، المركزية، تدرج السلطة والنظام، المساواة، تعويض العاملين، ثبات العاملين، المبادأة، التعاون، انضواء المصلحة الشخصية في المصلحة العامة.⁴

" و حدد خمسة قواعد وواجبات للمدير تشبه تقريبا الوظائف الادارية للمدير التي نطبقها في الوقت الحاضر وهي :

¹ نفس المرجع، ص 57، 58.

² نفس المرجع، ص 62.

³ صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 59.

⁴ حسين رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 62.

- الاستشراف : (التنبؤ بالمستقبل) لاكمال خطة العمل المرتبطة بالمستقبل.
 - التنظيم : لتوفير الموارد اللازمة وحشدتها لتنفيذ الخطة.
 - الامرة : للقيادة وتقييم العاملين وصولا الى تقديم افضل عمل باتجاه تنفيذ الخطة.
 - التنسيق : لتحقيق التوافق بين الجهود والافكار المتباينة
 - الرقابة : لمتابعة حدوث الاشياء بما يتناسب مع الخطة الموضوعة .
- وقسم النشاطات في المشاريع الصناعية الى ستة مجاميع:
- نشاطات فنية -تقنية تخص الإنتاج والتصنيع.
 - نشاطات تجارية تخص البيع والشراء والتبادل -الصيرفة.
 - نشاطات مالية تخص البحث عن مصادر الأموال والاستخدام الأمثل لرأس المال.
 - نشاطات الأمان لحماية الممتلكات والأشخاص.
 - نشاطات محاسبية تخص الحسابات والموازنات وتشمل الإحصاء
 - نشاطات إدارية تخص الوظائف التي يؤديها المدير وتشمل الاستشراف، التنظيم، الامرة، التنسيق، الرقابة¹

3. المنهج الكمي للإدارة:

"هي احدى المدارس الحديثة في الإدارة والتي تحاول ان تعالج المشكلات الإدارية الانتاجية، الفنية، التسويقية ...الخ، عن طريق نماذج رياضية للحصول على افضل حل ممكن والذي يعطي اكبر عائد او اقل خسارة ممكنة، وتذهب النماذج الرياضية في ذلك الى تحديد المشكلة وجمع البيانات التي توضح ابعادها، والعناصر المؤثرة فيها، ووضع نموذج رياضي لها يحدد الهدف المطلوب تحقيقه، والقيود المحيطة به، والحصول من خلال هذا النموذج على الحل الذي يحقق اقصى عائد، او اقل تكلفة، وتحديد المتغيرات التي تحيط بتطبيق هذا الحل، واختيار تأثير هذه المتغيرات على الحل، ووضع الرقابة والاحتياطات اللازمة لتطبيقه بنجاح، وتنفيذ الحل وقياس نتائجه، ومطابقة الأهداف بالنتائج، وتحديد الفروق او الانحرافات لتقرير التعديل او التغيير المناسب"².

¹ صلاح عبد القادر النعيمي: مرجع سبق ذكره، ص 60، 61.

² سعيد ياسين عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998، مصر، ص 21، 22.

الفصل الأول:الإطار النظري والمنهجي

" وكان شستر برنار اول من اكد ان الإدارة ما هي الا نظام للمعلومات، وان العمل داخل المنشأة واتخاذ القرارات، وحل المشكلات يمكن تمثيلها بصورة كمية على شكل رموز ومعادلات رياضية ، ويروا في عملية اتخاذ القرارات بهذه الطريقة انها اكثر دقة، وغير متحيزة، وبعيدة عن التخمين والنفوذ الشخصي ومع ظهور الحاسبات الالكترونية امكن وضع نماذج رياضية اثبتت صحتها في اتخاذ القرارات، وفي وقتنا الحاضر هناك العديد من النماذج الشهيرة المستخدمة في منظمات الاعمال مثل نموذج بيرت PERT والمسار الحرج CRM ونظرية الألعاب ،ونموذج التعيين، والنقل... الخ

وقد ظهر هذا الاتجاه في عملية اتخاذ القرارات بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة الابحاث العسكرية التي اجريت في تلك الفترة ولاقت نجاحا كبيرا ،واراد الاداريون تطبيقه في ميدان الاعمال والاقتصاد".¹

4. المدرسة السلوكية – المدرسة الكلاسيكية الحديثة:

"أظهرت ماري فولبيت اهتماما واسعا بدراسة الجماعة بوصفها صيغة للتعاون والتنسيق بين الافراد، لتحقيق اهداف المنظمة"².

"وتعتبر ماري باركر فولبيت (1891/1933) من ابرز رواد المدرسة السلوكية اعتبرت الإدارة نشاطا إنسانيا ينبغي الا يغرب عن ممارستها، انه يتعامل مع افراد، ولهذا جاءت ابحاثها من وجهة نظر علم النفس، وكان من ابرز افكارها ما يلي :

- ان وجود التعارض بين المصالح المختلفة امر طبيعي، كما انه ينبغي الا يكون مثيرا للقلق، لأنه من الممكن ان يتحول هذا التعارض الى تكامل عن طريق الاعتراف بالمشكلة، وتحليلها للتعرف على أسبابها ونتائجها.
- ان تنفيذ الاعمال لا يتم بمجرد اصدار الأوامر من الرئيس، فاعلم الافراد لا يقبلون بسهولة الانقياد لغيرهم إذا شعروا ان الامر مفروض عليهم.
- ان تفويض السلطة وسيلة فعالة لتنمية قدرة المرؤوسين.
- ان المسؤولية لا تقع على فرد بذاته في التنظيم، فليس ثمة فرد يعمل منفصلا عن غيره ولهذا يجب ان تتسبب المسؤولية الى الأفعال لا الى الأشخاص.
- ان وظيفة التنسيق هي وظيفة تسبق التخطيط، وترافق تنفيذ الخطة، وتستمر الى ما بعد التنفيذ.

¹ علي عباس: اساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص64.

² صلاح عبد القادر النعيمي: مرجع سبق ذكره، ص 63.

- ان الإدارة لا زالت في طور التكوين"¹

5. نظرية النظم:

تعد نظرية النظم من أبرز التطورات الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، والتي ظهرت في أوائل الخمسينات من هذا القرن، على يد العالم البيولوجي "فون بيرتلان" في من خلال محاولته البحث عن إطار يوحد بين ميادين البحث العلمي المختلفة، حيث خلص الى ان النظرية العامة للنظم يمكن ان تحقق كل هذا الاطار والواقع ان تطبيق منهج النظم ليس نسخا لفكر اداري سابق، بجنب انه لا يلغي ما وصل اليه الفكر الإداري من اجتهادات. بل هو محاولة جادة لإتاحة الفرص لتجميع ما وصلت اليه هذه الاجتهادات من نتائج والإضافة اليها سعيا الى نظرية موحدة تمكن الإداريين من ترشيد قراراتهم والنظر الى الأمور بشكل تكاملي"²

والمقصود بالنظام هو مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق اهداف معينة، وبطريقة تكون كلا متكاملًا يزيد عن مجرد الجمع المادي لهذه الأجزاء، اما العناصر الأساسية لمدخل النظم فهي:

1. المدخلات: حيث يحصل النظام على الموارد التي يحتاجها من البيئة الخارجية (الموارد البشرية، المالية، المادية والمعلوماتية)
 2. عمليات التشغيل: حيث يقوم النظام باستخدام النواحي الفنية، التكنولوجية التي يملكها، بتحويل الموارد الى سلع وخدمات.
 3. المخرجات: تتضمن السلع والخدمات التي يقدمها النظام الى البيئة.
 4. المعلومات المرتدة: وهي المعلومات التي ترد من البيئة الى النظام(المنظمة).
- "وعرف النظام بانه: مجموعة من الوحدات المترابطة التي تستقبل مدخلات معينة من بيئتها، فتقوم بإجراء عمليات معينة، وتنتج مخرجات معينة تعطيها لبيئتها."³

" ويرى تشرشمان انه يجب ان ننظر الى المنظمة بنظرة كلية، وان النظام هو أجزاء متداخلة (المدينة، المستشفى، المدرسة، البنك...) كما يعتقد ان النظر الى المنظمة كنظام يساعد على معرفة ان الأجزاء

¹ مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص58،59

² هناء حافظ بدوي: مرجع سبق ذكره، ص 136،137.

³ مصطفى يوسف كافي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص62.

الفصل الأول:الإطار النظري والمنهجي

المختلفة والأقسام والنظم الفرعية في المؤسسة تمثل أجزاء متداخلة يجب ان تعمل على تحقيق أغراض المنظمة.

فتحديد المستوى الأمثل للمخزون سوف يؤثر على جميع الأقسام الأخرى، سوف يؤثر على قسم الإنتاج، وعلى قسم المبيعات، وعلى قسم التمويل وهكذا.¹

6. مدرسة الإدارة بالأهداف:

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الادارية الحديثة التي تحظى بدرجة عالية من الاهتمام من جانب الأكاديميين والتطبيين، بجانب ما يتمتع به هذا الأسلوب من قول عام في كافة المنظمات الاقتصادية والحكومية بالمجتمعات المتقدمة والنامية على السواء. ويرجع السبب في بقاءه و تطوره الى كنظام للإدارة الى اهتمامه بالناحية العلمية التطبيقية، حيث يشكل هذا الأسلوب منهجا واضحا للتطبيق العملي²

"وتعرف على انها أسلوب من أساليب الادارة الحديثة يشترك بموجبه كل من الرئيس والمرؤوسين في عملية تحديد الأهداف المراد تحقيقها، وطرق بلوغها، وتحديد معايير مقياسها للتأكد من تنفيذها، تقديم المكافأة للمجد، ومحاسبة المقصر ومعالجة الانحرافات ان وجدت، وإصلاحها بأقصى سرعة ممكنة"³

"وتقوم فلسفتها على مجموعة من الدعائم والقيم التي من أهمها ما يلي:

- الاعتراف بأهمية العنصر الإنساني.
- الاتصال الفعال.
- الاتفاق على اهداف واضحة ومحددة.
- المشاركة.
- قيادة فريق العمل.
- ديناميكية الإدارة".⁴

" ويعد عالم الإدارة الشهير بيتر دراكر اول من دعا الى الاخذ بفكرة الإدارة بالأهداف عام 1954، منطلقا من ان وحدات الإنتاج تحتاج الى نظام اداري يتيح للفرد إمكانية تحقيق ذاته وبالوقت نفسه يعطيه توجيهها بوحدة الرؤيا الشاملة لمسار جهده. كما ينشئ روح الفريق، وينسق اهداف عامة مشتركة تشكل

¹ محمد محمود مصطفى: الإدارة العامة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012، ص 42.

² هناء حافظ بدوي: مرجع سبق ذكره، ص، 135.

³ مصطفى يوسف كافي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص، 73.

⁴ هناء حافظ بدوي: مرجع سبق ذكره، ص 136.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي.....

بمجموعها الهدف النهائي للمنظمة التي يعملون فيها ... وقد قام العديد من الباحثين من أمثال مكروجر وهامبل وغيرهم بتطوير فكرة الإدارة بالأهداف حتى أصبحت اليوم أداة تخطيطية وإشرافية ورقابية، وتحفيزية للعاملين¹

7. المدخل الموقفي في الإدارة (بيرنز وستوكر):

" يعد من أحدث الاتجاهات الإدارية الحالية، والذي يقوم على أساس انه لا يوجد مدرسة او نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في كافة الظروف والمواقف، بل يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والمواقف والأوضاع التي تعيشها المنشأة"²

" وان تخصص المنظمة وطريقة الإدارة تتوقف على نوع وطبيعة المهام التي تسعى المنظمة لتحقيقها، أي انه يفضل اللجوء الى المدخل الكلاسيكي إذا ما اتصفت الاعمال بالروتينية مثل مصانع الغزل والنسيج، مصانع السكر، مصانع الجلود ... واللجوء الى المدخل السلوكي في الأنشطة التي تتطلب قدرا من الابداع والالتزام مثل مصانع وشركات الالكترونيات ومراكز الأبحاث الخ"³

ولقد تزايد الاهتمام بالإدارة الموقفية منذ بداية التسعينات من القرن العشرين عندما بدأت المنشآت تواجه الكثير من المشاكل الناجمة عن التغيرات البيئية الحاصلة في المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية، والتي اثرت بشكل كبير في طبيعة التنظيمات الإدارية السائدة، وأساليب العمل المتبعة، الامر الذي دفع علماء الإدارة ومفكريها الى العزوف عن محاولاتهم الرامية الى وضع نظرية موحدة وشاملة للإدارة، بدا تفكيرهم يتجه نحو قيام كل منشأة باختيار الأسلوب الإداري والتنظيمي الذي يتلاءم مع طبيعة الموقف والظروف السائدة فيها"⁴

8. إدارة الازمات:

"حقيقة اننا نعيش اليوم عصر الازمات والكوارث والصراعات والتناقضات والتحديات العنيفة التي تحيط بنا في جميع مجالات الحياة، وإذا أمعنا النظر في عالمنا المعاصر فإننا نجد سيادة عدم التوافق في العلاقات، والتعارض بين الكيانات وبعضها البعض، بل وداخل الكيان الواحد، في بعض الأحيان. وتعد هذه التحديات العنيفة والتطورات الملاحقة هي المولد الأكبر لحدوث الازمات، يضاف الى ذلك سيطرة

¹ مصطفى يوسف كافي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 74.

² نفس المرجع، ص 64.

³ محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 42.

⁴ مصطفى يوسف كافي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 64.

الفصل الأول:الإطار النظري والمنهجي

الارتجالية والعشوائية والممارسة الخاطئة والانفعال اللحظي لمتخذي القرار عند حدوث الازمات. ولم يعد السؤال المطروح امام اية منظمة هو: هل يمكن ان نتعرض لأزمة، وانما أصبح السؤال: متى ستقع الازمة كما أصبحت المنظمات القادرة على التنبؤ بالأزمات، ووضع توقعات لها لمواجهةها بصرف النظر عن مدى إمكانية الحيلولة دون وقوعها أقدر على تجاوز الازمات بكفاءة وفعالية بجانب انها تحقق لنفسها وضعا تنافسيا أفضل من غيرها.¹

9. مدخل الإدارة المعاصرة (مدرسة الإدارة الالكترونية):

"يعد التعامل مع التقنيات الحديثة والتقدم المضطرد في مجال المعلوماتية والاتصالات، من ابرز مراحل تطور الفكر الإداري المعاصر، فالعلاقة بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة وفيما بين المنظمات مع بعضها ومع المستفيدين والمتعاملين معها (المالكين وأصحاب المصالح والزبائن والمجهزين اخذت ابعادا جديدة بفعل التغيرات المتسارعة في الظروف المحيطة التي استوجبت حدوث تطور هائل في وسائل الحصول على المعلومات ومتابعتها وتحليلها بهدف تحسين القرارات الإدارية وحل المشكلات التي تواجه المدير، بالإضافة الى تحقيق السرعة والتميز في الاستجابة لرغبات الزبائن، وكسب قناعتهم ورضاهم، في ظل وجود منافسة شديدة يشهدها عالم الإدارة ومنظمات اليوم".²

وباستمرار مسيرة التطور في منتصف التسعينات صعدت الأداة الالكترونية وهي ليست مسألة فنية فحسب بل هي مسألة حضارية وثقافية، فهي ترتبط بتغير القيم ومفاهيم وعادات سائدة بين المواطنين فالأخذ بمفهوم الإدارة يؤدي بالضرورة لزيادة الكفاءة والفاعلية للجهاز الحكومي.

وتعد الإدارة الالكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، ... باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز الاعمال، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الكترونية، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم والوقوف لطوابير طويلة امام الموظفين في المصالح والدوائر الحكومية، فضلا عن تجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلا دون تطور النظم الإدارية الحالية. بالإضافة الى سرعة الإنجاز وتوفير الوقت والجهد والتكلفة واستخدام شبكة الانترنت في دعم التواصل بين الادارة الحكومية وفروعها، وبينها وبين المواطنين ... مما مهد لظهور مصطلح الإدارة الالكترونية كنمط

¹ هناء حافظ بدوي: مرجع سبق ذكره، ص 138.

² صلاح عبد القادر النعيمي: مرجع سبق ذكره، ص 83.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي.....

اداري متطور يستخدم منجزات التقنية في تطوير العمليات الإدارية، واكسابها مميزات نوعية تنقلها الى مصاف المستقبل.¹

تعقيب عن هذه النظريات:

تبنى النظريات الإدارية حسب تخصص الباحثين المهتمين بمعالجة مشاكل الادارة من وجهة نظرهم، وحسب ظروف الفترة التي عاشوا فيها، لذا فان كل نظرية من النظريات السابقة الذكر تناولت جانبا من الجوانب الذي يلمس موضوعنا بشكل او بآخر. فنظرية الإدارة العلمية ركزت على فكرة التخصص المهني كأساس لرفع الإنتاجية وتدريب العاملين والاهتمام بتنميتهم وتطويرهم وهو تماما الشيء الذي تركز عليه الإدارة الحالية ايضا لتحسين وتطوير العمل الإداري، اما نظرية التكوين الإداري فهي النظرية التي حملت مبادئ الإدارة التي ظلت نفسها الى وقتنا الحالي، والمنهج الكمي للإدارة اعتمدت فيه فكرة تحويل البيانات والمعلومات التي تخص الإدارة جميعها في نماذج رياضية تدرس جميع الابعاد وتحدد المشكلة والهدف المطلوب تحقيقه والقيود المحيطة به بغرض الوصول الى الحل الأمثل لتحقيق اقصى عائد واقل تكلفة، وهو ما تسعى اليه الإدارة الحديثة .

بالنسبة لنظرية النظم، فقد اهتمت بدراسة المدخلات والمخرجات وعمليات التشغيل والمعلومات المرتدة وهذا يعتبر من خصائص الإدارة الحديثة، اما مدرسة الإدارة بالأهداف فقد جدت الاهتمام بضرورة تحقيق الفرد لذاته وبذلك تحفيزه على تحقيق اهداف الإدارة مما يحقق له الرضا الوظيفي الذي يساهم بطريقة مباشرة في خدمة وتطوير عمله، وبالنسبة للنظرية الموقفية فهي تعالج مشاكل الإدارة من جميع الجوانب السابقة الذكر لكونها لا تنقيد بفكرة معينة، بل تبحث في جميع الظروف والأسباب وتستمد حلولها من كل نظرية سواء تعلق الامر بالبيروقراطية الإدارية او العلاقات الإنسانية او فيما تعلق بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ونظرية الأزمات هي النظرية التي تركز على فكرة الظهور المفاجئ للامراض والمشاكل والتي يجب على الادارة ان تكون مرنة كفاية لكي تتمكن من الوصول الى انسب الحلول في أقصر الأجل وهذا ما يناسب الإدارة الالكترونية والتي تعتبر الاتجاه الاحدث في الادارة.

2.4. الدراسات السابقة:

¹ مصطفى يوسف كافي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 86، 87.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي.....

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الإدارة الالكترونية، والتي تناولته من زوايا مختلفة، وسوف نقدم جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها، مع الإشارة الى أبرز ملامحها، مع مراعاة تنوعها الزمني والجغرافي.

هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة، وقد تناولت كل منها محورا من المحاور الأساسية للموضوع، وفيما يلي نقدم عرضا لها، ونبرز جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

أ) الدراسات التي تناولت محور الإدارة الالكترونية:

1. الدراسة الاولى:¹

بعنوان " تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر"، تهدف الدراسة الى قياس درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر كبلد يسعى لان يكون مع الدول المتقدمة. ومعرفة مدى وعي العمال والمدراء بأهمية التقدم التكنولوجي، ودرجة رضا المواطنين عن الخدمات الالكترونية، توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تنمية البلدية الجزائرية، ومعيقات تطبيقها، مع تبيان متطلبات هذا التطبيق، والتعرف على الخدمات الالكترونية التي تقدمها البلديات والمواقع الالكترونية التي تستخدمها في معاملاتها الإدارية.

وكان التساؤل الرئيسي كالتالي: ماهي التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر؟
والأسئلة الفرعية:

- هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر؟
- ما درجة مساهمة الإدارة الالكترونية في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟
- هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الالكترونية ودرجة مساهمتها في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

فيما حددت الفرضيات كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر.

¹ عبان عبد القادر: "تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر"، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د علم اجتماع إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سنة 2016.

اما الفرضيات المحورية فهي:

- هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر.
- تساهم الإدارة الالكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.
- هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الالكترونية، ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

منهج وأدوات الدراسة: استخدم في الدراسة المنهج الوصفي، والمنهج الاحصائي، اما أدوات الدراسة فهي الملاحظة لرصد الظاهرة وفق مؤشرات حددها الباحث، والمقابلة من اجل تأكيد وتقصي بعض الحقائق والمعلومات التي يصعب الحصول عليها بالملاحظة، والاستمارة بغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث. العينة: تم اختيار عينتين تمثلان جزءا من المجتمع الاحصائي، العينة الأولى تتكون من 192 فردا، تعتبر عينة عشوائية من الموظفين الإداريين في بلدية الكاليتوس، ومجموعهم 298 موظفا إداريا، اما العينة الثانية فهي عينة قصدية تمثل مجموع الافراد الذين يقصدون البلدية محل الدراسة، مجموعهم 32 فردا وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية حسب الفرضيات الموضوعية:

من خلال اختبار الفرضية الأولى تبين انه ليست هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر، وهذا راجع الى نقص الإمكانيات البشرية، المادية، التي تساهم في تفعيل البنية التحتية للإدارة الالكترونية، فعدم توفر الأجهزة التقنية، نقص اليد العاملة المؤهلة في المجال الالكتروني واستخدام الحاسوب، وكذا عدم تخصيص ميزانية مالية لتحسين وتطوير العمل الإداري الامر الذي جعل من الإدارة في الجزائر لا زالت في شكلها التقليدي.

من خلال اختبار الفرضية الثانية تبين ان الإدارة الالكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية، من خلال تحسين خدماتها، واثراء أداء العاملين فيها، وتسريع وتيرة العمل، والدقة في انجاز الوظائف الإدارية.

خلال اختبار الفرضية الثالثة تبين ان الإدارة الالكترونية لم تكن عاملا مساهما في عصنة الإدارة التقليدية نظرا لضعف تطبيقها في البلدية الجزائرية، ذلك ان العديد من المعوقات كانت سببا في تعطيل ونشوء إدارة الكترونية في الجزائر.

اما نتيجة الفرضية العامة:

هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر، حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية، منها تحديات بشرية تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة الكترونيا، تحديات تنظيمية تخص نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية، تحديات اجتماعية تخص انخفاض وعي المواطنين

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي.....

بالتكنولوجيا الحديثة ، تحديات تقنية تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه ان يساهم في توفير جو، و بناء بنية تحتية للإدارة الالكترونية، مما جعل الإدارة الجزائرية لازالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي، ولازالت رهينة الإجراءات التقليدية.

2. الدراسة الثانية:1

تناولت الدراسة " دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الإدارة الالكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية "تهدف الدراسة الى محاولة معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في بلورة الإدارة الالكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية، من خلال طرح التساؤلات التالية:

ما هي الثقافة التنظيمية؟ ما اهم ابعاد الثقافة التنظيمية؟ وهل تساهم الثقافة التنظيمية في عملية تعزيز تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية؟

المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الملائم حيث يساعد على جمع المعلومات والبيانات من مصادرها، وقد توصلت الدراسة الى ان التحول من الإدارة التقليدية الورقية الى الإدارة الالكترونية هو تحديث وعصرنة للإدارة الجزائرية، لمواكبة الثورة التكنولوجية، وان هناك علاقة بين الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية، تتجسد في التأثير الذي تحدثه الثقافة التنظيمية على تبني أي مؤسسة لاستراتيجية الإدارة الالكترونية.

3. الدراسة الثالثة:2

هي دراسة عنوانها " دور الحكومة الالكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن،

هدفت الدراسة الى تبين دور الحكومة الالكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن - بلدية الكرك الكبرى انموذجا - وبينت مفهوم الحكومة الالكترونية والمرتكزات التي تستند اليها، وبيان أبرز خصائصها ومستوياتها وادواتها ومقوماتها، إضافة الى توضيح مؤشرات ومدلولات الحكومة الالكترونية - الأتمتة والارشفة - وبيان دور الحكومة الالكترونية في تحديث البلديات لتقديم الخدمة الأفضل والأسرع وبطرق آمنة وسهلة.

¹ غراز الطاهر، حنان بن علي: دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الإدارة الالكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية - تحليل نظري، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 8، العدد 4، سنة 2020.

² نشأت عبد السلام المجالي: دور الحكومة الالكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، العدد 2، المجلد 4، 2022.

أسئلة الدراسة: ما دور الحكومة الالكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن؟

التساؤلات الفرعية

- ما مؤشرات ومدلولات الحكومة الالكترونية " الأتمتة والارشفة "؟
- ما طبيعة الحكومة الالكترونية في الأردن والبلديات؟

منهج الدراسة: تم استخدام منهج التحليل الوصفي لدراسة أثر الحكومة الالكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن.

نتائج الدراسة بينت ان الأردن من أسرع الدول تطبيقا لمفهوم الحكومة الالكترونية في كافة المجالات الخدماتية، وأنها واكبت التطورات التكنولوجية للعالم.

وساهمت في ارشفة وأتمتة كافة المؤسسات الرسمية والاهلية من خلال برامج تحافظ على امن المعلومة وتكون متوفرة عبر المنصات الالكترونية بكل شفافية وديمقراطية.

كما بينت الدراسة ان خدمات الحكومة الالكترونية قد ساهمت في التسهيلات والتكاليف، وتخفيف الازمات المرورية من خلال القيام بسؤالك عن خدمتك من منزلك، وان بلدية الكرك قد ساعدت المواطنين في عدم العودة للحضور للبلدية بل الحصول على الخدمة في إطار مشروع قادم بلدية بلا ورق.

4. الدراسة الرابعة: ¹

هي دراسة لـ "Kohansal سنة 2016" بعنوان تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية على خلق القيمة في المنظمات: هدفت هذه الدراسة لتحليل تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية على خلق القيمة في المنظمات، وتكونت العينة من 150 فردا من موظفي إدارة الموارد البشرية ومديريها، اما المنهج المتبع فهو المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت النتائج ان لإدارة الموارد البشرية الالكترونية تأثير إيجابي وكبير على خلق القيمة في المنظمات، الا ان مجرد تطبيق إدارة الموارد البشرية الالكترونية لا يؤدي الى خفض تكاليف التشغيل، واوصت الدراسة باتخاذ القرارات الإدارية المناسبة والتي تحقق النتائج المرغوبة من عملية تخفيض التكاليف التشغيلية"

(ب)الدراسات التي تناولت محوري الإدارة الالكترونية والخدمة الادارية:

¹ نور الاقرع: دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 28، العدد 2، 2020، ص 146.

1. الدراسة الأولى:¹

بعنوان "الإدارة الالكترونية كألية من آليات التنمية الإدارية"،

تناولت هذه الدراسة تحول الإدارة من إدارة عادية الى إدارة الكترونية باعتبارها منظومة الكترونية متكاملة، تهدف الى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية الى إدارة باستخدام الحاسوب، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت ممكن، وبأقل التكاليف.

وقد هدفت الدراسة الى معرفة متطلبات الإدارة الالكترونية ومعوقاتهما، من اجل تحقيق تنمية ادارية من خلال طرح التساؤل التالي:

- ماهي متطلبات الإدارة الالكترونية من اجل تحقيق التنمية الإدارية وماهي معوقات تطبيقها، والسلبات المحتملة بعد تطبيقها؟

- المنهج المتبع: هو المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للاطلاع على خلفيات الموضوع الذي يقتضي تحليلا وتمحيصا، لمعرفة مدى كفاية وفاعلية الإدارة الالكترونية في تحقيق التنمية الإدارية، ومواكبة التطورات الحاصلة.

وقد توصلت هذه الدراسة الى ان الإدارة الالكترونية تستلزم وجود بنية تحتية قوية وسريعة وآمنة، وبنية معلوماتية قوية ومتوافقة فيما بينها، وموظفين استثماريين متمكنين من استخدام التقنيات الحديثة، وتطوير النظم المعلوماتية الحديثة مع تبسيط الاجراءات المعقدة التي تؤخر عملية التحول نحو الادارة الالكترونية، ونشر الثقافة الالكترونية بدءا من تدريس كيفية استعمال الحاسوب الآلي، الاكثار من الدورات التكوينية في مجال الادارة الالكترونية و التحسين من اللغة الانجليزية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لذلك.

2. الدراسة الثانية:²

تناولت موضوع "الإدارة الالكترونية كألية لتحسين خدمة الإدارة العمومية"

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين خدمة الإدارة العمومية في بلدية باب الوادي (مصلحة الحالة المدنية).

¹ راجحي لخضر ولكحل عائشة: مرجع سبق ذكره، ص 239.

² بوزوالغ نور الدين وبن زعرور عمار: الإدارة الالكترونية كألية لتحسين خدمة الإدارة العمومية، مجلة "الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 13، المجلد 7، الجزائر 2018.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي.....

حيث تمت صياغة تساؤل الدراسة كالتالي: ما مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين خدمة الإدارة العمومية؟

المنهج وأدوات الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري وعلى منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وكذا المنهج الاحصائي في جمع البيانات ومعالجتها احصائيا، عينة الدراسة كانت في مصلحة الحالة المدنية لباب الواد.
أدوات جمع البيانات:

- الملاحظة لمعرفة الإمكانيات والمعدات التي تتوفر عليها المصلحة
 - المقابلة مع بعض الإطارات للحصول على معلومات دقيقة خاصة بموضوع الدراسة
 - الاستمارة لجمع البيانات
 - وقد توصلت الدراسة الى ان الإدارة الالكترونية باب الوادي متوفرة بدرجة عالية، وهي تساهم بشكل كبير في تحقيق معيار الاستجابة في تحسين خدمة الإدارة العمومية، كما تساهم في تحقيق معيار الأمان في تحسين خدمة الإدارة العمومية وتحقيق معيار درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات المستفيد.
- وبالتالي فان الإدارة الالكترونية تساهم في تحسين خدمة الإدارة العمومية في بلدية باب الوادي بدرجة عالية.

3. الدراسة الثالثة:1

عنوانها " الإدارة الالكترونية وأثرها في تحسين جودة الخدمة، تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على اهم جوانب الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمة، والفوائد التي توفرها للمنظمة كونها تعتمد على المعلومات والاتصال، مما يضمن الدقة والسرعة في الإنجاز.

وطرح التساؤل التالي:

الى أي مدى تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة بشركة توزيع الكهرباء والغاز - قسم العلاقات التجارية - بولاية بشار؟
فرضيات الدراسة:

- للعتاد الالكتروني دور في تحسين جودة الخدمة.

¹ بن يامين خالد: الإدارة الالكترونية وأثرها في تحسين جودة الخدمة - دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بشار، قسم العلاقات التجارية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، جامعة طاهري محمد بشار، ديسمبر 2020.

الفصل الأول:الإطار النظري والمنهجي

- تحسين شبكات المعلومات والاتصال يؤدي للرفع من جودة الخدمة المقدمة.
- تؤثر الإدارة الالكترونية على تحسين جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة محل الدراسة.
- منهج الدراسة: اعتمد المنهج الوصفي عند عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الالكترونية وجودة الخدمة، والمنهج الاحصائي عند القيام بتجميع ودراسة المعطيات الإحصائية الخاصة بقسم العلاقات التجارية بشركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية بشار
- أدوات الدراسة ومرجعيتها: اعتمد في الجانب النظري على المقالات العلمية، والكتب والمذكرات، المواقع الالكترونية، اما الادوات المستخدمة فهي الاستمارة والمقابلة.
- عينة الدراسة: انتقائية متمثلة في عمال قسم العلاقات التجارية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بشار المستعملين لنظام الإدارة الالكترونية SGC نظام التسيير للزبائن.
- قدر حجم العينة ب 45 موظفا، وهو المجتمع الكلي في هذا القسم، واسترجعت 43 استمارة
- نتائج الدراسة: خلصت الدراسة الى الاستنتاجات التالية:
- في ظل بروز ثورة التكنولوجيا فان الإدارة الالكترونية تساعد على استغلال أفضل التقنيات، هذه التكنولوجيا على عكس الإدارة التقليدية مما يدعم تبسيط المعاملات داخل المؤسسة، مما يساهم في رفع كفاءة أداء العاملين والموظفين، ويترتب عنه إنجازات أكثر دقة وموضوعية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين العتاد الالكتروني وتحسين جودة الخدمة عند مستوى الدلالة 5.0 في شركة توزيع الكهرباء والغاز بشار.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين برامج وشبكات الاتصال وتحسين جودة الخدمة عند مستوى الدلالة 0.05
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين صناعة المعرفة وتحسين جودة الخدمة عند مستوى الدلالة 0.05.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة عند مستوى الدلالة 0.05 في شركة توزيع الكهرباء والغاز بشار.

4. الدراسة الرابعة:¹

بعنوان دور الإدارة الالكترونية في تحسين العمل الإداري،

¹ غصون تلفان مدلول: دور الإدارة الالكترونية في تحسين العمل الإداري، دراسة استطلاعية على القطاع الصحي العام في العراق، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 4، العدد 2، بغداد، العراق، بتاريخ 2022/01/25.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي.....

تهدف الدراسة الى تبين دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة الصحية والحد من الفساد الإداري، وتحقيق التنمية الاقتصادية في المنظمات الطبية العامة في العراق.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: ان استخدام أسلوب الإدارة الالكترونية يسهم بتحسين العمل الإداري في المنظمات الصحية العام في العراق.

الفرضيات الفرعية:

- ان تطبيق الادارة الالكترونية يضمن التحسن بجودة الخدمة الصحية في المنظمة العامة العراقية.
- ان تطبيق الإدارة الالكترونية يساعد في مكافحة الفساد الإداري في المنظمات الصحية العامة في العراق.

- ان تطبيق الإدارة الالكترونية يحقق النمو الاقتصادي في المنظمات الصحية العامة في العراق.
- منهج الدراسة: اعتمد المنهج الوصفي حيث اطلع الباحث على الادبيات والمرجعيات ذات الصلة والعودة لمفاهيم (الإدارة الالكترونية، تحسين العمل الإداري، جودة الخدمة الصحية، الفساد الإداري، النمو الاقتصادي) .و المنهج التحليلي من خلال انشاء استمارة تم توزيعها على العاملة بالمجال الطبي والصحي في العراق والذي يكون المجتمع المستهدف.

أدوات جمع البيانات استعين في الدراسة في جانبها النظري بما هو متوفر من مراجع ودوريات اما الجانب العملي فقد اعتمد على الاستمارة التي وزعت على 110 موظفا، واستردت 87 استمارة قابلة للتحليل فقط.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

توجد علاقة إيجابية بين استخدام الإدارة الالكترونية والعمل الإداري في المنظمات الصحية العامة بالعراق، حيث تسهم في تحسين عمليات استرجاع المعلومات الصحية، وعدم بذل الجهد الكبير لذلك، ورفع القيمة النوعية للرعاية الصحية للمرضى، كما يسهم تطبيق الانظمة الالكترونية في تقديم خدمات صحية حديثة، ويرفع من كفاءة العمل ، ويضمن تحقيق تنمية صحية، اقتصادية واجتماعية ،وتجعل العاملين في هذه المنظمات منفذين لسياسات واجراءات العمل ،وتضمن انضباطهم وبعدهم عن المحسوبية.

تعقيب عن الدراسات السابقة:

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي.....

يلاحظ أن هذه الدراسات ركزت على دراسة الإدارة الالكترونية في المرافق العامة، حيث كانت عبارة عن حالات دراسية محددة (مستشفى، بلدية، ...)، كما ذهبت أحيانا إلى معرفة دور الأداء الحكومي.

كذلك يلاحظ أن هناك دراسات تناولت جانبا واحدا بالتحليل والتعمق فيما يخص الادارة الالكترونية مثل المورد البشري الالكتروني، تحديات الادارة الالكترونية، دور الحكومة الالكترونية في تعزيز الاداء المؤسسي والثقافة التنظيمية .

كما ان هناك دراسات اخرى حاولت ربط الإدارة الالكترونية بعدة متغيرات حيث ان الدراسة الاولى ركزت في متغيرها الثاني على التنمية الإدارية، اما الدراسة الثانية فكان المتغير الثاني تحسين خدمة الإدارة العمومية والثالثة ركزت على تحسين جودة الخدمة

ثانيا: الإطار المنهجي للدراسة

لا تتحدد قيمة البحث العلمي إلا من خلال خطوات متسلسلة ومتراصة يتبعها الباحث وفق إجراءات منهجية معينة، وهذا لأجل اختبار فروض ذلك البحث والتأكد من تحققها أو عدم تحققها، وبالتالي الإجابة عن تساؤلات البحث والوصول إلى النتائج، وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى جميع الإجراءات المتبعة في الدراسة الحالية.

1. الإجراءات المنهجية للدراسة

1.1. منهج الدراسة:

يقصد بالمنهج «مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف¹»

ولا يختار هذا المنهج عبثا وإنما بناء على طبيعة الموضوع المدروس وكذا الهدف من الدراسة. وكوننا بصدد التقصي لدور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة الإدارية والفئة المستهدفة هنا هي فئة الإداريين الموظفين بالجامعة، اذن فالدراسة الحالية تنتمي إلى الدراسات الوصفية التي تعنى بدراسة الحقائق الراهنة لموضوع بحثنا، والمنهج الوصفي هو الأنسب لبلوغ اهداف البحث والذي يعرف على أنه: «أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة أو فترات

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية وتدريبات علمية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي

زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة¹»

2.1. تقنيات جمع البيانات:

إن الباحث مطالب باختيار تقنيات وأدوات جمع البيانات والمعطيات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها، واختيار التقنية والأداة يتعلق أساساً بطبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه، وبما أننا بصدد تقصي الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة الإدارية لدى موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة، وبغرض اختبار فرضيات الدراسة الحالية، قمنا باعتماد الملاحظة والاستمارة كأداتين لجمع البيانات.

أ. الملاحظة:

إن الملاحظة هي معايشة الموضوع المراد دراسته ومشاهدته عن قرب والاستعانة بالصور والعلاقات الموجودة بين الأفراد والجماعات الإنسانية محل الدراسة (..) ² ولأنها" عبارة عن معاينة للمواضيع السلوكية والحصول على المعلومات عنها في المواقف الطبيعية"³

فقد ارتأينا إلى استعمال هذه الأداة لجمع المشاهدات المتعلقة بكيفية التعامل مع الإدارة الالكترونية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قالمة، سواء تعلق الأمر بالطلبة أو الأساتذة أو الموظفين. وللتمحيص والكشف عن أي معلومات تمكننا من معرفة كل جوانب الموضوع الغامضة، ولأن الملاحظة يمكن استخدامها كأسلوب مكمل في غالب الأحيان لأدوات جمع بيانات أخرى، فقد استعملناها لتساعدنا على وضع استمارة أكثر موضوعية ودقة.

ب- الاستمارة:

الاستمارة هي اداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث تحتوي على عدد من الاسئلة المفتوحة او المغلقة او النصف مغلقة⁴

¹ محمد عبيدات وآخرون: "منهجية البحث العملي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 46.

² بلقاسم سلطانية: "محاضرات في المنهجية (دعم بيداغوجي لطلاب علم الاجتماع)"، ط 2، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2000، ص 59.

³ نفس المرجع، ص 59.

⁴ طاهر حسو الزبياري: "ساليب البحث العلمي في علم الاجتماع"، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2011، ص142.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي.....

لذا فقد اعتمدنا عليها في الدراسة بتوزيعها على موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية حيث اشتملت على 4 محاور وكانت كالتالي:

- **المحور الأول:** تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، المستوى الدراسي، الوظيفة، الأقدمية في المهنة.
- **المحور الثاني:** خاص بواقع الإدارة الالكترونية وتضمن 11 سؤالاً مغلقاً.
- **المحور الثالث:** خاص بجودة الأداء وتضمن 6 أسئلة مغلقة.
- **المحور الرابع:** خاص بالمرونة التنظيمية وتضمن 18 سؤالاً منها المغلق ومنها المفتوح.

3.1. الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

لا نستطيع التأكد من صحة فرضيات الدراسة إلا من خلال استخدام طرق وتقنيات إحصائية مناسبة والتي من شأنها المساعدة على معالجة البيانات الخاصة بصورة كمية مما يزيد في دقة البيانات، ويجعل من الدراسة أكثر موضوعية وعلمية، ولهذا اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق الاستمارة، وتمثلت هذه الأساليب الإحصائية في:

د- النسبة المئوية.

ذ- التكرارات.

ر- الانحراف المعياري.

ز- المتوسط الحسابي.

وقد تم الاعتماد على برنامج الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** في حساب النتائج.

2. مجالات الدراسة:

لا يتم البحث العلمي إلا من خلال مجال زمني ومكاني، وتحديد تلك المجالات من العناصر المهمة في الدراسات والبحوث العلمية بصفة عامة والاجتماعية بصفة خاصة، لأن هذه الأخيرة تهتم بدراسة الظاهرة الاجتماعية والتي تتميز بتغيرها المستمر عبر الأماكن والأزمنة، مما يؤدي إلى اختلاف نتائج البحوث والدراسات، وفيما يلي سنحدد كل من المجال المكاني والزمني للدراسة الحالية.

1. المجال المكاني (الجغرافي):

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي.....

كون الدراسة الحالية تهتم بكشف وتقصي الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة الادارية، فقد أجريت هذه الدراسة بجامعة 8 ماي 1945 ولاية قالمة، وبالضبط في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (مجمع سويداني بوجمعة).

وفيما يلي لمحة حول مكان الدراسة.

• نشأة وتطور جامعة 8 ماي 1945 قالمة:

تم إنشاء جامعة 8 ماي 1945 بقالمة بموجب:

المرسوم رقم 172/86 المؤرخ في 05 أوت 1986 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الكيمياء الصناعية بقالمة.

المرسوم التنفيذي رقم 299/92 المؤرخ في 07 جويلية 1992 المتضمن إنشاء المركز الجامعي في قالمة، الذي يتكون من ثلاثة {03} معاهد هي:

- معهد الكيمياء الصناعية.

- معهد الهندسة الميكانيكية.

- معهد الميكانيك.

المرسوم التنفيذي رقم 273/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المتضمن إنشاء جامعة قالمة التي تتكون من ثلاثة {03} كليات هي:

-كلية العلوم والهندسة.

-كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

-كلية الحقوق والآداب والعلوم الاجتماعية.

وهي اليوم في هيكله جديدة انتقلت من ثلاثة {03} كليات إلى سبعة {07} كليات ومن ثلاثة {03} مديريات إلى أربعة {04} مديريات بموجب:

المرسوم التنفيذي رقم 16/10 المؤرخ في 12 يناير 2010 المتضمن إنشاء جامعة قالمة التي تتكون من سبعة {07} كليات هي:

- كلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون.

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- كلية الآداب واللغات.

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

وكون الدراسة الحالية طبقت على موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية فسيتم التفصيل في وصف المكان بدقة.

• نشأة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قلمة:

تم انشاء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في 18 سبتمبر 2001 حيث كانت تسمى كلية الحقوق والآداب والعلوم الاجتماعية والتي انقسمت بدورها إلى 3 كليات عام 2010 أين ظهرت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهي أكبر الكليات بجامعة 8 ماي 1945 قلمة.

• مهام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
- المساهمة في انتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

2. المجال الزمني:

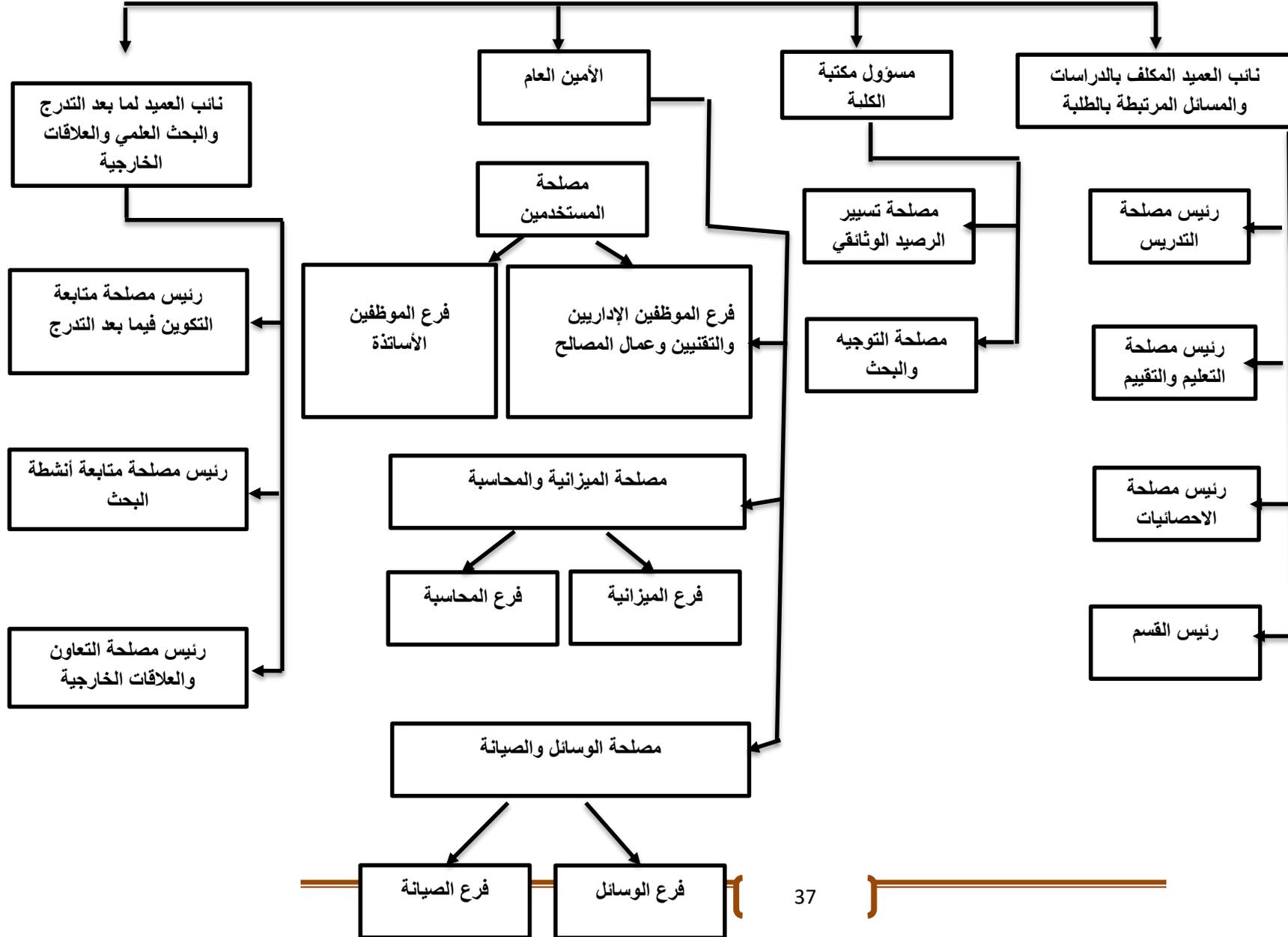
اجريت هذه الدراسة شهر أبريل 2023.

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي

3.2. الهيكل التنظيمي للكلية:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للكلية

عميد الكلية



ج-المجال البشري:

مجتمع الدراسة هو المجتمع الذي يسحب منه الباحث عينة بحثه، أو هو مجموعة من الأفراد يشتركون في صفات وخصائص محددة من قبل الباحث، انه الكل الذي نرغب في دراسته، لكن يتم جمع البيانات من جزء فقط من مفرداته يسمى العينة.¹

من خلال دراستنا نحن نطمح إلى إجراء بحث يضم كل مفردات المجتمع، أي إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة، والمتمثل في الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قلمة. والذي بلغ عددهم 60 موظف وموظفة بإدارة الكلية.

وقد قمنا بتطبيق أداة الدراسة والمتمثلة في الاستمارة على جميع العناصر المتاحة فقط لأنه هناك من كان لديه ظرف خاص منعنا من التواصل معه (عطلة مرضية، عطلة أمومة). وبالتالي العدد الإجمالي للاستمارات المجمع هو 46 استمارة.

¹ عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990، ص 42.

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية

أولاً: ماهية الإدارة الإلكترونية

ثانياً: تطبيق الإدارة الإلكترونية

ثالثاً: آثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية.....الإدارة الإلكترونية

ان الإدارة الإلكترونية هي مفهوم حديث وعصري جاء نتاج التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، اخرج الإدارة من المفاهيم التقليدية، وحول أساليب عملها الى أخرى أكثر مرونة وجودة نتيجة السرعة والدقة اللتان اصبحتا تميزان العمل الإداري. فضلا عن العديد من المزايا الأخرى، خاصة مع دخول الانترنت التي تشعبت استخداماته واخذت حيزا معتبرا من طريقة العمل، وبات من الضروري عدم تجاوز فكرة الإدارة الإلكترونية.

وقد اهتمت المؤسسات الحكومية بالتحول الى هذا النمط الجديد حيث تبحث عن تطوير قطاعاتها بدخولها هذا العالم الرقمي الذي يتميز بالتنافسية الشديدة والقدرة على البقاء في مصاف الدول المتقدمة، بزيادة مشاريعها الرائدة عالميا، والذي لا يتم الا بإدارة إلكترونية متطورة.

وتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث عناصر:

أولا: ماهية الإدارة الإلكترونية

ثانيا: تطبيق الإدارة الإلكترونية

ثالثا: آثار التحول الى الإدارة الإلكترونية

1. نشأة وتطور الإدارة الالكترونية:

"في أواخر القرن التاسع عشر كانت احاديث فريديريك تايلور في الجمعية الامريكية للمهندسين الميكانيكية ذات طابع تبشيري بميلاد علم جديد هو علم الإدارة، ..وبعد مائة عام وفي نهاية القرن العشرين...¹ ومع ظهور الانترنت ظهرت الحاجة الى نمط جديد من الإدارة وهو الإدارة الالكترونية القائمة على التنظيم الشبكي والسرعة الفائقة في مقابل الإدارة التقليدية القائمة على الهرمية والحركة البطيئة"²

وقد بدأت الإدارة العلمية في مسار التطور الإداري في بداية القرن العشرين تقريبا بعدما كانت قائمة على الملاحظة والقياس ومحاولة التوصل الى المفهوم الأفضل في تفسير الظواهر الإدارية،³ وقد شهد النصف الثاني من تسعينيات القرن العشرين، انفجارا في حاضرة شبكة الانترنت على المستوى العالمي، وهو انفجار سيؤثر في مستقبلها أيضا ، فقد ارتفع عدد مستخدمي الشبكة من 95 مليوناً عام 1998 الى 350 مليوناً سنة 2003، بما استتبع ذلك من مبادرات على المستوى العالمي والاقليمي والدولي بهدف بناء نماذج للحكومات الالكترونية ، وكل ذلك ترك اثارا واسعة المدى على مضمون واشكال الخدمة⁴ ومع الانتقال من إدارة الأشياء الى الإدارة الالكترونية ... فان ثمة مبادئ جديدة تأخذ مكانها وتفرض نفسها على شركات الاعمال، ولقد أشار بيتر دراكر في ضوء تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين الى ان معظم ما تعلمناه في الإدارة اما يكون خطأ أوعفا عليه الزمن⁵

ويذهب رأي آخر إلى القول بان " بداية الإدارة الالكترونية كان منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية... للفت نظر الإدارة في المكاتب الى انتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات wordprocessing وان اول برهان

¹ نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص 146.

² نفس المرجع، ص 7.

³ نفس المرجع، ص 145.

⁴ علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 264.

⁵ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 47.

الفصل الثاني:الإدارة الالكترونية

على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما انتجت جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST(الشريط الممغنط /جهاز الطابعة المختار)¹

وحدد الفين توفلر منذ أكثر من ثلاث عقود من خلال نموذج، الموجات الثلاث لتطور المجتمعات وهي: الموجة الأولى وتتمثل بالثورة الزراعية (قبل عشرة آلاف سنة)، الموجة الثانية تتمثل بالثورة الصناعية (التي بدأت قبل ثلاثمائة سنة، وأخيرا الموجة الثالثة وتتمثل بثورة المعلومات (التي ستكتمل خلال العقود القليلة القادمة)²

وهناك من يرد بداية معرفة الانسان أساليب الإدارة المتطورة الى تاريخ ابعده من تاريخ ظهور الحاسوب، ويرى هؤلاء ان اتمتة المكاتب قد سبقت وجود الحاسوب بأكثر من عقدين من الزمن، فقد عرفت الإدارة بعض أنماط استخدام الآلات في ربط دوائرها، ومن تلك الآلات (الهاتف، الفاكس، الحفظ الآلي والميكروفيلم، وغيرها) لكن الثورة الحقيقية لتطوير الإدارة ارتبطت بقوة بداية ظهور الحاسوب الذي كان نقلة كبرى في مجال الاعتماد على الآلة ... وهكذا فرضت التقنية نفسها، وأصبح الحاسوب خيارا امثالا لكثير من جهات الإدارة الطموحة³

وهناك من حدد الانتقال من الإدارة التقليدية الى الالكترونية بثلاث مراحل:

1.1. مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تميمتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الادارة الالكترونية، بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته واجراءاته بشكل سهل، بدون أي روتين او مماطلة، في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي او عبر الاكشاك الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات، واحديث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية مع إمكانية طبع او استخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة".

¹ علاء عبد الرزاق السالمي: مرجع سبق ذكره، ص 32.

² نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ حسين محمد الحسن: مرجع سبق ذكره، ص 38.

2.1. مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:

"وفيها يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، وخدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة، بشكل سلس وسهل، ودون أي مشاكل، وبحيث انه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغير ذلك".

3.1. مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة:

تزايد في هذه المرحلة عدد مستخدمي الشبكة الالكترونية، وتوفرت الحواسيب الشخصية والعامة بتكلفة معقولة مما يتيح للجميع استعمالها وانجاز معاملاتهم الإدارية من خلالها، بأسرع وقت واقل جهد وأكثر فاعلية " ويكون الراي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها"¹ وتعد الأنظمة والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة الأساس الذي يقوم عليه عمل تلك الإدارة، ويتوقف عليه ايضا نجاحها والوفاء باستحقاقها وضبط ممارساتها الإدارية، وكذلك تضمن أنظمة الإدارة وتشريعاتها التي ترسيها الإدارة الاحتراز من وقوع التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها"²، وتهدف هذه الأنظمة والتشريعات الى:

- "إعطاء مشروعية للأعمال الالكترونية، وتحديد ما يباح منها وما يحرم والعقوبات المقررة على جرائمها.
- إلزام الأجهزة الحكومية بان تضع معلوماتها وتعليماتها...على شبكة الانترنت أولاً بأول وبسرعة.
- إعطاء مشروعية لاستعمال الوثائق الالكترونية واعتمادها في المحاكم بديلا عن الوثائق الورقية.
- إعطاء مشروعية لإثبات الشخصية الالكترونية برقم معين او بحساب بنكي مثلا وكذلك منح مشروعية لاعتماد التوقيع الرقمي الذي قد يكون سرىا وحمايته من التزوير والعبث.
- إعطاء شرعية للشراء والبيع بالنظام الالكتروني.
- اعتماد البريد الالكتروني ووضع شروط التحقق من المرسل للحد من إمكانية الاستخدام من قبل الغير.
- وضع معايير ثابتة وشفافة للإجراءات والمتطلبات الحكومية"³

¹ خالد ممدوح إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 57، 58.

² حسين محمد الحسن: مرجع سبق ذكره، ص 74.

³ خالد ممدوح إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 60.

2. أهمية واهداف الإدارة الالكترونية

1.1. أهمية الإدارة الالكترونية:

تتزايد أهمية التحول الى الإدارة الإلكترونية يوماً بعد يوم نظراً لما وصلت اليه الحكومات والإدارات من قناعة بان " مشروع الإدارة او الحكومة الالكترونية هو نتيجة حتمية لتفاعلات مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتبسيط المسائل وتحسين وتسهيل العلاقة مع المواطن والإدارة¹ اذ ان أداء التقنية وربطها كل مناحي الحياة بآلاتها وشبكاتها ، جعل من التقنية في ذاتها هدفاً ، على اعتبار انها أصبحت بمثابة جسر تعبر عليه المجتمعات البيروقراطية للحاق بمجتمعات العالم المتقدم ودخول عصر التقنية² و"ان الإسراع بتحويل الجهاز الإداري للدولة ومنظمات الاعمال الى إدارات الكترونية يصبح ضرورة وطنية اذا اردنا نجاح توجهاتنا نحو تنمية الصادرات من السلع والخدمات والاندماج في السوق العالمية والتفاعل الإيجابي والنشيط مع الفرص ، ...وتجنب التهديدات والمواجهة النشيطة للمنافسة الشرسة³ وبالتالي دعم الاقتصاد الوطني والاسهام بفعالية في حل الكثير من الصعوبات .

2. اهداف الإدارة الالكترونية:

1. اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية، وتسهيل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها، وترشيد استخدام الأوراق في المعاملات.
2. تبسيط الإجراءات الإدارية وجعلها أكثر مرونة وتسهيل تقديمها للمواطنين وخلق ثقة متبادلة بين الإدارة وبين المراجعين لها⁴
3. "القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به
4. الغاء عامل المكان والزمان واستخدام الشبكة الالكترونية للإدارة في ارسال الأوامر والتعليمات وإقامة المؤتمرات والندوات⁵
5. "تجميع قاعدة بيانات المؤسسة من مصادرها الاصلية بصورة موحدة مما يضمن دقة بيانات المؤسسة وموثوقيتها.
6. الوصول الى وثيرة ثابتة ومستقرة لأداء المؤسسات اعمالها

¹ نفس المرجع، ص 12.

² حسين محمد الحسن: مرجع سبق ذكره، ص 124.

³ علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الالكترونية e-management، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 63.

⁴ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 68.

⁵ خالد ممدوح إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 51، 52.

الفصل الثاني:الإدارة الالكترونية

7. زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، وخوض غمار الأسواق المحلية والعالمية بوجودها المستمر ضمن فعاليات السوق.

8. الاستفادة القصوى من ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات التي تتسابق اليها الإدارات الالكترونية على مستوى العالم لاستثمار كل جديد فيها مما يتيح مزيدا من القدرات والإمكانات التي ستزيد من قدرة النظام الإداري وتميزه وكفاءته.

9. اتاحة الفرصة للإدارة للحاق بإدارات المؤسسات الأخرى التي تمت امتتها في الدولة، حتى لا تعيش تلك المؤسسة حالة من العزلة الإدارية تتخلف بها عن غيرها من المؤسسات، وتلحق بها كثيرا من الخسائر¹

10. تحقيق الإنجاز بدلا من متابعته والتجهيز الناجح للاجتماعات²

3. خصائص الإدارة الالكترونية:

"أدى التطور الهائل الذي طرأ على وسائل الاتصال ومنها شبكة الانترنت نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات الى التحول التكنولوجي من الأنشطة التقليدية الى الأنشطة الالكترونية وتعاضم الاستفادة من الإمكانيات الهائلة لشبكات الانترنت بمختلف القطاعات، نذكر منها على سبيل الحصر الإدارة الالكترونية التي تميزت بعدة خصائص أهمها:

- تأكيد رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق الفاعلية في التعامل.
- تتميز بالابتكارية والعالمية حيث تعتمد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
- إدارة الكترونية دون أوامر وروتين تقليدي والتي تعتمد على الشبكات الحاسوبية وشبكات الاتصال والتقنيات الذكية في إدارة وصنع القرار.
- اللامركزية هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة مع وجود تجانس في نوعية الأفراد مع أنه من الصعب على الحكومة الالكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي اعتمدت على البيروقراطية.

¹ حسين محمد الحسن: مرجع سبق ذكره، ص 122.

² علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية.....الإدارة الإلكترونية

- تقديم خدمات جديدة ومتطورة حيث إن تقديم خدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم لطلبات أو الحصول على الخدمات من خلال الكفاءة.¹
- بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم فهي لا تتقيد بزمن معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الانترنت ووصلات شبكاتها الداخلية.
- لا تقوم الإدارة الإلكترونية على مثل تلك الهياكل التنظيمية ولا تعرف التسلسل الوظيفي المعمول به في دوائر الإدارة التقليدية فهي إدارة تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة.
- تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها فوق بعضها على ارفف أرشيف الإدارة.
- تعتمد الإدارة الإلكترونية على التحويل الإلكتروني بدل الحفظ الورقي للوثائق مما يجعل تعديلها واسترجاعها امرا سهلا وسريعا ومتاحا بشكل دائم.
- هي إدارة مرنة يمكنها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال.
- أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية ان تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية...بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير، وما ينجر عنها من مشكلات انعدام الشفافية في كثير من الحالات²

4. عناصر الإدارة الإلكترونية:

"تتمثل فيما يلي:

1.4. إدارة بلا ورق:

حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

2.4. إدارة بلا مكان:

¹ جنبية ذهبية وبير سارة: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية خنشلة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد ل م د في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة قلمة، 2016، ص 18، 19.

² حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص78

الفصل الثاني:الإدارة الالكترونية

وتتمثل في التلفون المحمول والتلفون الدولي الجديد، والمؤتمرات الالكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات الافتراضية عبر الانترنت

3.4. إدارة بلا زمان:

تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد، فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو.

4.4. إدارة بلا تنظيمات جامدة:

فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.¹

ثانيا: تطبيق الإدارة الالكترونية:

1. التحول من الإدارة التقليدية الى الالكترونية:

جدول رقم (01): يوضح التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية²

المكونات التنظيمية	من	الى
الهيكل التنظيمي	التنظيم العمودي -الهيكل القائم على الوحدات الثابتة -تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة -التنظيم اعلى -أسفل -شركة ذات هيكل تنظيمي محدد	التنظيم المصفوفي او المشروع -الهيكل القائمة على الفرق -تنظيم الوحدات المصغرة -مخطط من اليمين الى اليسار -شركة بدون هيكل تنظيمي محدد
التقسيم الإداري	التقسيم الإداري على أساس الأقسام او الوحدات. -التقسيم الإداري التقليدي	التنظيم القائم على الفرق -التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية او خارجية
سلسلة الأوامر	سلسلة الأوامر الإدارية او السلطة الخطية سلسلة الأوامر الخطية	الوحدات الاستشارية او السلطة الاستشارية -الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا

¹ خالد ممدوح إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 56.

² المصدر: نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص 311، 312.

الفصل الثاني:الإدارة الالكترونية

التنظيم ثنائي الرئيس المباشر وتعدد الرؤساء المباشرين.	التنظيم اداري الرئيس المباشر	
السياسات المرنة الفريق المدار ذاتيا او إدارة الذات - جداول العمل المرنة والمتغيرة.	- اللوائح والسياسات التفصيلية - القواعد والإجراءات - جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا	الرسمية
-تعدد مراكز السلطة -الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا	-المركزية: السلطة في القمة -اللامركزية: السلطة موزعة	المركزية واللامركزية
التنوع في المهام -توسيع العمل واثراؤه -التمكين الإداري	-تقسيم عمل كثيف -قواعد وإجراءات أداء محددة -سلوكيات موحدة في أداء المهام	القياسية او المعيارية

2. اسباب التحول الى الإدارة الالكترونية:

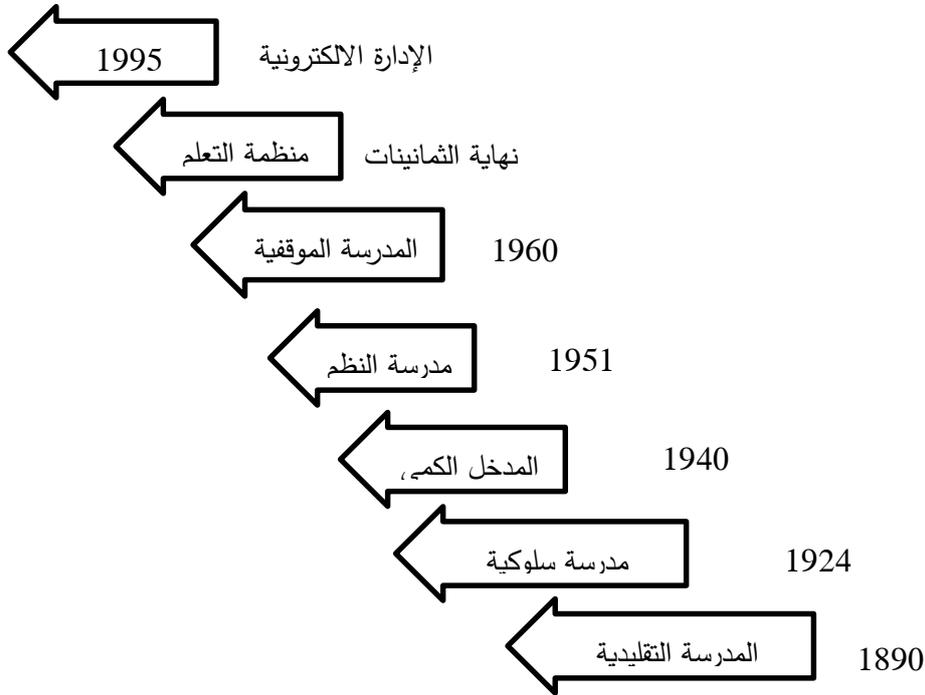
أصبح التحول الى الإدارة الالكترونية امرا حتميا فرضته مجموعة من العوامل كي تأخذ الإدارة شكلها الحالي ومنها:

- "الحاجة الى مواكبة سرعة التغيرات العالمية الزنبقية التي تتطلب منظمات ومديرين من نوعية خاصة بحيث يكونوا قادرين على توفير نظرة مستقبلية ومساعدة المنظمة على تتبع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والعمل على مواجهتها"¹
- تطور الاتصالات الالكترونية جعلت كل ما تحتاج اليه دوائر الإدارة في متناول اليد، بأزهد تكلفة واقل جهد عبر دول العالم...وأمكن في ظل السيطرة العنكبوتية لشبكة الانترنت حول العالم ان تجد الإدارة نفسها في قلب الحدث العالمي، وعلى اتصال مباشر بأطرافه، مما يجعلها مطمئنة الى صواب قراراتها ويضعها على المحك مع القرار العالمي"²
- تعتبر الادارة الالكترونية امتدادا طبيعيا للمدارس الإدارية من المدرسة التقليدية سنة 1890 الى غاية الإدارة الالكترونية سنة 1995 حسب الشكل التالي الذي يوضح تطور المدارس الإدارية.

¹ عبد الرحمن الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 9.

² حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 108.

الشكل رقم (02): يوضح تطور المدارس الإدارية¹



حيث تغيرت النظريات الإدارية وتغيرت معها المفاهيم ووظائف الإدارة والعلاقات والتفاعلات بين العاملين داخل المؤسسة والتنظيم وحتى بينها وبين المتعاملين من البيئة الخارجية.

- السعي الى امتصاص أزمات القطاع العام بعد التوسع في الخدمات حيث "يذهب البعض الى القول بأنه لا تقل حاجة القطاع العام الى التقنية عن حاجة القطاع الخاص اليها، فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائما الى البحث عن حلول لهذه المشكلات، وليس انطباق حلا من تغيير نمط ادارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد الى الأسلوب الالكتروني المرن، للخروج من أزمات الإدارة الحكومية التقليدية"²

3. متطلبات التحول الى الإدارة الالكترونية

لا تعد عملية التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية فقط عبارة عن تهيئة الجوانب الفنية من أجهزة الحاسوب وشبكات الاتصال بالرغم من كونها عناصر رئيسية للتحول الى الإدارة الإلكترونية وإنما هي "تحول شامل في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات ، وليست

¹ المصدر: نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص 162.

² تبون عبد الكريم: التحول من الإدارة الالكترونية: المبررات والمعوقات، مجلة طلبة للدراسات العلمية والاكاديمية، المجلد 4، العدد 3، جامعة سعيدة، سنة 2021، ص 72.

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية.....الإدارة الإلكترونية

مجرد تحويل لبعض المعاملات والإجراءات الورقية الى معاملات واجراءات الكترونية تلقائيا ، وهي ليست وصفة جاهزة او إجراءات منقولة نقتبسها ونحاكيها هنا في مجتمعاتنا كما تطبق في بلادها بل... هي عملية تشمل على نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها من الأطراف المتداخلة في جسد هذه الممارسة الحضارية التقنية" يمكن تحديدها كالتالي:¹

- متطلبات إدارية:

قبل الانتقال الى البيئة الالكترونية يجب على الإدارات توفير المعلومات اللازمة لمواطنيها عبر الانترنت " حيث يجب ان تتواجد سياسة يتم بموجبها تحديد جميع الوثائق والمعلومات، والنماذج الحكومية مباشرة عبر الانترنت، وباختصار كلما ظهر وثيقة حكومية جديدة او معلومات جديدة يجب وضعها مباشرة عبر الانترنت، وفي هذا الإطار فان أكبر مشكلة تواجهنا هي مشاكل التوثيق القائمة في الحياة الواقعية"²

"كما يجب وضع تصور كامل لعناصر الإدارة ومكوناتها ووضع مقترح لهيكل تنظيمي معين يتم داخل دوائره الإدارية تبادل المعلومات، وتحديد نقاطه الإدارية الالكترونية، وصلاحيه كل نقطة، ووضع برنامج لنظام تداول المعلومات، وتبادلها داخل هذا الهيكل الإداري، ...، مع الاستعانة بالجهات الاستشارة المتخصصة في تطبيقات التقنية وكذلك الجهات البحثية التي ستكون مرجع الإدارة في عملية التحول"³

- متطلبات تقنية:

يشكل حجر الأساس لتطبيق الإدارة الالكترونية، حيث تمثل البنية التحتية من أجهزة وتقنيات لإنجاز المشروع، وهي:

1. الحواسيب:

"وهي الأجهزة الالكترونية التي تحمل البيانات عليها وتخزن على ذاكرتها الالكترونية، وعبر هذه الأجهزة يمكن استدعاء المعلومات التي خزنت ومطالعتها على شاشاتها وقت الحاجة. وأيضا يمكن طباعتها ورقيا، وكذلك نقلها من ذاكرة جهاز الى آخر عن طريق شرائح وأقراص للنقل والتخزين"⁴

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 127.

² علاء عبد الرزاق السالمي: مرجع سبق ذكره، ص 95.

³ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 128.

⁴ نفس المرجع، ص 132.

2. الشبكات:

"الشبكة الالكترونية هي توصيل مجموعة من الحواسيب بعضها مع بعض بشكل مباشر بواسطة سلك، او عن طريق خطوط الهاتف السلكية واللاسلكية، او عن طريق الأقمار الصناعية، بغرض الحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها فيما بين الحواسيب.

ويمكن اختزال الشبكات في ثلاث أنماط:

• الشبكة الداخلية للمنظمة (الانترانت intranet):

" والمقصود بها الشبكة الخاصة بالأعمال المصلحية او المؤسسية والإدارية التي لا يملك صلاحية الدخول اليها واجراء الاعمال الإدارية بإضافة البيانات او حذفها او الاطلاع عليها الا موظفو الدائرة الإدارية أو المؤسسية، فهي شبكة خاصة بالموظفين والإدارة فقط، ولا يشترط ان تكون محصورة في مكان ما او في نطاق جغرافي محدد"¹

• الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الاكسترانت extranet):

"هي شبكة انترنت توسعت خدماتها الى مستخدمين خارج المنظمة مثل الربط بين المنظمة والزبائن"²

• الشبكة العالمية (الانترنت internet):

"هي شبكة عالمية واسعة تعتبر أكبر مستودع للمعلومات، ذات مواصفات مفتوحة تسمح بالوصول الحر ما بين شبكات الحواسيب مع إمكانيات عظيمة لمجموعة كبيرة من التكنولوجيات التي تسمح بنقل النص والصورة وبوابات فائقة للمعلومات تساعد على تحقيق التكامل بين شبكات الحواسيب والشبكة العالمية الواسعة"³

¹ نفس المرجع، ص134،135.

² عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 137.

³ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 25

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية.....الإدارة الإلكترونية

" وقد اتاحت الشبكة العنكبوتية لمستخدميها من الافراد والشركات ..قائمة من الخدمات غير الاعتيادية مثل: خدمة الاتصال عن بعد، خدمة منتديات الحوار، خدمة البريد الإلكتروني، خدمة المحادثات، خدمة تبادل الملفات، الويب"¹.

3. وسائل الاتصال:

هي أجهزة وظيفتها الربط بين موقعين او أكثر من الحواسيب سلكيا (خطوط الهاتف، الاكبال المحورية، الالياف الضوئية) ولاسلكيا (الميكروويف، الأقمار الصناعية)، حيث تقوم بدور الناقل للبيانات الإلكترونية بين أجهزة الحاسوب على مستوى العالم"²

- متطلبات بشرية:

ان العديد من المنظمات أصبحت الآن تدرك أهمية الافراد بالنسبة للمنظمة، وانه لا بد من وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وينبغي عليها ان تقوم بجهد كبير من اجل تطوير سياساتها، الامر الذي ينعكس بشكل إيجابي على أداء راس المال البشري "بترك حرية التصرف لهم بإعطائهم الصلاحيات القانونية، وتوفير المعلومات لهم واعطائهم الثقة بالنفس الامر الذي يشعرهم بالقوة والقدرة على التأثير بالآخرين، وهذا يستلزم معرفة قدرات الافراد وتمكينهم وحسن انتقائهم ...وتدريبهم ...كي تضمن المنظمة بقاءهم"³

- متطلبات تشريعية:

يجب على المؤسسات التي لها ارتباطات داخلية وخارجية ان توفر البيئة القانونية التي تعين تلك الإدارات الإلكترونية على التوسع في نشاطها، كما يجب "على الدولة ان تعمل في إطار التحول الى الإدارة الإلكترونية على اعداد بيئة تشريعية ملائمة ومناخ قانوني يستجيب لمتطلباتها، ويسهل معاملتها، ويضعها موضع الاعتراف الوطني والدولي، إضافة الى ضمان القضايا الخاصة بتدابير الامن والحماية والسرية"⁴

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 142.

² نفس المرجع، ص 142.

³ عبد الرحمن الجاموس: مرجع سبق ذكره، ص 4.

⁴ حسين محمد الحسن: مرجع سبق ذكره، ص 154.

- متطلبات الأمانة:

ويقصد بها امن المعلومات وحمايتها بضمان بقائها بالجهة او المؤسسة التي تدار الكترونيا في مأمن من الوصول اليها او التلاعب بها " والامر نفسه ينطبق على المنشأة نفسها، والعاملين فيها، وأجهزة الحاسوب المستخدمة، ووسائط التخزين التي تحوي اسرار المؤسسة وبياناتها، وذلك بتأمين أكثر من وسيلة حماية، كالبرامج المضادة للقرصنة، لضمان سلامة المعلومات"¹.

ثالثا: اثار التحول الى الإدارة الالكترونية

تظهر الاثار المترتبة على استخدام الإدارة الالكترونية من خلال استظهار الإيجابيات والسلبيات والمعوقات التي اعترضت هذه العملية، في كل المجالات (الإداري، التنظيمي، التخطيط، اتخاذ القرار، إدارة الموارد البشرية والرقابة).

1. ايجابيات التحول الى الإدارة الالكترونية:

يعتبر التحول الى الإدارة الالكترونية تطورا طبيعيا في مسار المدارس الإدارية بالموازاة مع التطورات التكنولوجية والتفكير الشبكي الذي طغى على التفاعل الإنساني، وبالتالي فقد أصبح لزاما على الإدارات تطبيقه لما فيه من إيجابيات تمثلت فيما يلي:

1. "الإدارة الرقمية أكثر رشاقة وسرعة في الاستجابة.
2. أكثر تبادلا للمعلومات وتقاسم المعارف.
3. تعتبر اقل تركيزا على التنظيم الداخلي وأكثر تركيزا على الزبون
4. تعتبر اقل هرمية وصلابة تنظيمية وأكثر شبكية وسهولة بما ينسجم مع الحركة السريعة في السوق الالكتروني"²
5. يعمل على "تحسين مستوى أداء الخدمات بتقديم الخدمات للجمهور او العملاء بشكل لائق وبمواصفات تتفق وجودة الإدارة الالكترونية.
6. يعمل على تحقيق الشفافية الإدارية الذي بمقتضاها يمكن لأي متعامل مع هذا النظام ان يعلم كل الأمور الخاصة بتعامله دون غموض او اخفاء لها"³

¹ نفس المرجع، ص 158.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 172.

³ خالد ممدوح إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 71

الفصل الثاني:الإدارة الإلكترونية

7. المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات بفعل التواصل مع كثير من الجهات عبر شبكة الانترنت، وبفعل التواصل مع كثير المؤسسات عبر الدوائر الإلكترونية، مما يجعل الحصول على المعلومة سهلا، فضلا عن القدرة على التحديث المستمر لتلك المعلومات¹

2. سلبيات التحول الإدارة الإلكترونية:

قد تبدو الإدارة الإلكترونية وسيلة فعالة للقضاء على مشاكل الإدارة التقليدية، ولها من المميزات ما يجعلها أحسن أسلوب إداري يعمل على تحديثها وتزويدها بتقنيات متطورة تساهم بشكل مباشر في تحسين وتطوير الخدمات الإدارية، التي تعود بالإيجاب على كل من الإدارة والمواطن، غير انها لا تخلو من السلبيات التي نجدها في أي نمط جديد وغامض، ويمكن اجمالها في النقاط التالية:

- التجسس الإلكتروني على المعلومات السرية والغير مصرح للعامة الوصول اليها بقصد الاضرار بالآخرين من خلال المعاملات الإلكترونية والمالية والبطاقات الائتمانية.
- ازدياد فرص الانهيار القيمي والسلوكي لدى افراد المجتمعات المتعايشين مع الانترنت
- التهديد الأمني وعمليات القرصنة من خلال الوصول غير القانوني الى أنظمة الكمبيوتر المعلومات من خلال البحث عن نقاط الضعف في نظم الحماية.
- ضعف عملية التواصل والترابط الاجتماعي نتيجة التعاملات عن بعد، وفقدان القدرة على التعامل مع الآخرين، مما قد يؤدي الى انعزال المستخدم وضعف التوافق النفسي والاجتماعي.
- عدم الرضا الوظيفي حيث أن تعدد أنظمة المراقبة الإلكترونية المستخدمة في متابعة ومراقبة العاملين وعمليات مراقبة المعلومات أولا بأول كلها عوامل تؤدي إلى أن يصبح الفرد أقل رضا عن عمله.
- شلل الإدارة لأنه عندما نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم تنجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية مما يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية الحديثة أو إيقافها حتى يتم الإنجاز الشامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي².

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 166.

² زواق فتحية، دحلال ليندة: واقع تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرفق العمومي، حالة الجزائر، منكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة يحي فارس، المدينة، 2020، ص 45، 46.

3. معوقات التحول الى الإدارة الالكترونية:

رغم الحاجة الملحة للتحول الى الإدارة الالكترونية وتعميم تطبيقاتها الا ان هناك بعض العراقيل والمعوقات التي من شأنها تعطيل عملية التحول، او حتى الحد من فرص تطبيقها ومنها:

- "ضعف التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا لإنجاز المشروع، سواء من جانب تحديد الوقت الملائم لبدء التنفيذ، او سماح الظروف بذلك"¹

- خوف العاملين من كل جديد وشعورهم بانه يهدد مصالحهم الشخصية.

- عدم وجود استراتيجية مناسبة وموحدة لدى منظمات الدولة للتحول الى أسلوب الإدارة الالكترونية

- الشك في جدوى الإدارة الالكترونية من قبل القائمين على الإدارة

- عدم امتلاك مؤسسات الدولة الخدمات الضرورية اللازمة للتعامل مع التطور التقني.

- انتشار الامية التقنية بين العاملين في مؤسسات الدولة بشكل واضح مما يؤخر التقنية لدى

المجتمعات بصفة عامة ومجتمعات العالم النامي بصفة خاصة، وتحد من سرعة انتشار الإدارة الالكترونية. نتيجة اقتصار انتشار التقنية في تلك المجتمعات.

- نقص الخبرات الفنية اللازمة للتعامل مع التطور التقني المتسارع ومواكبته.

- عدم توافر الدورات التدريبية الفعالة للعاملين في مجال الحاسب الآلي"²

- هناك بعض المعوقات التشريعية التي تحول دون تعميم التقنية الحديثة على الدوائر الإدارية اولها

قصور التشريعات والقوانين مما يجعل الخوف كبيرا داخل المقدمين على خوض التعاملات الالكترونية، وثانيها

- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات

الالكترونية، وثالثها غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الالكترونية"³.

1. امن المعلومات وهو تامين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة، وهو أحد

الهواجس الكبرى التي تترك القائمين على العمل الإداري.

2. التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري"⁴.

¹ حسين محمد الحسن: مرجع سبق ذكره، ص 187.

² حسين محمد الحسن: نفس المرجع، ص 206.

³ حسين محمد الحسن: نفس المرجع، ص 196

⁴ نور طاهر الاقرع: مرجع سبق ذكره، ص 140.

الفصل الثاني:الإدارة الالكترونية

3. "ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي للمؤسسة
4. تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بان هذا التغيير يشكل تهديدا
5. قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج وتطبيقات الادارة الالكترونية وتقنية المعلومات
6. قصور نظرة الموظفين والعمال الاداريين الى المشروعات التقنية والحاسب عامة على رؤية ما تكلفه هذه المشروعات من نفقات دون النظر الى إيجابياتها وفوائدها.
7. الحاجة الكبيرة الى الامكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل.
8. عدم التدرج في تطبيق الادارة الالكترونية " ¹

¹ مكيد علي وبوزكري جيلالي: "معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعات الجزائرية -دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-دراسات اقتصادية، الجلفة-228.229.

الفصل الثالث: تطور الخدمة الادارية

أولاً: الخدمة

1. مكونات خصائص الخدمة

2. أنواع الخدمة

3. عوامل تطور الخدمة

ثانياً: الإدارة

1. ماهية الإدارة

2. وظائف الإدارة

3. الإدارة والمنظمة

ثالثاً: الإدارة الالكترونية والخدمة الإدارية

تمثل الخدمة الإدارية مختلف الخدمات التي تقدمها الإدارات للموظفين وكذا المتعاملين معها، حسب نشاط المنظمة. سواء في المجال الاقتصادي او الاجتماعي او التربوي، لذلك فهي تسعى دائما الى تحسين نوعية هذه الخدمات من خل تطوير وظائف الإدارة التقليدية وتحويلها الى وظائف الالكترونية، كما وتحديث اليات العمل والبحث عن السبل الكفيلة بتطويرها من خلال ادخال التكنولوجيا، ومسايرة التغيرات السريعة فيها لتحقيق المرونة والجودة في العمل.

1. ماهية الخدمة:

لم يحظ قطاع الخدمات باي اهتمام يذكر من قبل الاقتصاديين المبكرين، حيث اعتبر هؤلاء الخدمات غير مثمرة او منتجة، ولا تضيف قيمة تذكر للاقتصاد.

ولقد ميز آدم سميث في كتاباته في القرن الثامن عشر بين الانتاج وذي المخرجات الملموسة من الزراعة والتصنيع وبين الانتاج عديم المخرجات الملموسة، وقد وصف آدم سميث الانتاج عديم المخرجات الملموسة مثل جهود الاطباء والمحامين والقوات المسلحة بأنه فاقد لأي قيمة (اي غير مثمر، غير منتج).

وقد ساد هذا الاعتقاد حول الخدمات حتى الربع الاخير من القرن التاسع عشر، عندما جاء الفريد مارشال بالقول الذي مفاده ان الشخص الذي يعرض او يقدم خدمة هو شخص قادر على تقديم منفعة للمستفيد، تماما مثل الشخص الذي ينتج سلعة ملموسة.

وفي الحقيقة فان مارشال اعترف بان المنتجات الملموسة ما كانت لتظهر الى الوجود لو لم تكن هناك سلسلة من الخدمات المؤداة لكي يتم انتاج هذه المنتجات وتقديمها الى المستهلكين.

فبالنسبة لمارشال فان الوكيل الذي يوزع المنتجات الزراعية، يقدم خدمة كبيرة للمزارع، فمن دون خدمات نقل وتوزيع المنتجات الزراعية من اماكن شحنها، لن تكون هناك اية قيمة اطلاقا لهذه المنتجات واليوم، وعلى الرغم من بعض المعتقدات والافكار التي تقول بان قطاع الخدمات هو قطاع هامشي وغير مهم بالنسبة للاقتصاد، فان الاهتمام بقطاع الخدمات أصبح كبيرا لدرجة ان الاقتصاديين باتوا يبحثون بشكل جدي عن تبعات وآثار الخدمات على الاقتصادات المختلفة.

وبذلك بدأت دورة تطور تسويق الخدمات التي مرت بثلاث مراحل حسبما وضحه فيسك (FISK) وبراون (BROWN) وبيتتر¹

¹ بشير العلاق: "ثقافة الخدمة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص 13.

(أ) مرحلة الزحف البطيء: ما قبل 1980:

لقد انصبت المناقشات خلال هذه الفترة في بوتقة الحاجة لفصل ادبيات التسويق لمعالجة المشاكل ذات الصلة المباشرة بقطاع الخدمات حصرا، فقد برزت كتابات تجادل وتناقش في جدوى تكوين نظرية خاصة بتسويق الخدمات تكون اكثر ملاءمة واكثر دقة في تفسير وتحديد الخصوصيات المتعلقة بنشاطات مؤسسات الخدمة، وتساءل البعض عن اقحام السياسات التسويقية المكرسة للسلع في مجال الخدمات، وكان الرد بان مؤسسات الخدمة لا تحتاج الى نظرية تسويقية منفصلة عن الخدمات وان النظريات التسويقية القائمة قادرة على معالجة كافة المشكلات التسويقية في القطاع الخدمي والانتاجي معا

(ب) مرحلة المشي المتسارع: ما بين 1980 و عام 1986

في هذه المرحلة تم بذل جهود كبيرة لتصنيف الخدمات بشكل أكثر دقة ووضوح، كما تم تكريس وتركيز الانتباه بشكل مكثف على القضية الاهم، الا وهي ادارة الجودة في عمليات الخدمة، ومن الدراسات المهمة التي برزت خلال تلك الفترة تلك المتعلقة بالعلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والمستفيد، والتسويق الداخلي والناس والدعم المادي وموردي الخدمة كمكونات اضافية لعناصر المزيج التسويقي.

اما بومز بيتنر فقد ركز على الصفات المميزة للخدمة بالمقارنة مع السلعة مثل اللاملوسية وعدم التجانس ... الخ

ج-مرحلة الركض السريع: منذ عام 1986 حتى الوقت الراهن:

شهدت هذه المرحلة تنامي وتعاضم اهمية الادبيات التسويقية التي عالجت بشكل دقيق المشاكل الخاصة بمؤسسات الخدمة. وتعمقت الدراسات خلال هذه المرحلة فيما تعلق بتصميم الخدمة نو نظام الخدمة، والخدمة كعملية ... الخ كما شهدت هذه الفترة خصوصا في التسعينات تنامي حركة البحوث المتخصصة في مجال التسويق باستحداث قاعدة بيانات أطلقوا عليها تسمية التأثيري الربحي لاسراتيجية التسويق، في محاولة لقياس جودة وربحية الخدمة.¹

¹ بشير العلاق: مرجع سبق ذكره، ص 23.

2. مكونات وخصائص الخدمة:

1.2. مكونات الخدمة:

تتكون الخدمة الحقيقية من مكونين اثنين لتكتمل صورتها بجميع ابعادها وهما:
الخدمة الجوهر والخدمات الداعمة للخدمة الجوهر، حيث ان "منتج الخدمة هو في الأساس حزمة من نشاطات مؤلفة من جوهر بالإضافة الى مجموعة من الخدمات التكميلية ... وان ضمان أداء فاعل على مستوى الجوهر يعد بمثابة مسالة حياة او موت، الا ان هناك بعض الاختلافات حول الدور النسبي والأهمية النسبية لمختلف عناصر الخدمة التكميلية فالكثير من الشركات قد وجدت ان القيام بنشاطات إضافية يعد ضرورة لتحقيق النجاح المطلوب¹

و" يمكن تصنيف الخدمات التكميلية في ثماني مجموعات رئيسية هي:

* تقديم المعلومات للمستفيد.

* استلام الطلبات

* حماية ممتلكات العميل

* اصدار الفواتير

* تقديم الاستشارة

* الضيافة

* الاستثناءات

* الدفع²

2.2. خصائص الخدمة:

تتميز الخدمة بجملة من الخصائص التي تميزها عن السلعة المادية وتتمثل فيما يلي:

• اللاملموسية:

حيث لا يمكن ادراكها ماديا، ولا يستطيع المشتري استخدام حواسه لذلك، وهو ما يجعلها صعبة التوضيح والشرح في المعارض التجارية والمحلات.

¹ حميد عبد النبي الطائي: مرجع سبق نكره، ص 25.

² نفس المرجع، ص 29.

• غير قابلة للانفصال:

وتعني ان تتلازم عمليتا الإنتاج والاستهلاك للخدمة، بحيث لا تنفصل الخدمة عن مقدمها، على عكس السلع التي تستهلك في أماكن أخرى، كما لا يمكن فصل الزمان والمكان الخاصين بالخدمة في أي حال من الأحوال، وهنا يظهر مشكل التخزين وتكييف العرض والطلب.

• عدم التجانس او التماثل:

حيث انه من الصعب توحيد مستوى أدائها او تنميطها من قبل مقدمي الخدمة، لأنها تعتمد أساسا على من يقدمها، وعلى كيفية تقديمها، مما يجعلها متغيرة حسب الظروف والأوقات، " ولذلك ليس من الصدفة ان يكون من المعايير المفرقة بين المنتجات والخدمات هو العامل البشري الذي له دور فعال ومؤثر في ميدان الخدمات، هذا العامل هو السبب في ظهور عدم التيقن في الخدمات، الشيء الذي هو غائب بالنسبة للمنتجات الصناعية، وذلك سواء تعلق ب " الموظفين " او " الزبائن " وأيضا إيجاد اللامتوقع واللاملموس في الخدمات¹.

• عدم قابليتها للتخزين او النقل:

فهي متاحة في أماكن ثابتة وازمنة محددة والا فقد تفقد قيمتها.

• قابلية الخدمة للتلف:

نابعة من عدم قدرتها على التخزين، لذلك فان الكميات غير المستخدمة خلال فترة العرض ستختفي الى الابد، مثلا تذكرة السينما التي لا تباع هي تذكرة مفقودة الى الابد... والكميات غير المستخدمة اثناء عرض الخدمة هي كميات ضائعة لا تعوض، وربما قد تكلفها أغلي من الكميات المستخدمة².

• تذبذب الطلب:

يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار، فهو لا يتذبذب بين فصول السنة فحسب، بل يتذبذب ايضا من يوم لآخر من ايام الاسبوع، بل من ساعة الى اخرى في اليوم الواحد، فالسفر الى المنتجعات السياحية الصيفية يتقلص كثيرا في الشتاء، بينما يزدهر في الصيف، ودور

¹ براينيس عبد القادر، كبير هادية: "خصائص الخدمات وأثرها على سلوك المستعملين"، جامعة مستغانم، 2017،

ص336، الموقع: www.asjp.cerist-dz تاريخ الاطلاع: 20023/04/5.

² براينيس عبد القادر، كبير هادية، نفس المرجع، ص 335.

الفصل الثالث: تطور الخدمة الإدارية

السينما تمتلئ في ايام معينة من الاسبوع (غالبا في عطلة نهاية الاسبوع) او حتى في ساعات معينة من اليوم.¹

2. تصنيفات الخدمة:

هناك من يصنف الخدمات حسب المعايير والأسس التالية:

✓ **حسب نوع السوق:** وتدخل ضمن التصنيف المبسط وتقسم الى:²

أ) خدمات استهلاكية: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية صرفه مثل الخدمات السياحية، الصحية، خدمات النقل ...

ب) خدمات منشآت: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات ومنشآت الاعمال كما هو الحال في الاستشارات الإدارية، الخدمات المحاسبية، صيانة المباني، والمكائن والمعدات، وهناك خدمات يتم بيعها لكل من المستهلكين ومنشآت الاعمال ولكن بأساليب وسياسات تسويقية مختلفة ومتباينة، وهذا هو الاسلوب المتبع في بيع السلع لكلا النوعين من هؤلاء الزبائن، فالحصول مثلا على طلبات لتنظيف السجاد بأسلوب البيع الشخصي يكون عملية اقتصادية في حال التعامل مع منشآت الاعمال.

✓ **حسب درجة كثافة قوة العمل:** وتقسم الى:

أ -خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة، ومن امثلتها خدمات الحلاقة والتجميل، خدمات تربية ورعاية الأطفال، خدمات التدريس.

ب-خدمات تعتمد على المستلزمات المادية، ومن امثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، خدمات النقل العام ...

✓ **حسب درجة الاتصال بالمستفيد:** وتقسم الى

أ. خدمات ذات اتصال شخصي عال: مثل خدمات الطبيب المحامي، خدمات السكن ...

ب. خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل الخدمات الالكترونية، خدمات الصرف الآلي، خدمات مواقف السيارات ... وغيرها

ج. خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة، خدمات المسرح،

الفنادق ...

✓ **حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات:** وتقسم الى:³

¹ بشير العلق: مرجع سبق ذكره، ص 27.

² حميد عبد النبي الطائي: مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

³ حميد الطائي، بشير علق: "ادارة عمليات الخدمة"، دار اليازوري العلمية، 2020. ص 128، 129.

الفصل الثالث: تطور الخدمة الإدارية

أ. خدمات مهنية: مثل خدمات الاطباء والمحامين والمستشارين الاداريين والصناعيين، والخبراء وذوي المهارات البدنية والذهنية

ب. غير مهنية: مثل خدمات حراسة العمارات وفلاحة الحدائق وغيره"

وهناك من يصنفها حسب طبيعة الخدمة الى ثلاث أصناف وهي:

➤ "الخدمة الخالصة: وهنا تقوم المؤسسة بتقديم خدمة وحيدة دون ان يكون ذلك مرتبطا بمنتج مادي او خدمات أخرى مرفقة مثل خدمات التأمين، التعليم، دور الحضانة كما تتطلب الحضور الشخصي

➤ "الخدمة المرفقة بمنتج مادي: يمكن للمؤسسة تقديم خدمة أساسية لكن تكمل ببعض المنتجات او الخدمات. مثل خدمات المواصلات الجوية، خدمات الجرائد، المجلات... كذلك الطبيب الذي يحتاج الى تجهيزات لتقديم خدمات التمريض.

➤ "المنتج المرافق بعدة خدمات: في هذه الحالة تعرض المؤسسة منتجاتها مرافقة بعدة خدمات مثل بيع أجهزة التلفون وآلات الغسيل مرفقة بالضمان لمدة معينة او النقل فكما كان المنتج متطورا تكنولوجيا كان بيعه يتطلب خدمات مرافقة مثل النقل والصيانة والضمان...¹

3. عوامل تطور الخدمة:

"يرجع العديد من المختصين تطور الخدمات الى عدة عوامل أهمها:

✓ ارتفاع المستوى المعيشي للمواطن:

حيث انه كلما ارتفع دخل المستهلك كلما زاد انفاقه عن الخدمات، وأصبح مشتريا للعديد من الخدمات التي كان يؤديها بالاعتماد على نفسه سابقا.

✓ البحث عن الفعالية:

حيث ان العديد من المستهلكين او المؤسسات يكون هدفهم من وراء شراء الخدمات هو فقط الاستفادة من كفاءات المختص²

✓ تعقد الحياة الحديثة:

¹ بأحمد رحمة: "العلاقات الاجتماعية العمالية ودورها في تحسين الخدمة الإدارية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير

علم اجتماع تخصص تنظيمات ومانجمنت، جامعة الجزائر، 2016، ص 95.

² شافية شراييط، كريمة بوشملة: "دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

في علم الاجتماع تخصص: عمل وتنظيم، جامعة جيجل، 2016، ص 70.

الفصل الثالث: تطور الخدمة الإدارية

"حيث ان نتائج هذا التعقد المصاحب للنمو السريع للمجتمع هو ضرورة وحتمية اللجوء الى المختصين والاستعانة بخبراتهم "

✓ خلق خدمات جديدة:

ان عدد الخدمات هو في ازدياد مستمر مع مرور الزمن، الامر الذي يجعل زيادة الاقبال عليها امر جد عادي.

✓ تغيير مواقف وسلوكات المستهلكين:

أدى التطور الحديث للاقتصاد بالعديد من المستهلكين وخاصة في الدول المتقدمة الى التشبع من المنتجات المادية في كامل الأصناف، هذه الوفرة وهذا التشبع سلب من المنتجات المادية جاذبيتها وقيمتها كمركز للمكانة الاجتماعية، ودفع المستهلك للانجذاب أكثر نحو الخدمات، وشراء التجارب الجديدة"¹

ثانيا: الإدارة

1. ماهية الإدارة

1.1. نشأة وتطور الإدارة:

"بدأت الإدارة مع بدء الخليقة ،حيث كان الانسان يجاهد من اجل البقاء و تسخير الطبيعة له، وابتكار أدوات بدائية للصيد و المعيشة عموما ، و لم يعرف منطلق التغيير الا في القرن الثامن عشر(1700،1799) حين ظهر ما يعرف بالثورة الصناعية التي غيرت وجه الحياة²، وبرزت اهمية التفكير بتجديد اساليب ومبادئ العمل الجماعي المنظم بسبب تزايد الاحتياجات البشرية واتساع حجم المنظمات الذي ادى الى تعقد مشاكل العمل ، اضافة الى تعدد الاسواق والمنتجات مما نجم عنه ظهور ادوات ووسائل ادارية كانت كفيلة بإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المسؤولين في تلك المنظمات وفتحت الباب واسعا امام الباحثين والمفكرين ،ورجال الاعمال لتكوين الاسس والنظريات ذات العلاقة بالأداء ،وتنظيم الجهد الجماعي المشترك"³

وفي القرن العشرين شهد العالم ثورة كبرى الا وهي ثورة المعلومات التي بدأت عام 1900 ولم تنته بنهاية القرن، بل بدأت تداعياتها تنتشر حيث بدا الانسان باستخدام التلكس، التلغراف، الراديو، الهواتف

¹ نفس المرجع، ص 71.

² حسين محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ صلاح عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الفصل الثالث: تطور الخدمة الإدارية

والتلفاز ثم استخدام الحاسوب والبرمجيات وأطلق اقماره الصناعية بعدما اخضع ذلك كله لهيمنة التقنية الرقمية التي مكنت الانسان من طي تفاصيل العالم في جهاز صغير بحجم قبضة اليد ."

"وتزامن تطور المجتمعات الإنسانية مع تطور كبير في المجالات التقنية والاقتصادية، وقد ظهر أثر ذلك بوضوح على المنظمات الاعمال وخدماتها، ونموها الاقتصادي كما انعكس ذلك بجلاء على طبيعة العلاقات السائدة بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة في الداخل والخارج، وبدا الاهتمام بالإدارة يزداد يوماً بعد آخر تزامناً مع السعي من اجل تطوير المنظمات والمحافظة عليها، بغاية الوصول الى اهداف كبيرة، ومن هنا برزت الحاجة لإدارة المنظمات بطرائق علمية، لتطوير وظائف الإدارة وعملياتها"¹.

"شهدت الإدارة منذ نهاية القرن التاسع عشر حتى نهاية القرن العشرين انعطافات وتحديات عميقة وواسعة على مستوى الفكر الإداري، ومدارس الإدارة او على مستوى الممارسة والتطبيقات الإدارية واستطاعت ان تتمثلها وتتطور معها بطريقة حققت معها نضوجاً متصاعداً تجسد في زيادة فاعلية العملية الإدارية وكفاءتها... وكانت الإدارة تترسخ في المفاهيم والمبادئ وفي تحقيق النتائج"².

ولم تعرف الإدارة حتى عهد قريب نظام آخر الى التنظيم والهياكل الإدارية سوى النظام البيروقراطي القديم او ما يعرف بالنظام المغلق او النظام الآلي، وقد حقق إنجازات ملموسة لتلك الإدارات والمجتمعات الإنسانية، و"ارسييت في ظله الكثير من مبادئ العمل وقواعده، وبنيت على تطبيقاته مشاريع وخدمات عملاقة أسهمت في ضبط إيقاع العمل في الدوائر الحكومية والإدارية في دول العالم، الا ان تغير كثير من الظروف البيئية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها، كشف ثغرات وتحفظات على هذا النظام دفعت كثيراً من المفكرين والمهتمين وصانعي القرار المعاصرين الى إعادة التفكير في هذا النظام وابرز عيوبه، فالنظرية البيروقراطية التقليدية التي قال بها ماكس فيبر مثلاً قامت على فرضية استقرار البيئة التي يعمل فيها النظام الإداري بشكل دائم وهو مبدأ لا يحتاج الان الى متخصص ليحكم عليه بعدم صلاحيته، ونظرية الفيلسوف هوبز وكذا مكروجر صاحب النظرية التشارؤية (نظرية X) التي تصف الانسان بالكسول الذي لا يبحث الا عن مصلحته هي نظريات تبين انها غير صالحة"³.

¹ حسين محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 150.

³ حسين محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص 32.

الفصل الثالث: تطور الخدمة الإدارية

ومع تطور الانترنت أصبحت المسألة تبدو مختلفة بدرجة كبيرة، وأصبح التحدي الالكتروني يظهر في حالات كثيرة في مواجهة متصاعدة مع الإدارة وتراثها ومبادئها واساليبها وادواتها المتعارف عليها والتي اتسمت لسنوات قليلة ماضية بمصداقية عالية¹.

2.1. خصائص الإدارة:

تتميز الإدارة بجملة من الخصائص يمكن ذكرها كالتالي:

➤ الإدارة عملية:

نشاط حركي يتكون من العديد من الممارسات التي تتضمنها وظائف الإدارة الرئيسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

➤ الإدارة عملية اقتصادية:

تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات مقارنة بالمدخلات.

➤ الإدارة عملية اجتماعية:

مراعاة البعد الاجتماعي في تحديد الحاجات والرغبات وحسن استخدام الحوافز لتحقيق مفهوم الانتماء المنظمي.

➤ الإدارة عملية شاملة:

يمارس افراد التنظيم العملية الإدارية كل حسب تخصصه ومجال عمله في مستواه الإداري.

➤ الإدارة عملية مستمرة:

توجد عمليات إدارية تحقق مفهوم الاستمرارية خاصة في تكامل وظائفها الإدارية، خاصة عملية الاتصال وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

➤ الإدارة عملية رشيدة:

من خلال خضوعها لقواعد وأصول اطرت لها النظريات الإدارية المختلفة، ابتداء بمدرسة الإدارة العلمية، والتي اعتبرت القواعد والأصول ركيزة أساسية في العملية الإدارية

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص151

➤ الإدارة عملية هادفة:

تحقق للمنظمة غايتها في البقاء والنمو والمنافسة¹.

3.1. مستويات الإدارة:

يمكن تصنيف المستويات الإدارية في أي منظمة قائمة على النحو التالي:

- مستوى الإدارة العليا:

يهتم هذا المستوى بالتخطيط الاستراتيجي ويرسم السياسات المستقبلية للمنظمة، والتي تحقق أهدافها على المدى البعيد، ويستجيب هذا المستوى لاحتياجات المحيط الخارجي، وذلك للتأكيد من ان المنظمة تتجاوب مع متطلبات مكونات المنظمة.

- مستوى الإدارة الوسطى:

يهتم هذا المستوى بوضع الخطط التكتيكية بهدف تحقيق اهداف المنظمة ضمن فترات زمنية قصيرة وضمن الخطة الاستراتيجية للمنظمة، ويتراوح عملية تحقيقها عادة بين سنة وثلاث سنوات، ويعتبر هذا المستوى مسؤولاً عن ترجمة الخطط والأهداف طويلة الأمد التي يحددها المستوى الاستراتيجي الى خطط قصيرة المدى للتنفيذ.

- مستوى الإدارة الدنيا: يهتم هذا المستوى بعمليات التنفيذ للخطط التكتيكية الموضوعة من قبل مستوى الإدارة الوسطى والمستوى التنفيذي ينفذ الخطط قصيرة الأمد من الجزئيات الى التفاصيل والاستفادة من موارد المحيط الخارجي للوصول الى تحقيق اهداف المنشأة على أكمل وجه.

2. وظائف الإدارة:

اتفق المفكرون عموماً على جملة من الوظائف الإدارية التي تشكل فيما بينها مزيجاً متكاملًا يمثل الأنشطة الرئيسية التي نجدها في كل المنظمات على اختلاف مجالاتها (صناعي، تجاري، خدماتي)، يقوم بها المدراء على اختلاف مستوياتهم (إدارة عليا، وسطى، او دنيا) بغرض تحقيق أهدافها التنظيمية وهي:²

¹ زكريا الدوري وآخرون: مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 26.

² علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

(أ) التخطيط:

ان التخطيط هو "الوظيفة الأولى في العملية الإدارية، فعن طريق التخطيط تحدد الأهداف، المطلوب ايجازها لكل مستوى من التنظيم والوسائل الواجب اتباعها لتحقيق هذه الأهداف"¹ كما انه عبارة عن "تحديد عمل المستقبل ورسم سياسة الغد لأمر معين، ويقوم على الأسس التالية:

- استقصاء حوادث الماضي
- ملاحظة الوضع الحاضر
- التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل²
- ...وكلما صعدا الى المستويات الإدارية العليا كلما زاد نطاق التخطيط وطالت الفترة الزمنية التي تغطيها الخطوة"³

(ب) التنظيم:

"هو عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز الاعمال بشكل فاعل ، وتتضمن وظيفة التنظيم مجموعة من العناصر منها : تخصص العمل، تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية، علاقات السلطة، المهام التنفيذية والاستشارية، تصميم الوظائف، التنسيق بين الافراد والوحدات التنظيمية، اعداد جداول العمل، التغير والتطوير التنظيمي، نطاق الاشراف، إدارة الاجتماعات، إدارة الصراعات والنزاعات، اعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة، اعداد الجداول الزمنية للتنفيذ وغيرها ، فيواسطة التنظيم يستطيع المدراء نقل الخطط الى فعل حقيقي وتنفيذي من خلال الوظائف والافراد ودعمهم بالتكنولوجيا والموارد اللازمة"⁴

وللتنظيم الجيد الذي من شأنه تسهيل مهمة الإدارة والمساعدة على التنفيذ الدقيق والهادئ مجموعة من الخصائص هي:

- انسجام الأعضاء
- تناسق الاعمال
- المراقبة التلقائية

¹ خالد ممدوح ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² محمد الشاش: "الإدارة والتنظيم"، ج 1، مطبعة جامعة دمشق، سوريا، 1962، ص 56.

³ خالد ممدوح ابراهيم، نفس المرجع، ص 40.

⁴ عمر محمد درة: "مدخل الى الإدارة"، حلب، سوريا، موقع اييلا للعلوم السياحية والفندقية، 2009، ص 20.

➤ التخصص

➤ عدم الاسراف¹

(ج) التنسيق:

"هو المهارة التي تسمح للمؤسسة بان تعمل ككل موحد، وتتطلب مهارات عدة منها: القدرة على التكيف مع تغير ظروف العمل، بناء العلاقات الإنتاجية، التعاون، التواصل، الدبلوماسية، الذكاء العاطفي، والتعاطف، تسهيل مناقشات المجموعة، المرونة، الصدق والتأثير، التواصل غير اللفظي والالتزام بالمواعيد، بناء العلاقات، الصبر.

(د) التوجيه:

هو الجزء الذي تتولى فيه المسؤولية وتخير الأشخاص بما يجب فعله والمعروف باسم التفويض، واصدار الأوامر، واتخاذ القرارات، وتتطلب مجموعة من المهارات كالحزم، إدارة الصراع وحل النزاعات، صنع القرار، التفويض، تقديم العروض، تقسيم العمل، التمكين، التفاعل، التنفيذ، توجيه الهدف، التفاعل مع الافراد، إزالة العقبات، الإنتاجية، حل المشكلات.²

(هـ) الرقابة:

"لكي يتمكن المدير من ممارسة وظيفة الرقابة في أفضل طريقة ممكنة يتوجب عليه ان يهتم باستمرارية أداء نشاطات الرقابة بهدف ضبط مستويات الأداء ضمن حدود مقبولة، والسيطرة على مجمل الفعاليات التي يؤديها الافراد المرؤوسين في المنظمة او الإدارة والقسم الذي يشرف عليه. وتشمل إجراءات التصحيح معالجة الانحرافات والإيجابيات الناجمة عن قياس نتائج الأداء الفعلي، وقد تكون شاملة أيضا لمحاولة تصحيح أخطاء في تحديد المعايير المخططة مثل وضع اهداف مبالغ فيها، مما يستوجب تعديلها"³

3. الإدارة والمنظمة:

لا يمكننا دراسة الإدارة دون دراسة المنظمة. لان المنظمة هي الكيان الاجتماعي الذي يتكون من مجموعة من الافراد يتعاونون معا لتحقيق هدف ما، وحتى يقوم هذا الكيان يحتاج الافراد الذين يكونونه،

¹ محمد الشاش: مرجع سبق ذكره، ص 92.

² فاطمة احمد علي الحضري: "نظريات الإدارة الحديثة والممارسات المتعلقة بها"، 2018، ص 12.

³ صلاح عبد القادر النعيمي: مرجع سبق ذكره، ص 159.

الفصل الثالث: تطور الخدمة الإدارية

ويتكون منهم ان يقوموا ببعض الفعاليات. اما الإدارة فهي واحدة من هذه الفعاليات والوظائف الضرورية لقيامها وبقائها وتتضمن المنظمة العناصر التالية:

- مجموعة من الافراد.
- اهداف محددة يشبع الافراد من خلالها حاجاتهم ورغباتهم
- استمرارية التعاون.
- هي نظام مكون من عمليات ومدخلات ومخرجات.
- وللمنظمة أربع موارد يجب استخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها وهي:
- موارد معلوماتية: وهي قدرة المنظمة على امتلاك قاعدة للبيانات تحتوي على كمية كبيرة من المعلومات التي تحتاجها المنظمة¹
- "موارد بشرية: وهم الناس الذين يعملون بالمنظمة سواء كانت حكومية او خاصة، دارا للثقافة، او للخدمة العامة، او معملا.
- موارد مالية: تشمل الأرقام والحقائق والقوانين والأنظمة
- موارد مادية: يراد بها كل ما يوجد في المنظمة من مباني وأجهزة وآلات ... الخ²

ثالثا: الإدارة الالكترونية والخدمة الإدارية:

عملت الادارة الالكترونية على تغيير شكل الادارة التقليدية بما يتناسب والتقنيات الحديثة التي ادخلت على الادارة في جميع المجالات، وبالتالي فقد ساهمت في تطوير الوظائف الادارية لترقى الى رفع مستوى تقديم خدماتها للمتعاملين معها .

1. مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير الوظائف الإدارية:

ان تحديث الإدارة وانتقالها الى التكنولوجيات الحديثة واستعمال الحاسوب وتزويده بالأنظمة والشبكات يعتبر من الضروريات التي أصبح من البديهي التحول اليها خصوصا مع تعاضم الاستفادة من هذه الإمكانيات الهائلة بغرض تطوير الخدمة وقد أصبح للإدارة الحديثة الرقمية والإلكترونية وظائف إلكترونية أيضا (التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة الالكترونية) تسعى الى تحقيق نتائج إيجابية من حيث تحقيق

¹ عمر محمد درة، مرجع سبق ذكره، ص 22، 23.

² حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الفصل الثالث: تطور الخدمة الإدارية

الأهداف بفعالية او استخدام الموارد بكفاءة¹ والمساهمة في تطوير العمل الإداري، ويمكن تفصيلها كالاتي:

أ) المساهمة في تطوير عملية التخطيط:

" لا يختلف التخطيط الالكتروني عن التقليدي من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك ان كلاهما ينصب على وضع الأهداف" في تطوير عملية التخطيط من خلال²:

- التخطيط الالكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقبلة للتحديد والتطوير.

- نقل عملية التخطيط في ممارسة احتكارية للمستويات العليا الى ممارسة للمستويات التنفيذية، وهذا يساهم في تنمية قدراتهم، وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية

- جعل محور التخطيط ليس المؤسسة فقط، بل السوق وحاجات العملاء المحتملة مما يضطر المؤسسة الى تكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وهو أحد مؤشرات البقاء.

- زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل من خلال تحصيل المعلومات.

- دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة، وتقويم كل بديل، والقدرة على تفعيل ودعم القرارات.

- قدرة المؤسسة على محاكاة الواقع والنمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الالكترونية³

- "سرعة الاستجابة مع متطلبات السوق وتغيرات التي قد تطرأ، والمساهمة في زيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسات"⁴

- "تمتلك هذه التكنولوجيا " عناصر قوة باستطاعتها فرض تغيير في أنماط العمل والإدارة في الدوائر الحكومية، لرفع كفاءة الاداء وكسب الوقت والجهد.

¹ نفس المرجع، ص 64.

² نجم عبود نجم: "الإدارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 236-237.

³ وهيبه خثيري، نورة بوعلاقة، فؤاد عنون: " دور الإدارة الالكترونية في تحسين العمل الإداري"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 4، العدد 2، جامعة المسيلة، 2020، ص 79.

⁴ حسين محمد الحسن: مرجع سبق ذكره، ص 64.

الفصل الثالث: تطور الخدمة الإدارية

- توفر الطفرة الالكترونية الحديثة إمكانية اشراك المواطنين والمجتمع المدني في مناقشة السياسات، من خلال الحوار المباشر، ودعم اتخاذ القرارات، وصياغة السياسات، بشكل متفهم أكثر للمواطن¹

إذا تأملنا أي نظام اداري لأي وحدة إنتاجية نلتبس تأثير التكنولوجيا على الإدارة، حيث نجد ان التكنولوجيا قاسم يتخلل كل مكونات ذلك النظام ويؤثر فيه، ومن ثم فان أي تطور تكنولوجي يكون له انعكاس ومردود مباشر في كفاءة الإدارة وإنتاجية العمل²

ب) المساهمة في عملية التوجيه: تتمثل في:

- توفير كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت، وذلك لتوجيه جهود العاملين وانشطتهم.
- توفير الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين من خلال الشبكة الداخلية.
- توفير الاتصال بين القادة والمرؤوسين عبر شبكة الاكسترنات.
- زيادة القدرة على التحفيز وانجاز المهام.
- زيادة المهام والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.
- سرعة الحصول على بيانات دقيقة.
- زيادة خدمة العاملين والموردين والزبائن بشكل أفضل.
- زيادة الرغبة في المبادرة من اجل حل المشكلات³.
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الابداع والابتكار.
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي⁴.

ج) المساهمة في تطوير عملية التنظيم:

"إن التنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، إن هذا التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم الذي أصبح ينظر اليها الآن كقيود تنظيمية تحد من المرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات في بيئة المنظمة،

¹ خالد ممدوح إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 6.

² لطرش فيروز وفريحة محمد كريم: "اتجاهات الموظفين الإداريين نحو واقع الإدارة الالكترونية في الجزائر"، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 25، 2016، ص5.

³ وهيبه خثيري، نورة بوعلاقة، فؤاد عنون: مرجع سبق ذكره، ص 80.

⁴ لطرش فيروز، مرجع سبق ذكره، ص 5.

الفصل الثالث: تطور الخدمة الإدارية

لذا فإن التطور الحاصل منذ ما يقرب من مئة عام في مجال الإدارة كان في جوهره الحقيقي تطورا في التنظيم (القوة الأكثر صلابة في الإدارة)¹

-التنظيم الالكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الافراد.

- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية، وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة، ولا شك أن هذه الصلات القائمة على الانترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في اشكال التنظيم التقليدي².

- الاعتماد على شبكات الاعمال والانترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على انتاج سلع معينة كما هو الحال في المجتمع الافتراضي، او تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات أخرى والزبائن.

- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة في جانبيين وهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبيين هما (استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم او استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية، استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب).

- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين الى مشاركين فعالين من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يجودونها عبر الحاسوب، فنقوم المؤسسة بإنتاجها.

(د) المساهمة في تطوير عملية الرقابة:

"تركز الرقابة التقليدية على الماضي وتهتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية والأداء الفعلي من ناحية أخرى لتحديد الفجوة الزمنية الانحراف وتصحيحه، اما الرقابة الالكترونية فهي تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة، ومن ثم تقليص الفجوة بين الانحراف وتصحيحه³. وتكشف عنه أولا بأول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين، كما انها تحقق مزايا أخرى يمكن تحديدها كالآتي:

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 244.

² وهيبة خثيري، نورة بوعلاقة، فؤاد عنون: مرجع سبق ذكره، ص 80.

³ وهيبة خثيري، نورة بوعلاقة، فؤاد عنون: مرجع سبق ذكره، ص 75.

الفصل الثالث: تطور الخدمة الإدارية

- " تحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة فمع القدرة على المتابعة الفورية فإن المدير يكون أقل حاجة لإظهار جهده الرقابي والاحتكاك على أساسه مع العاملين.
- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية فلا شيء يتفاجم داخل الشركة دون معرفته أولا بأول وهذا ما يقلص إلى الحد الأدنى المفاجآت¹.
- "توسيع الرقابة الى عملية الشراء، الموردين، المؤسسات المشتركة في شبكة الاعمال الخارجية، الزبائن وبالتأكيد الى العاملين عن بعد، وهذا ما لم يكن ممكنا في السابق.
- الرقابة الالكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات او العمليات او الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج، فهي اذن أقرب الى الرقابة بالنتائج.
- " نتيجة التحول الى الإدارة الالكترونية نلاحظ التحول في دور المؤسسات الحكومية بشكل عام من الدور المقتن والمراقب الى دور المساعد والمحفز².

ولان حدود المسؤولية الإدارية للمديرين التنفيذية للعاملين تتداخل بشكل كبير.. فالجميع يعملون في نفس المهمة في نفس المسؤولية و لعل هذا ما يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الالكترونية والولاء الالكتروني سواء بين العاملين الإدارة اوبين الزبائن الإدارة ، مما يجعل الرقابة الالكترونية اكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات المساءلة الرسمية³.

2. مجالات استخدام الإدارة الالكترونية:

كثرت الاجتهادات بين باحثي الشأن التقني ومفكره حول اكثر المجالات والاعمال التي يمكن تعميم أسلوب الإدارة الالكترونية في بيئتها الإدارية ، او اكثرها حاجة الى التقنية ،على اعتبار ان التقنية حاجة إدارية وليست ممارسة فقط، تعمم على الإدارات، بغض النظر عن مدى الحاجة اليها ، فيتجه بعض الباحثين الى انه كلما كانت علاقة المؤسسة او المنظمة ذات ارتباطات ومعاملات جماهيرية تمس مصالح قاعدة عريضة من المجتمع كان ذلك ادعى الى تطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية ، لتخفيف

¹ نجم عبود نجم، "الإدارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات"، مرجع سبق ذكره، ص 277.

² وهيبه خثيري، نورة بوعلاقة، فؤاد عنون: مرجع سبق ذكره، ص 76.

³ جواد كاظم لفته: "الإدارة الاستراتيجية لمنظومة التعليم العالي"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

الفصل الثالث: تطور الخدمة الإدارية

معاناة التكديس على منافذها الادارية و تقديم افضل خدماتها باقل جهد و تكلفة، في اسرع وقت ممكن ، حرصا على صالح جمهور تلك المؤسسة¹.

"ومنه يمكن تطبيق التقنية على إدارات حكومية مختلفة مثل قطاعات الصحة والتعليم، التصنيع بشكل عام، وفي الأرشيف الالكتروني والحسابات والمشتريات والمخازن وشؤون العاملين بشكل خاص والتي تختلف حسب طبيعة العمل وحجم التعاملات، ويمكن ذكر بعض الاعمال ليس على سبيل الحصر وفق الاتي:

أ) الاعمال الإدارية:

وتشمل تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات، وحفظ الصور والوثائق الالكترونية مما يسهل عملية الرجوع الى تلك الوثائق في أي وقت ومن أي مكان، إضافة الى تسجيل مختلف اعمال الاتصالات الادارية من صادر المعاملات وواردها وتصويرها رقميا بشكل مظم ومفهرس ومبواب.

ب)الاعمال المالية:

" وتضم وضع نظام الاعمال المالية على قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة او بموقع المنظمة، بالإضافة الى اجراء المعاملات المالية من توثيق وتعاقد وصرف وغيره عن طريق الشبكة² وتتجلى أهمية هذه الاعمال في:

-تيسير العمل

-تخفيض المصاريف الإدارية الجارية: اذ يقلل من الجهد المبذول في التعامل مع الوثائق، واعمال البريد، وتخفيض النفقة والتكاليف كما يلي:

- تكاليف استخدام الورق وتكاليف البريد.
- تقليل فترة بقاء المخزون.
- تقليل تكلفة عمليات الحاسب الآلي (ادخال، طباعة، مراجعة)
- تحسين التدفقات النقدية للشركة.
- زيادة معاملات الأمان وتقليل الاخطاء.
- توفير الوقت: اذ يتيح هذا النظام نقل المعلومات بشكل أسرع مما كان عليه سابقا.

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 199.

² نفس المرجع، ص،200.

الفصل الثالث: تطور الخدمة الإدارية

- تحسين التدفق النقدي: رفع انجاز التحويلات المالية الكترونيا وموثوقية التدفق النقدي، وسرعة تناقل النقد.¹

ج) اعمال الميزانية:

"وتشمل تغيرات القواعد والتنظيمات والممارسات في اعداد الميزانية وعرضها ومراقبة تنفيذها، بهدف:

- تسهيل التحكم في النفقة العمومية.
- تسهيل الخيارات الاستراتيجية من خلال معلومات وتحليل هادفة.
- تحسين شفافية الميزانية لأجل ترقية نقاش واضح لخيارات السياسات الاقتصادية والاجتماعية.
- تعزيز مراقبة التنفيذ تحسين الأداءات في انجاز السياسات والاستثمارات المسجلة في الميزانية²

د) الاعمال المرتبطة بالموارد البشرية:

"وتضم إدارة القوى العاملة على مختلف وظائفها وتخصصاتها، والاعلان عن الوظائف والاختيار والتعيين، والاجازات والترقيات والتأدية والرواتب، والتنقلات والمكافآت، والانتدابات والفصل، والترشيح للتدريب والتأهيل والابتعاث³ وتتميز بالخصائص التالية:

"-تبني مفاهيم الإدارة الاستراتيجية من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمنظمة والتعامل الإيجابي مع مناخ المحيط الداخلي والخارجي، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

- التعامل الفوري والإيجابي مع تحولات سوق العمل، وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات.

- التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل واسس اتخاذ القرارات، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في شؤون إدارة الموارد البشرية لمواكبة التطورات التقنية

¹ درقالي خولة: "المعاملات الالكترونية وأثرها على الخدمة المالية في بريد الجزائر"، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة قالم، 2021، ص 38.

² مشروع عصرنه إجراءات الميزانية، وزارة المالية، الموقع mf.gov.dz تاريخ الاطلاع: 2023/05/08 على الساعة

"10:15

³ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 200

الفصل الثالث: تطور الخدمة الإدارية

- تسيير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات¹.

هـ) اعمال المشتريات والتمويل:

وتتضمن تحديد احتياج المؤسسة الخاصة والحكومية وتأمينها، والاعلان عن المناقصات والمشاريع، إضافة الى مراقبة المخزون والحصول على بيانات بصفة فورية ودائمة عن موجودات المستودعات من الأصناف الموردة والمصروفة

و) المؤتمرات الالكترونية:

تعقد الاجتماعات عن بعد محليا ودوليا دون انتقال المجمعين من مقراتهم.

ز) المتابعة الالكترونية:

تتم المراقبة عن بعد، واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ، وهذا ما يوفر التوجيه او المعالجة الفورية²

3. دور الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة الإدارية:

1.3. اشكال تطوير الادارة الالكترونية

يمكن الحديث عن التطور في الخدمة الادارية من خلال التطرق الى اشكال تطوير الادارة الالكترونية التي تجسدها الادارات العمومية بالنظر الى تعدد خدماتها والمستفيدين منها وحصرها في الاصناف التالية:

• من الادارة الى المواطن:

تتمثل في الخدمات الالكترونية المقدمة من طرف الحكومة الى المواطنين بهدف تحسين الخدمة، وعلى سبيل المثال:

- التسجيل المدني:

¹ امل ديلمي: دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وكالة ام البواقي -، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، سنة 2015 ص58،59

² حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 200،201.

الفصل الثالث: تطور الخدمة الإدارية

مثل اصدار شهادات الميلاد، الزواج، جوازات السفر، شهادة الاحوال المدنية، الوفاة، المسائل الشرعية لحياة المواطنين.

- الخدمات الصحية:

تشمل الضمان الصحي، المستشفيات ...

- التعليم:

التربية والتعليم الاساسي والثانوي، التعليم العالي ومراكز البحوث والدراسات، الايفاد، البعثات، الرحلات والاجازات الدراسية.

- الخدمات الاجتماعية:

الضمان الاجتماعي، التقاعد، التوظيف والرعاية الاجتماعية.

- الخدمات الاجتماعية والثقافية الاخرى المقدمة للمواطنين والمستفيدين.

• من الادارة الى مؤسسات الاعمال:

تقوم المنظمات الحكومية بالعمل على اتمتة المعاملات مع منظمات الاعمال، اذ تقوم المنظمات الحكومية ببيع المنتجات والخدمات الى منظمات اعمال، والتي تقوم بدورها ببيع المنتجات والخدمات الى المنظمات الحكومية، وتستخدم في هذه الفئة المزادات العلنية الالكترونية والتي تتم عبر الانترنت، مثل نشر الاحكام، القواعد، القوانين، وخدمات الحكومة المقدمة في مجال الاعمال ...¹

• من الادارة الى الموظف:

تهتم بتطوير الخدمات الموجهة للموظفين والعاملين داخل نفس الادارة، مثل اجراءات تعويض نفقات المهام، توفير ادوات العمل الجماعي (المفكرات او الوثائق المشتركة).

• من الادارة الى الادارة:

¹ بركنو نصيرة: الخدمات الحكومية الالكترونية كأداة فعالة لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 2، العدد 3، 2017، ص 276.

الفصل الثالث: تطور الخدمة الإدارية

تهتم بتطوير الخدمات والتطبيقات من اجل انشاء او تحسين المساهمة والتعاون بين مختلف الهياكل والمصالح في الادارات العمومية مثل: ادماج قواعد البيانات والانظمة المعلوماتية لمديرية الضريبة على المداخيل.¹

2.3. فوائد الخدمة الالكترونية:

" نتيجة للاستخدام الاوسع للإدارة الالكترونية في تقديم الخدمات من خلال الوسائط الالكترونية مثل المحمول والانترنت، ومن خلال الاتصال الالكتروني بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، فقد تزايد عدد الباحثين والممارسين لاستخدام مصطلح الخدمة الالكترونية منذ سنة 2000.

وقد عرفها ADA SCUPOLA بانها الخدمات التي يتم تقديمها او توفيرها واستهلاكها من خلال استخدام شبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل الانظمة القائمة على الانترنت " لتمكين المستفيدين من انجاز الخدمات المطلوبة من خلال نافذة الكترونية لتحقيق الفوائد التالية :

- ايجاد خيارات متعددة امام المستفيدين لإنجاز الخدمات الخاصة بهم.
- امكانية الوصول للخدمات على مدار 24 ساعة، وطوال ايام الاسبوع.
- تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة او غير معتدل المزاج، او حتى لا يرغب في اداء العمل المطلوب.
- تعدد الخدمات التي يمكن تقديمها عن طريق نافذة موحدة للوصول للخدمة "
- تحسين الكفاءة والفعالية الخاصة بالمؤسسات الخدمية العامة²
- "تسمح الخدمات الالكترونية بالحصول على خدمات ذات جودة أفضل مقارنة بالخدمات التقليدية، وذلك نتيجة لتقليص اخطاء حجز المعلومات واعادة حجزها نتيجة لإمكانية ملء الاستثمارات من طرف الشخص المعني عن بعد، وبالتالي تقادي الاخطاء الناتجة عن اعادة الحجز من طرف موظفي الادارة المعنية.

¹ نوفل حديد وحنان كريبط: الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الادارة الالكترونية (دراسة تقييمية للخدمات الالكترونية بموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، المؤسسة، المجلد 6، العدد 6، 2017، ص 127.

² بركنو نصيرة: مرجع سبق ذكره، ص 276.

الفصل الثالث: تطور الخدمة الإدارية

- تسمح الخدمات الالكترونية كذلك بتبسيط الاجراءات وتسهيلها، وذلك بإعادة تصميم الاجراءات الادارية، وتحسينها من خلال النقل من مراحل الحصول على الخدم، او الفترة اللازمة لذلك، او نقل الوثائق المكونة لها، ثم تجريدها ماديا وتوفيرها على الخط.
- وعموما فهي تسمح بتجاوز نقائص الخدمات التقليدية كونها تقدم في كل الاوقات بغض النظر عن مواقيت العمل الرسمية، وكذا تسمح بتفادي التنقلات للحصول عليها، كما تسمح بربح الوقت والجهد.¹

¹ نوفل حديد وحنان كريبط: مرجع سبق ذكره، ص 125.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

أولاً- عرض النتائج

1. عرض النتائج على ضوء الفرضيات

ثانياً- مناقشة النتائج

1. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

2. مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

3. مناقشة النتائج على ضوء النظريات

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

بعد استعراض أدبيات البحث وجمع المادة العلمية والوقوف على أهم العناصر والأفكار التي تعنى بمتغيرات الدراسة (الإدارة الالكترونية، الخدمة الادارية) بغية الالمام بها، ووضعها في قالب نظري، تم الانتقال بعدها إلى الجانب التطبيقي، والذي يعد الجزء الأهم من البحث، إذ من خلاله تظهر بصمة الطالب وتتضح في النتائج المتوصل إليها، والتي تعد رصيذا معرفيا جديدا وإضافة قيمة للعلم، كآخر فصل من

فصول الدراسة وهو فصل عرض ومناقشة النتائج وسيتم التطرق إليه فيما يلي.

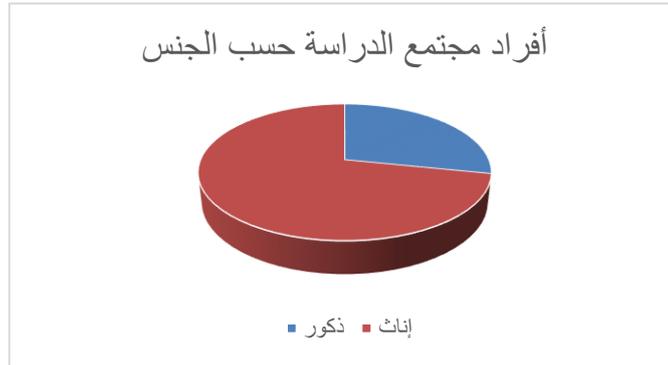
أولا- عرض النتائج:

1. عرض نتائج الإجابات الكلية لأفراد الدراسة نحو الاستمارة حسب ترتيب الأسئلة:

أ- البيانات الشخصية:

جدول رقم (2): يمثل توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	13	28.26%
إناث	33	71.74%
المجموع	46	100%



شكل رقم (03): يمثل توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن نسبة الذكور في مجتمع الدراسة تمثل (28.34%)، ويقابلها

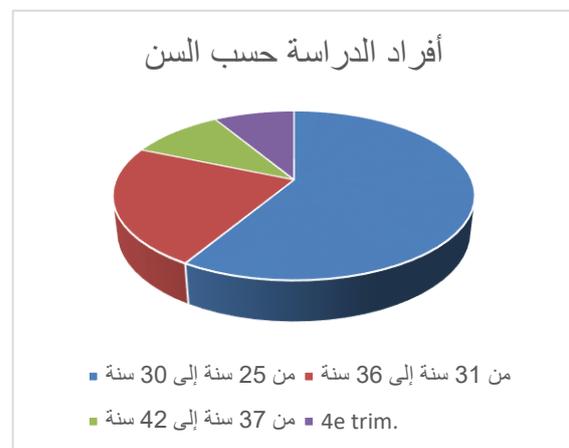
نسبة الإناث (71.88%)، وبالتالي فنسبة الإناث تفوق نسبة الذكور.

وهذا التوزيع جد منطقي ويعكس واقع الإدارة الجزائرية فإغلب موظفي الإدارة الجزائرية من جنس

الإناث. فالمرأة مجالات عملها محدودة نسبيا مقارنة بالرجل حتى وإن كانت هناك استثناءات.

جدول رقم (3): يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب السن:

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 25 سنة إلى 30 سنة	2	4.3%
من 31 سنة إلى 36 سنة	9	19.6%
من 37 سنة إلى 42 سنة	19	41.3%
أكثر من 42 سنة	16	34.8%
المجموع	46	100%



شكل رقم (04): يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب السن.

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن أفراد مجتمع الدراسة متباين من حيث السن ولكن الأغلبية ينتمون للفئة العمرية [37-42] سنة بنسبة (41.3%)، من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة وتليها الفئة العمرية أكثر من 42 سنة بنسبة (34.8%)، ثم تأتي بعدها الفئة العمرية [31-36] سنة بنسبة (19.6%) وأخيرا الفئة العمرية [25-30] بنسبة (4.3%).

نلاحظ من التوزيع أن النسبة الأكبر أي ما يقارب 65.2% تمثل مجموع موظفي الإدارة الأقل من 42 سنة وهذه نقطة إيجابية تعود بالفعالية على الإدارة بمعنى أن أغلب الإداريين من فئة الشباب وهذه الفئة تتسم غالبا بالنشاط البدني والفكري مما يمكنها من مواكبة التطورات السريعة التي تفرضها التكنولوجيا ومن بينها نجد ما يعرف بالإدارة الإلكترونية.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

جدول رقم (4): يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
4.3%	2	متوسط
19.6%	9	ثانوي
71.8%	33	جامعي
4.3%	2	أخرى
100%	46	المجموع



شكل رقم (05): يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن أفراد مجتمع الدراسة متباين من حيث المستوى التعليمي ولكن الأغلبية ينتمون للفئة ذات المستوى الجامعي بنسبة (71.8%)، من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة وتليها الفئة ذات المستوى الثانوي بنسبة (19.6%)، وأما الفئة ذات المستوى المتوسط فظهرت بنسبة (4.3%) وكذلك الفئة ذات مستوى آخر هي الأخرى ظهرت بنسبة (4.3%).

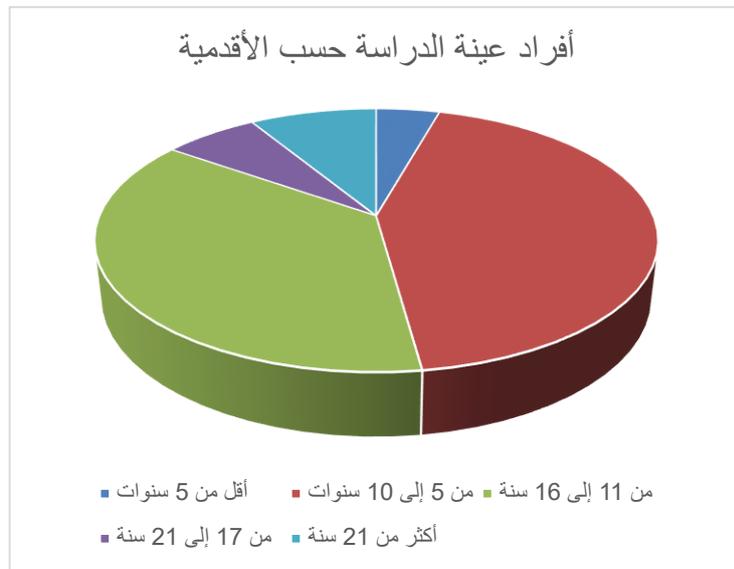
نلاحظ مما سبق أن أغلب موظفي الإدارة من فئة الجامعيين وهذا ما ينعكس إيجاباً على أدائهم، فالإدارة تتجدد وتتطور باستمرار مما يوجب مواكبتها من قبل الموظف، وكونهم من خريجي الجامعة فهذا يجعل أداءهم المهني مبني على قاعدة معرفية متينة وتمكنهم من اكتساب معارف ومهارات جديدة متعلقة بوظائفهم مثل المرونة في التعامل مع أساليب وطرق العمل الجديدة والحديثة بل ويتحقق التكيف لديهم،

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

وبالتالي فالانتقال من نمط الإدارة التقليدي (الاعتماد على الورق) إلى النمط الحديث (الاعتماد على التكنولوجيا) أو ما يعرف بالإدارة الالكترونية ليس بالأمر الصعب على هذه الفئة.

جدول رقم (5): يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية:

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	4.3%
من 5 إلى 10 سنوات	20	43.5%
من 11 إلى 16 سنة	17	37%
من 17 إلى 21 سنة	3	6.5%
أكثر من 21 سنة	4	8.7%
المجموع	46	100%



شكل رقم (06): يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية.

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن أفراد مجتمع الدراسة متباينة من حيث الأقدمية في العمل ولكن الأغلبية ينتمون للفئة ذات الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (43.5%)، من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة، وتليها الفئة ذات الأقدمية من 11 إلى 16 سنة بنسبة (37%)، وبعدها الفئة ذات الأقدمية في العمل لأكثر من 21 سنة بنسبة (4%) وتليها الفئة ذات الأقدمية من 17 إلى 21 سنة بنسبة (3%). وأخيرا تأتي الفئة ذات الأقدمية في العمل لأقل من 5 سنوات بنسبة (2%).

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

نلاحظ مما سبق أن أغلب موظفي الإدارة أي 80.5 % يمتلكون خبرة لا بأس بها، تساعد على فكرة إمكانية التغيير في نمط العمل، وهذا ما يكسبهم التميز، فغالبا ما نجد المبتدئ حتى وإن كانت لديه الدافعية للعمل إلا أنه تنقصه الخبرة والمهارة وبالتالي يجد صعوبات وعراقيل في العمل، وأيضا الموظف الذي لديه سنوات خبرة طويلة حتى وإن كان كفتا فقد نجده مجهدا منهكا وبمستوى دافعية ضعيف، وبالتالي فالوسط هو الأفضل خاصة وأن التطورات التكنولوجية السريعة تتطلب دافعية ومهارة في نفس الوقت من أجل مواكبتها والتكيف معها.

ب- بيانات حول واقع الإدارة الإلكترونية

"جدول رقم (6): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال "هل تدعم إدارتك العليا سياسة التحول نحو الإدارة الإلكترونية؟"

النسبة المئوية %	التكرار	
89.1%	41	نعم
10.9%	5	لا
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 89.1% من الأفراد بـ "نعم"، أما 10.9% منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالمة يرون أن إدارتهم العليا تدعم سياسة التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (7): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال "هل تقوم الإدارة العليا بالاستعانة بجهات استشارية وخبراء للمشورة في مجال الإدارة الإلكترونية؟"

النسبة المئوية %	التكرار	
67.39%	31	نعم
32.61%	15	لا
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 67.39% من الأفراد بـ "نعم"، أما 32.61% منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالمة يرون أن إدارتهم العليا تقوم بالاستعانة بجهات استشارية وخبراء للمشورة في مجال الإدارة الإلكترونية.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

جدول رقم (8): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال "هل لديكم التجهيزات اللازمة للإدارة الإلكترونية؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
58.7%	27	نعم
41.3%	19	لا
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 58.7% من الأفراد بـ "نعم"، أما 41.3% منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالة يقرون بوجود التجهيزات اللازمة للإدارة الإلكترونية لديهم.

جدول رقم (9): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال "هل هناك عدد كافي من البرامج والمنصات وشبكات التواصل الخاصة للتعامل مع الموظفين والطلبة؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
41.3%	19	نعم
58.7%	27	لا
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 41.3% من الأفراد بـ "نعم"، أما 58.7% منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالة يرون أنه لا يوجد عدد كافي من البرامج والمنصات وشبكات التواصل الخاصة للتعامل مع الموظفين والطلبة.

جدول رقم (10): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال "هل يتوفر لدى ادارتكم خدمة المؤثرات المرئية؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
19.57%	9	نعم
80.43%	37	لا
100%	46	المجموع

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 19.57% من الأفراد بـ "نعم"، أما 80.43% منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن الأغلبية الساحقة لموظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالمة يقرون بعدم توفر خدمة المؤثرات المرئية لدى إدارتهم.

جدول رقم (11): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال "هل هناك موارد بشرية مؤهلة لتفعيل

الإدارة الإلكترونية؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
39.13%	18	نعم
60.87%	28	لا
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 39.13% من الأفراد بـ "نعم"، أما 60.87% منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالمة يرون أنه لا توجد موارد بشرية مؤهلة لتفعيل الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (12): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال "هل هناك موارد بشرية مؤهلة لتطوير

الإدارة الإلكترونية؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
39.13%	18	نعم
60.87%	28	لا
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 39.13% من الأفراد بـ "نعم"، أما 60.87% منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالمة يقرون بعدم وجود موارد بشرية مؤهلة لتطوير الإدارة العلمية.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

جدول رقم (13): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال "هل حققتم تقليص في استخدام الورق؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
39.13%	18	نعم
60.87%	28	لا
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 39.13% من الأفراد بـ "نعم"، أما 60.87% منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالة يرون أنه لم يحققوا تقليصا في استخدام الورق.

جدول رقم (14): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال "هل هناك دورات تدريب على الإدارة

الالكترونية بمؤسستكم؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
28.26%	13	نعم
71.74%	33	لا
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 28.26% من الأفراد بـ "نعم"، أما 71.74% منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالة يقرون بعدم تلقيهم لدورات تدريب على الإدارة الالكترونية بمؤسستهم.

جدول رقم (15): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال "هل هناك ملتقيات للتعريف بالبرامج

والمنصات الالكترونية الجديدة؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
26.09%	12	نعم
73.91%	34	لا
100%	46	المجموع

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 26.09 % من الأفراد بـ "نعم"، أما 73.91 % منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالمة يقرون بغياب ملتقيات وبرامج ومنصات للتعريف بالإدارة الإلكترونية الجديدة.

جدول رقم (16): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال "هل هناك حماية لأمن المعلومات

وسريتها؟"

النسبة المئوية %	التكرار	
52.17%	24	نعم
47.83%	22	لا
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 52.17 % من الأفراد بـ "نعم"، أما 47.83 % منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالمة يرون أنه هناك حماية لأمن المعلومات وسريتها.

ج-بيانات حول محور جودة الاداء

جدول رقم (17): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال "هل أصبح عملك سريعا بعد إدخال الإدارة

الإلكترونية؟"

النسبة المئوية %	التكرار	
89.1%	41	نوعا ما
10.9%	5	لا
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 89.1 % من الأفراد بـ "نوعا ما"، أما 10.9 % منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالمة يرون أن عملهم زادت سرعته نوعا ما بعد إدخال الإدارة الإلكترونية.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

جدول رقم (18): يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال "هل ترى أن عملك أصبح سهلا بعد إدخال الإدارة الإلكترونية؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
67.40%	31	نعم
32.60%	15	لا
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 67.40% من الأفراد بـ "نعم"، أما 32.60% منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالة يرون أنه بعد إدخال الإدارة الإلكترونية أصبح عملهم سهلا.

جدول رقم (19): يمثل إجابات أفراد الدراسة على السؤال "هل ترى أن جودة الأداء تحسنت بعد إدخال الإدارة الإلكترونية؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
54.35%	25	نعم
45.65%	21	لا
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 54.35% من الأفراد بـ "نعم"، أما 45.65% منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالة يرون أن جودة الأداء تحسنت بعد إدخال الإدارة الإلكترونية.

وتمثلت بعض مظاهر التحسن حسب إجابات أفراد الدراسة وهذا من خلال إجاباتهم على السؤال "أذكر بعض مظاهر التحسن" كالتالي:

- السرعة وتقليص الوقت، الدقة، الشفافية.
- وصول المراسلات والمعلومات في وقت قصير وتحويلها الى الجهات المعنية مع الإجابة عليها وارجاعها إلى مرسلها في وقت قصير .
- الاقتصاد في استهلاك الورق.
- الدقة في العمل واتخاذ القرارات.
- نقص في الجهد المبذول.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

- تقليل التزاحم في الإدارة.
- سرعة تنفيذ المهام مع التواصل السريع.
- الديناميكية والأريحية في العمل.
- سرعة تدفق الأنترنت.
- الإعلان الموسع مع وضع الإعلانات عبر صفحات الفايبيوك وغيرها.
- تطوير طريقة العمل لتواكب التطورات.
- تقليص البعد الزمني والجغرافي.
- محاربة الرشوة والمحسوبية.

جدول رقم (20): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال " هل هناك ربط إلكتروني بين أقسام ومكاتب المؤسسة؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
39.13%	18	لا
60.87%	28	بعض المكاتب
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 60.87% من الأفراد بـ "نوعا ما"، أما 39.13% منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالمة يرون أنه هناك ربط إلكتروني بين بعض أقسام ومكاتب المؤسسة وليس كلها.

جدول رقم (21): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال " هل هناك تحديث للبرامج والأنظمة؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
50%	23	نعم
50%	23	لا
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 50% من الأفراد بـ "نعم"، وأجاب عليه 50% بـ "لا" مما يدل على أن هناك اختلاف في آراء موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بين مؤيد ومعارض ، فمنهم من يرى أن ادارتهم تقوم بتحديث البرامج والأنظمة من

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

حين لآخر ،ومنهم من يرى انها لم تقم باي تحديث او تجديد لها ويرجع ذلك الى طبيعة عمل كل موظف ،حيث ان الكثير منهم لا يتطلب عمله تحديث البرامج بشكل دوري

جدول رقم (22): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال " هل ترى تحسنا في أداء الخدمة الإدارية؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
58.70%	27	نعم
41.30%	19	لا
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 58.70% من الأفراد بـ "نعم"، أما 41.30% منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالمة يرون تحسنا في أداء الخدمة الإدارية.

1. بيانات حول محور المرونة التنظيمية

جدول رقم (23): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال " هل تجد سهولة في الدخول إلى الشبكة

الداخلية من أي مكان وفي أي وقت؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
34.79%	16	نعم
65.21%	30	لا
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 34.79% من الأفراد بـ "نعم"، أما 65.21% منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالمة يجدون صعوبة في الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان وفي أي وقت.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

جدول رقم (24): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال " هل لمستم فرقا في أسلوب العمل بعد

ادخال الإدارة الإلكترونية؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
56.52%	26	نعم
43.48%	20	لا
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 56.52% من الأفراد بـ "نعم"، أما 43.48% منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالة لمسوا فرقا في أسلوب العمل بعد ادخال الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (25): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال " هل حدث تغيير في تنظيم العمل؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
54.35%	25	نعم
45.65%	21	لا
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 54.35% من الأفراد بـ "نعم"، أما 45.65% منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالة يقرون بحدوث تغيير في تنظيم العمل في ظل الإدارة الإلكترونية.

وقد استطاع أغلب موظفي الإدارة التكيف مع هذا التغيير وهذا ما أكدته اجابات أفراد الدراسة نحو السؤال " في حالة الإجابة بـ نعم هل استطعتم التكيف مع هذا التغيير؟" وكانت النتائج متمثلة في إجابة 23 فرد بـ "نعم" أي بنسبة 92 %، أما الفردين المتبقين فأجابوا بـ "لا" أي بنسبة 8%. بمعنى أن الأغلبية تكيفوا مع التغيير.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

جدول رقم (26): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال " هل هناك مرونة في التنسيق بين

مختلف المصالح بعد ادخال الإدارة الإلكترونية؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
41.30%	19	نعم
58.70%	27	لا
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 41.30% من الأفراد بـ "نعم"، أما 58.70% منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالمة يقرون بعدم وجود المرونة في التنسيق بين مختلف المصالح بعد إدخال الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (27): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال " هل هناك مرونة في الاتصال في الإدارة

العليا مع ادخال الإدارة الإلكترونية؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
39.13%	18	نعم
60.87%	28	لا
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 39.13% من الأفراد بـ "نعم"، أما 60.87% منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالمة لا يجدون مرونة في الاتصال مع الإدارة العليا مع إدخال الإدارة الإلكترونية.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

جدول رقم (28): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال "هل ترى تطورا في طريقة أداء عملك بعد ادخال الإدارة الالكترونية؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
71.74%	33	نوعا ما
28.26%	13	لا
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 71.74% من الأفراد بـ "نوعا ما"، أما 28.26% منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالمة يرون أن طريقة أداء عملهم تطورت نوعا ما بعد إدخال الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (29): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال "هل ترى أن الطلبة والأساتذة راضون عن الخدمات الالكترونية المقدمة لهم؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
39.13%	18	نعم
60.87%	28	لا
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 39.13% من الأفراد بـ "نعم"، أما 60.87% منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالمة يرون أن الطلبة والأساتذة غير راضون عن الخدمات الالكترونية المقدمة لهم.

جدول رقم (30): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال "هل قللت الأنظمة الالكترونية من ضغط الطلبة والأساتذة على الإدارة؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
50%	23	نعم
50%	23	لا
100%	46	المجموع

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 50% من الأفراد بـ "نعم" و 50% بـ "لا" مما يدل على أن موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقائمة منهم من يرى أن الأنظمة الالكترونية قللت من ضغط الطلبة والأساتذة على الإدارة ومنهم من يرى العكس.

جدول رقم (31): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال "هل ترى أن خدمات الأنترنت المتاحة للطلبة والأساتذة ساهمت في مرونة التعامل مع الإدارة عبر الأنترنت؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
52.17%	24	نعم
47.83%	22	لا
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 52.17% من الأفراد بـ "نعم" وأما 47.83% منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقائمة يرون أن خدمات الأنترنت المتاحة للطلبة والأساتذة ساهمت في مرونة التعامل مع الإدارة عبر الأنترنت.

ومن مظاهر المرونة حسب إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال "أذكر بعض مظاهر هذه المرونة" ما

يلي:

- أ. ارسال وتلقي مختلف الاشعارات.
- ب. متابعة كل ما يصدر عن الإدارة.
- ج. الاطلاع على المستجدات في ميدان التخصص.
- د. نقل الدروس عبر المنصات.
- هـ. امتلاك الطالب للهواتف النقالة سهل عليهم الدخول واستعمال الدروس.
- و. قلة مجيء الطلبة إلى الإدارة.
- ز. تخفيف الجهد على الموظف.
- ح. الإجابة عن الأسئلة بسهولة.
- ط. الاطلاع على النقاط عبر المنصة الرقمية مع المداولات.
- ي. تسهيل عملية التسجيلات والتحويلات وغيرها من الاعمال البيداغوجية.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

- ك. طلب واستخراج بعض الوثائق.
- ل. الوصول للمعلومات.
- م. ارسال واستقبال الملفات دون التقدم إلى الإدارة.
- ن. سهولة الاتصال وفي جميع الأوقات.
- س. المساهمة في تطوير طرق التعليم (عن بعد).
- ع. وفرة المعلومات وبدقة مع سرعة تداولها.
- ف. التنسيق بين الأطراف المعنية في وقت قياسي.
- ص. التواصل غير المباشر أي عن بعد.
- ق. يستطيع الأستاذ التواصل مع طلبته وايصال المعلومة في أي وقت.
- ر. ربح الوقت مع السرعة في التنفيذ.

جدول رقم (32): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال " هل هناك استجابة سريعة من طرف المتعاملين مع التواصل الكترونيا؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
41.30%	19	نعم
58.70%	27	لا
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 41.30% من الأفراد بـ "نعم"، أما 58.70% منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالة لا يجدون استجابة سريعة من طرف المتعاملين مع التواصل الكترونيا.

جدول رقم (33): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال " هل التعامل مع الطلبة الكترونيا سهل عليكم العمل في مصلحتكم؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
60.87%	28	نعم
39.13%	18	لا
100%	46	المجموع

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 60.87% من الأفراد بـ "نعم"، أما 39.13% منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالمة يقرون بأن التعامل مع الطلبة إلكترونياً سهل عليهم العمل في مصلحتهم.

وقد وضع أفراد الدراسة (موظفو الإدارة) كيفية تسهيل التعامل إلكترونياً مع الطلبة وذلك من خلال اجاباتهم على السؤال " في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟ " وكانت اجاباتهم كالتالي:

مجموع الأفراد الذين أجابوا بـ "نعم" عن السؤال " هل التعامل مع الطلبة إلكترونياً سهل عليكم العمل في مصلحتكم؟" بلغ 28 موظف من أصل 46 وقد تم توضيح كيفية تسهيل التعامل مع الطلبة إلكترونياً عمل الموظف الإداري وكان ذلك من خلال اختيار بعض البدائل التي تم ادراجها وهذا كما يلي:

تم اختيار البديل " أ " (بتقليل ازدحام الطلبة في المكاتب) من قبل 27 موظف إداري من أصل 28.

تم اختيار البديل "ب"(بتقليص وقت الإنجاز) من قبل 18 موظف إداري من أصل 28.

تم اختيار البديل "ت" (التقليل من استخدام الورق) من قبل 19 موظف إداري من أصل 28.

أما البديل "ث" والمتمثل في (أخرى) فتم اختياره من قبل 3 موظفين إداريين من أصل 28.

جدول رقم (34): يمثل إجابات أفراد الدراسة نحو السؤال " هل ترى أن هناك سلبيات في الإدارة الإلكترونية لمؤسستكم؟"

النسبة المئوية%	التكرار	
65.22%	30	نعم
34.78%	16	لا
100%	46	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن السؤال أجاب عليه 65.22% من الأفراد بـ "نعم"، أما 34.78% منهم فأجابوا بـ "لا" مما يدل على أن أغلبية موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالمة يرون أنه هناك سلبيات في الإدارة الإلكترونية بمؤسستهم.

وقد تم تحديد بعض السلبيات من طرف أفراد الدراسة (الموظفين الإداريين) وذلك من خلال إجاباتهم على السؤال " في حالة الإجابة بنعم ماهي " والتي كانت كالتالي:

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

- (أ) ضعف وتذبذب تدفق الأنترنت مع الانقطاع أحيانا.
- (ب) الاعتماد على الطرق القديمة بالنسبة للبعض (الورق) فالمراسلات لازالت تبعث ورقيا.
- (ج) ليست متاحة في جميع المكاتب.
- (د) قلة الأجهزة وانعدام الجودة في وسائل الاعلام الآلي.
- (هـ) انقطاع الانترنت يؤثر على إيصال المعلومة.
- (و) عدم تشغيل البريد الالكتروني المهني.
- (ز) ليس هناك تكوين للمورد البشري فأغلبية الموظفين لا يتقنون الإدارة الالكترونية.
- (ح) عدم الالتزام من الجميع بذلك.
- (ط) عدم التعود على الإدارة الالكترونية خاصة استخدام البريد الالكتروني.
- (ي) لا توجد مرونة في تعامل الطلبة والأساتذة في وجود الأنترنت.

2. عرض النتائج على ضوء الفرضيات:

1.2. عرض النتائج على ضوء الفرضيات الجزئية:

1.1.2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى: (تساهم الإدارة الالكترونية في تحقيق الجودة في الأداء لدى الموظفين):

للتحقق من الفرضية الجزئية الأولى قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بالإجابات الكلية لأفراد الدراسة نحو محور جودة الأداء والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(35): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة نحو محور جودة الأداء:

جودة الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أعلى قيمة	أدنى قيمة
	9.80	2.04	12	6

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحول جودة الأداء هو 9.80 وحسب مفتاح التصحيح المعتمد في دراستنا الحالية فإن هذه الدرجة تنتمي للمجال [9-12] والدال على البديل "نعم" بمعنى أن أغلب اجابات أفراد الدراسة تنتمي لمجال الإجابة بـ "نعم" عن أسئلة محور جودة الأداء إذن فالإدارة الالكترونية تساهم في تحقيق الجودة في الأداء لدى الموظفين. ومنه فالفرضية الأولى محققة.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

2.1.2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية: (تساهم الإدارة الالكترونية في تحقيق المرونة

التنظيمية)

للتحقق من الفرضية الجزئية الثانية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بالإجابات الكلية لأفراد الدراسة نحو محور المرونة التنظيمية والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (36) يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة نحو محور

المرونة التنظيمية:

المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أعلى قيمة	أدنى قيمة
التنظيمية	18.06	4.01	24	12

من الجدول نلاحظ ان المتوسط الحسابي لمحور المرونة التنظيمية هو 18.06 وحسب مفتاح التصحيح المعتمد في دراستنا الحالية فإن هذه الدرجة تنتمي للمجال [18-24] والدال على البديل "نعم" بمعنى أن أغلب اجابات أفراد الدراسة تنتمي لمجال الإجابة بـ "نعم" عن أسئلة محور المرونة التنظيمية إذن فالإدارة الالكترونية تساهم في تحقيق المرونة التنظيمية. ومنه فالفرضية الثانية محققة.

2.2. عرض النتائج على ضوء الفرضية العامة:

بما أن الإدارة الالكترونية تساهم في تحقيق جودة الأداء لدى الموظفين وتحقق أيضا المرونة التنظيمية بالمؤسسة حسب ما أفضت إليه النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى والفرضية الجزئية الثانية، ومنه فالإدارة الالكترونية تلعب دورا إيجابيا في تطوير الخدمة الإدارية. إذن فالفرضية العامة محققة.

وبالرغم من أن الإدارة الإلكترونية تلعب دورا إيجابيا في تطوير الخدمة الإدارية إلا أنه لديها العديد من المعوقات من وجهة نظرا لبعض (القلة) من موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالة وهذا ما اتضح من خلال تحليل مضمون استجابات افراد العينة نحو السؤال المفتوح " ماهي معوقات الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم؟"

فالإجابات في مجملها كانت تصب في النقاط التالية:

1. العجز من الجانب البشري: فنجد مثلا عدم توفر موارد بشرية مكونة واطارات ذات كفاءة... إلخ

الفصل الرابع:عرض ومناقشة النتائج

2. العجز من الجانب التقني: ضعف الأنترنت مع عدم وجود تواصل الكتروني بين الإدارات بالإضافة إلى نقص في التعريف بالمنصات المستخدمة وعدم اتقان استخدام التكنولوجيا...الخ
3. العجز من الجانب المادي: فنجد نقص في الإمكانيات المتاحة أجهزة قديمة مثلا...إلخ

ثانيا-مناقشة النتائج:

- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

1.1. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات الجزئية.

1.1.1. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الأولى "تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق الجودة في الأداء لدى الموظفين"

من خلال اجابات أفراد الدراسة نحو أسئلة محور جودة الأداء والممثلة نتائجها في الجدول رقم (35) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي قدر بـ 9.80 وحسب مفتاح التصحيح المعتمد في دراستنا والخاص بتفسير درجات اجابات الأفراد نحو البدائل، فإن هذه القيمة تقع في المجال الخاص بالبديل "نعم"، وبالتالي فالإدارة الالكترونية تساهم في تحقيق الجودة في الأداء لدى الموظفين من وجهة نظر موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قلمة.

فنجد أن الإدارة الإلكترونية تسرع من وتيرة العمل الإداري بالجامعة كالاتجاهات مثلا والتي تعد الإجراءات الرئيسية الأكثر أهمية كونها تبنى عليها قرارات الجامعة، والإعلام بها الكترونيا يسرع في تلقي الدعوة وبالتالي حضور المعنيين وانعقادها في آجالها فلو افترضنا أنه يتم اعلام المعني بها حضوريا فهذا يتطلب الحضور الشخصي من طرفه وقد يتأخر في تلقي الأمر أو قد لا يتلقاه كأن يتغيب لظرف ما فلا تتاح الفرصة لإخباره وبالتالي قد يؤجل الاجتماع أو يؤخر وقته وقس على ذلك باقي الإجراءات والمهام الإدارية الأخرى وهذه النقطة أكد عليها أفراد الدراسة من خلال اجاباتهم على السؤال " هل أصبح عملك سريعا بعد ادخال الإدارة الالكترونية؟ " فكان أغلبهم يرى أن عمله اصبح سريعا نوعا بعد ادخال الإدارة الالكترونية عليه، وليس السرعة فقط بل الإدارة الالكترونية تسهل العمل أو المهام الإدارية على الموظف فمثلا التعامل مع الطلبة من طرف الإداريين كان تعامل مباشر يعتمد على الأوراق وفي حال ضياع الوثيقة أو عدم ايجادها من طرف الموظف قد يصعب عليه أداء مهامه وقس على ذلك باقي المهام الأخرى مع باقي الموارد البشرية أو الهيئات التي تتعامل معها الإدارة، وهذه النقطة أكدها موظفي الإدارة من خلال اجاباتهم على السؤال " هل ترى أن عملك أصبح سهلا بعد ادخال الإدارة الالكترونية عليه" فكانت أغلب الاجابات بـ "نعم". وأن تتحقق السهولة والسرعة في العمل

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

فهذا مؤشر على تحسن أداء الخدمة الإدارية وهذا ما أكده موظفي الإدارة من خلال اجاباتهم على السؤال " هل ترى تحسنا في أداء الخدمة" والذي كانت نسبة الإجابة عليه بـ "نعم" مرتفعة.

والتحسن في التدريجي في الأداء يؤدي إلى تحقيق الجودة وهذا ما أكدته استجابات أفراد الدراسة من خلال الإجابة بـ"نعم" على السؤال " هل ترى أن جودة الأداء تحسنت بعد إدخال الإدارة الإلكترونية؟" ومن مظاهر التحسن في الجودة حسب موظفي الإدارة نجد سرعة تدفق الأنترنت وبالتالي السرعة في التواصل وتنفيذ المهام فوصول المراسلات والمعلومات وتحويلها إلى الجهات المعنية والإجابة عليها وارجاعها إلى المرسل يكون في مدة قصيرة مع نقص في الجهد المبذول واقتصاد في استهلاك الورق وتقليل التزاحم في الإدارة، وبالتالي تحقيق الديناميكية والأريحية في العمل فيكون أكثر دقة وشفافية. إذن فالإدارة الإلكترونية تساهم في تحقيق الجودة في الأداء لدى الموظفين من وجهة نظر موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قلمة.

2.1.1. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الأولى "تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق المرونة التنظيمية"

من خلال اجابات أفراد الدراسة نحو أسئلة محور المرونة التنظيمية والممثلة نتائجها في الجدول رقم (36) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي قدر بـ 18.06 وحسب مفتاح التصحيح المعتمد في دراستنا والخاص بتفسير درجات اجابات الأفراد نحو البدائل، فإن هذه القيمة تقع في المجال الخاص بالبديل "نعم"، وبالتالي فالإدارة الإلكترونية تساهم في تحقيق المرونة التنظيمية لدى الموظفين من وجهة نظر موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قلمة.

فاعتماد التكنولوجيا في أداء المهام الإدارية بدلا من الورق يساهم بالضرورة في احداث الفرق في أسلوب العمل وهذا ما أكدته إجابات الأفراد نحو السؤال " هل لمستم فرقا في أسلوب العمل بعد ادخال الإدارة الإلكترونية؟" والتي كانت اغلبها بـ"نعم". وأي تغيير يطرأ على أساليب العمل يصحبه تغيير في تنظيم العمل فالأسلوب يؤثر على الجانب التنظيمي، وهذا ما أشارت إليه نتائج إجابات أفراد الدراسة على السؤال "هل حدث تغيير في تنظيم العمل؟" والتي كانت أغلبها بـ"نعم". والتغيير لا يكون فعّالا إلا إذا تحقق التكيف معه وفعلا فأغلب موظفي الإدارة بالكلية تكيفوا مع التغيير في تنظيم العمل وهذا ما أكدوه من خلال اجاباتهم على السؤال "هل استطعت التكيف مع هذا التغيير؟" فأجاب 92% منهم بـ "نعم"

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

وهذا التكيف مع التغيير الذي أحدثته الإدارة الالكترونية يمكن الموظف من تطوير أداء عمله، وهذا ما أكدته إجابات الأفراد على السؤال " هل ترى تطورا في طريقة أداء عملك بعد ادخال الإدارة الالكترونية؟" والتي كانت تقر بالتطور نوعا ما. وتطور طريقة أداء عمل موظف الإدارة بالكلية في ظل الإدارة الالكترونية تركز أساسا على المرونة في التعامل عبر الأنترنت بين الأطراف (الموظف/ الطلبة، الأساتذة) والتي بدورها تتأثر بخدمات الأنترنت المتاحة لهم وهذا فعلا ما أكدته اجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل ترى أن خدمات الأنترنت المتاحة للطلبة والأساتذة ساهمت في مرونة التعامل مع الإدارة عبر الأنترنت؟"

فكانت أغلبها بـ "نعم". أي أن خدمات الأنترنت المتاحة للطلبة والأساتذة ساهمت في مرونة التعامل مع الإدارة عبر الأنترنت ومن مظاهر تلك المرونة حسب موظفي الإدارة نجد إرسال وتلقي مختلف الاشعارات مع متابعة كل ما يصدر عن الإدارة بالإضافة إلى الاطلاع على المستجدات، من قبل الأساتذة والطلبة والأهم من ذلك تسهيل عملية التعليم والتعلم، فمثلا امتلاك الطالب للهاتف النقال سهل عليه الدخول إلى المنصة وتلقي وسحب المحاضرات منها. بالإضافة إلى تسهيل طريقة اوصول المعلومة المتعلقة بالشؤون التي تهتمه من نقاط، ومخرجات المداولات، وتسهيل عملية التسجيلات والتحويلات وغيرها من الاعمال البيداغوجية، ...الخ الكترونيا مما يقلل من مجيئه للإدارة وبالتالي تخفيف الجهد والوقت عليه وعلى الموظف الإداري الذي يصبح عمله بذلك سهلا ويسيرا، وهذا ما أكدته أيضا إجابات أفراد الدراسة على السؤال " هل التعامل مع الطلبة الكترونيا سهل عليكم العمل في مصلحتكم؟" فكانت أغلب الإجابات بـ "نعم". وقد أشار موظفو الإدارة الى كيفية تسهيل العمل من خلال التعامل مع الطلبة الكترونيا وذلك بالإجابة عن السؤال "...كيف ذلك؟" والذي تم تفسيره بعدة بدائل كالتقليل من ازدحام الطلبة في المكاتب وهذا البديل تم اختياره من طرف 27 موظف من أصل 28 الذين أجابوا بـ "نعم" على السؤال "هل التعامل مع الطلبة الكترونيا سهل عليكم العمل في مصلحتكم؟ وأيضا بتنقيص وقت الإنجاز وهذا البديل تم اختياره من قبل 18 موظف من أصل 28، وأيضا نجد التقليل من استخدام الورق فقد تم اختيار هذا البديل من قبل 19 موظف من أصل 28.

إذن ومما سبق فالإدارة الإلكترونية ساهمت في تحقيق المرونة التنظيمية.

2.1. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية العامة.

تلعب الإدارة الإلكترونية دورا فعالا في تحسين الخدمة الإدارية وذلك لما تحققه من سرعة ودقة في الانجاز، فبالاعتماد على التكنولوجيا واستخدام الأنترنت والانترنت فان أداء المهام الادارية يصبح أكثر

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

سهولة بحيث يقلل من الوقت والجهد في العمل وحتى من استخدام الاوراق واستبدالها بالمعاملات الالكترونية، الامر الذي يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمة المقدمة من طرف الموظف الإداري، بالتالي يعمل على تحقيق الجودة.

ليس هذا فقط بل اعتماد التكنولوجيا في ظل الإدارة الالكترونية يكسب العمل الإداري طابع المرونة داخل المؤسسة وبالتالي تسهيل الخدمة الإدارية على الموظف.

إن فالإدارة الالكترونية تلعب دورا إيجابيا في تطوير الخدمة الإدارية.

2. مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

اثبتت الدراسة الراهنة من خلال النتائج التي تم التوصل إليها أن أفراد الدراسة والمتمثلين في موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يقرون بأن الإدارة الالكترونية تلعب دورا إيجابيا في تطوير الخدمة الإدارية وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات التي تم ذكرها سلفا في بعض الجوانب، ففي دراسة الباحث "بوزوالغ نور الدين وبن زعرور عمار" الموسومة بـ"الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين خدمة الإدارة الالكترونية" والتي كان الهدف منها معرفة ما اذا كانت الإدارة الالكترونية تساهم في بلدية باب الوادي في تحسين الخدمة الادارية، وبعد الدراسة والتحليل للبيانات تم التوصل إلى نتائج مفادها أن الإدارة الالكترونية بباب الوادي متوفرة بدرجة عالية، وهي تساهم بشكل كبير في تحقيق معيار الاستجابة في تحسين خدمة الإدارة العمومية، وهذا ما يتطابق مع نتائج الدراسة الحالية فموظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يقرون بتحسين في أداء الخدمة الإدارية في ظل الإدارة الالكترونية، كما نجد دراسة الدكتور "بن ياسين خالد" والتي كانت بعنوان "الإدارة الالكترونية وأثرها في تحسين جودة الخدمة" (سنة 2020) والهادفة إلى تسليط الضوء على أهم جوانب الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمة والفوائد التي توفرها للمنظمة كونها تعتمد على المعلومات والاتصال مما يضمن الدقة والسرعة في الإنجاز، ومن خلال التحليل للبيانات المتحصل عليها تم التوصل إلى نتائج مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العتاد الالكتروني وتحسين جودة الخدمة في شركة توزيع الكهرباء والغاز ببشار، كما يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين برامج وشبكات الاتصال وتحسين جودة الخدمة، وكما يوجد أثر بين صناعة المعرفة وتحسين جودة الخدمة، كما يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية فموظفو الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قالمة يقرون بأن الإدارة الالكترونية تساهم في تحقيق الجودة في الأداء لديهم.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

كما نجد دراسة "غصون تلفان مدلول (2022) التي جاءت بعنوان "دور الإدارة الالكترونية في تحسين العمل الإداري" والهادفة الى تبيان دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة الصحية والحد من الفساد الإداري، وتحقيق التنمية الاقتصادية في المنظمات الطبية العامة في العراق، ومن خلال معالجة البيانات تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين استخدام الإدارة الالكترونية والعمل الإداري في المنظمات الصحية العامة بالعراق، كما تساهم في تحسين عمليات استرجاع المعلومات الصحية، وعدم بذل الجهد الكبير لذلك، بالإضافة لرفع القيمة النوعية للرعاية الصحية للمرضى. بمعنى أن أداء الخدمة الإدارية تحسن في ظل الإدارة الالكترونية وأصبح أكثر سهولة وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية.

كما نجد أيضا دراسة "عبان عبد القادر" (2016) والتي جاءت تحت "عنوان تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر" بهدف قياس درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر كبلد يسعى لمواكبة البلدان المتقدمة، ومعرفة مدى وعي العمال والمدراء بأهمية التقدم التكنولوجي ودرجة رضا المواطنين عن الخدمات الالكترونية، توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تنمية البلدية الجزائرية...وقد توصلت الدراسة الى نتائج مفادها أنه ليست هناك امكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات البشرية، المادية، التي تساهم في تفعيل البنية التحتية للإدارة الالكترونية فعدم توفر الأجهزة التقنية، نقص اليد العاملة المؤهلة في المجال الالكتروني واستخدام الحاسوب، وكذا عدم تخصيص ميزانية مالية وتطوير العمل الإداري الأمر الذي جعل من الإدارة في الجزائر لازالت في شكلها التقليدي، وتبين أيضا من خلال النتائج أن الإدارة الالكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية من خلال تحسين خدماتها وتثرية أداء العاملين فيها وتسريع وتيرة العمل والدقة في انجاز الوظائف الإدارية. كما توصلت إلى انه هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر، حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية منها تحديات بشرية تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة الكترونيا، تحديات تنظيمية تخص نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية، تحديات اجتماعية تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة، تحديات تقنية تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الالكترونية، مما جعل الإدارة الجزائرية لازالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي ولازالت رهينة الإجراءات التقليدية.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

وهذه النتائج تتفق مع نتائج الدراسة الحالية فموظفو الإدارة بكلية العلوم الانسانية وبالرغم من أنهم يرون بأن الإدارة الالكترونية تلعب دورا إيجابيا في تطوير الخدمة الإدارية إلا أنهم أشاروا إلى أنه هناك سلبيات في الإدارة الالكترونية في مؤسستهم والتي تم حصرها جوانب هامة تمثلت في:

- كونها ليست متاحة في جميع المكاتب.
- قلة الأجهزة وانعدام الجودة في وسائل الاعلام الآلي.
- انقطاع الانترنت يؤثر على إيصال المعلومة.
- عدم تشغيل البريد الالكتروني المهني.
- ليس هناك تكوين للمورد البشري فأغلبية الموظفين لا يتقنون الإدارة الالكترونية.
- عدم الالتزام من الجميع بذلك.
- عدم التعود على الإدارة الالكترونية خاصة استخدام البريد الالكتروني.
- لا توجد مرونة في تعامل الطلبة والأساتذة في وجود الانترنت.

3. مناقشة النتائج على ضوء النظريات:

1.3. مناقشة النتائج على ضوء نظرية النظم:

من خلال النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة والمطبقة على موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والتي مفادها أن الإدارة الالكترونية تلعب دورا إيجابيا في تطوير الخدمات الإدارية وذلك من خلال مساهمتها في تحقيق الجودة الإدارية والمرونة التنظيمية، وان قلنا إدارة الكترونية فإننا بذلك نتحدث عن التكنولوجيا وبالتالي فالتكنولوجيا عنصر مهم وفعال في الإدارة الالكترونية والتي ترتكز عليها المعلوماتية، فهذه الأخيرة تعتبر من مدخلات النظام ، فحسب نظرية النظم التي تعمل على تفسير الأشياء والأحداث، فالنظام هو مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف معينة، وهذا النظام له عناصر أساسية مكونة له تتمثل في المدخلات والتي تمثل الموارد التي يحتاجها النظام من البيئة الخارجية والتي من بينها نجد الموارد البشرية، المالية، المادية، والمعلوماتية) بمعنى أن الإدارة كنظام تحتاج إلى المعلوماتية (التكنولوجيا) كمدخلات من الوسط الخارجي والتي تعمل على استغلالها لتحقيق أهدافها والقيام بمهامها فتستخدمها من أجل تقديم خدماتها وهذا يدخل ضمن عمليات التشغيل حسب نظرية النظم، وفي الأخير تعطي لنا خدمات في شكل مخرجات نهائية تقدم للبيئة الخارجية ناتجة عن تشغيل المدخلات..، وفي المقابل أي في الاتجاه المعاكس تكون هناك معلومات مرتدة من الأطراف الذين قدمت لهم الخدمة من طرف الإدارة.

2.3. مناقشة النتائج على ضوء نظرية المدرسة الالكترونية:

أي منظمة باختلاف طبيعتها تسعى إلى تحقيق أهدافها، والجامعة باعتبارها منظمة خدمية تسعى إلى تحسين خدماتها إلى أقصى درجة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال مواكبة التطورات الراهنة، كإدخال الإدارة الالكترونية والعمل بها، والتي تلعب دورا إيجابيا في تطوير الخدمات الإدارية من خلال تحقيق الجودة والمرونة التنظيمية، وهذا ما ناشدت به المدرسة الالكترونية في الإدارة كون الإدارة الالكترونية مسألة فنية وحضارية وثقافية، إذ ترتبط بتغير القيم ومفاهيم وعادات سائدة بين المواطنين، وتعد الإدارة الالكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز العمل وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الكترونية وهذا ما نجده في إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قلمة إذ انتهجت ما يعرف بالإدارة الالكترونية، وتسهم هذه الأخيرة بفعالية في حل المشكلات والتي أهمها التزاحم والوقوف لطوابير أمام موظفي الإدارة، بالإضافة الى السرعة في انجاز العمل وتوفير الوقت والجهد والتكلفة وهذا ما يحقق ما يعرف بالجودة في الأداء

التوصيات:

من خلال ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة من نتائج والتي توحى في مجملها بالدور الإيجابي الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة الإدارية وذلك من خلال مساهمتها في تحقيق الجودة في الأداء لدى الموظفين وأيضا مساهمتها في تحقيق للمرونة التنظيمية بالمؤسسة، ولكن بالرغم من كل هذا فهناك ما يعيق فعالية الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة الإدارية وهذا ما ذكره موظفو الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قلمة، وتلك المعوقات منها ماله علاقة بالموارد البشري من جانب التكوين أي لا يوجد كفاءات مؤهلة للعمل وفق الإدارة الالكترونية ومنها ما يخص الجانب المادي كقدم أجهزة الكمبيوتر أو نقصانها، وهناك ماله علاقة بالجانب التقني كضعف تدفق الانترنت أو انقطاعها... وبناء على ذلك نقترح بعض التوصيات والمتمثلة في:

- الاهتمام بالجانب التقني والمتعلق بتسهيل التعامل بالانترنت.
- الاهتمام بالموارد البشري أي برمجة دورات تكوينية دورية لموظفي الإدارة من أجل اكسابهم الكفاءة التي تؤهلهم للعمل وفق الإدارة الالكترونية.
- الاهتمام بالجانب المادي كتوفير أجهزة كمبيوتر متطورة.

خاتمة

لقد قمنا بهذه الدراسة بغية الوقوف على الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمات الإدارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن خلال جمع ومعالجة البيانات وتحليلها احصائيا بعد تطبيق الاستمارة على موظفي الإدارة، تم التوصل إلى أن الإدارة الإلكترونية بما تشتمل عليه من آليات عمل حديثة وأجهزة متطورة تحقق الجودة في العمل الإداري، من خلال تحسين الخدمات تدريجيا، كما تكسب المنظمة مرونة تنظيمية، وكلاهما الأساس المتين الذي يميز الإدارة الإلكترونية بالطابع الإيجابي.

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية تلعب دورا إيجابيا في تطوير الخدمات الإدارية، حتى وإن تخللتها بعض النقائص التي تعيق فعاليتها فمنها ما يتعلق بالجانب المادي والتقني كنقص أجهزة الكمبيوتر أو قدمها، وتعطلها أحيانا مع انقطاع الأنترنت، ومنها ما يتعلق بالجانب البشري كنقص الكفاءة المؤهلة في ظل الإدارة الإلكترونية، ونقص التدريب.

لذا ينبغي تداركها مستقبلا من أجل تحقيق الفعالية المطلقة للإدارة الإلكترونية في الوسط الجامعي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. بشير العلق: "ثقافة الخدمة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
2. جواد كاظم لفته: "الإدارة الاستراتيجية لمنظومة التعليم العالي"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
3. حسين رشوان: "نظريات في علم اجتماع التنظيم، الابعاد المتعددة -النظريات البنائية الوظيفية"، مؤسسة شباب الجامعة، جامعة الإسكندرية، 2018.
4. حسين محمد الحسن: "الإدارة الالكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات"، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
5. حميد الطائي، بشير علق: "ادارة عمليات الخدمة"، دار اليازوري العلمية، 2020.
6. حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس علق: "إدارة عمليات الخدمة"، ط1، دار اليازوري العلمية، للنشر، 2011.
7. خالد ممدوح إبراهيم: "الإدارة الالكترونية"، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
8. رعد مهدي رزوقي وسهى إبراهيم عبد الكريم: "التفكير وانماطه"، ط1، دار المسيرة للطباعة والنشر، الجزء 1 ، 2015.
9. زكريا الدوري وآخرون: "مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
10. السعيد مبروك إبراهيم: "إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، الجودة الشاملة الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية"، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
11. سعيد ياسين عامر وعلي محمد عبد الوهاب: "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر 1998.
12. صلاح عبد القادر النعيمي: "الإدارة"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
13. طاهر حسو الزبياري: "اساليب البحث العلمي في علم الاجتماع"، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2011.
14. عبد الرحمن الجاموس: "إدارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

15. علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية **e-management** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2006.
16. علي جبلاق: "إدارة الجودة"، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021.
17. علي عباس: "اساسيات علم الإدارة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004،
18. علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: "مبادئ الإدارة - الأصول والأساليب العلمية"، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
19. عمار بوحوش: " دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990.
20. عمر محمد درة: "مدخل الى الإدارة"، حلب، سوريا، موقع ايبل للعلوم السياحية والفندقية، 2009.
21. فاطمة بدر ومعاذ الصباغ: اساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية، ج،ع، السورية 2020 ، موقع التحميل Pedia.svuonline.org . بتاريخ جانفي 2020.
22. كامل المغربي وآخرون: "اساسيات في الإدارة العامة - الأصول والأساليب العلمية"، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1995.
23. محمد الشاش: "الإدارة والتنظيم"، ج 1، مطبعة جامعة دمشق، سوريا، 1962.
24. محمد عبيدات وآخرون: " منهجية البحث العملي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
25. محمد محمود مصطفى: الإدارة العامة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012.
26. مصطفى يوسف كافي وآخرون: "المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)"، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
27. مصطفى يوسف: "إدارة الأداء"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
28. موريس أنجرس: " منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية وتدريبات علمية"، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
29. نجم عبود نجم: «الإدارة والمعرفة الإلكترونية -الاستراتيجية، الوظائف، المجالات»، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
30. نجم عبود نجم: "الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
31. هناء حافظ بدوي: "إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.

1. بركنو نصيرة: "الخدمات الحكومية الالكترونية كأداة فعالة لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 2، العدد 3، 2017.
2. بلقاسم سلاطينية: "محاضرات في المنهجية (دعم بيداغوجي لطلاب علم الاجتماع)"، ط 2، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2000.
3. بن غربي عثمان وسعدي فاطنة: "إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمتية (المفاهيم، الأهداف، المتطلبات)"، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 7، جامعة الجلفة، الجزائر، 2021.
4. بن يامين خالد: "الإدارة الالكترونية وأثرها في تحسين جودة الخدمة - دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بشار، قسم العلاقات التجارية"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، جامعة طاهري محمد بشار، ديسمبر 2020.
5. بوزوالغ نور الدين وبن زعرور عمار: "الإدارة الالكترونية كألية لتحسين خدمة الإدارة العمومية"، مجلة "الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 13، المجلد 7، الجزائر، 2018.
6. تبون عبد الكريم: "التحول من الإدارة الالكترونية: المبررات والمعوقات"، مجلة طبنة للدراسات العلمية والاكاديمية، المجلد 4، العدد 3، جامعة سعيدة، 2021.
7. خليفة بوزازي: "الحكومة الالكترونية ودورها في رقمنة الإدارة العمومية، على ضوء مشروع الجزائر الالكترونية"، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية المجلد 5، العدد 1، جامعة البليدة، الجزائر، 2021.
8. رحاوي عبد الرحيم و قاسمي خديجة: "دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية"، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 3، جامعة بشار، اوت 2017.
9. سدي عمر وبرادي احمد: "دور الخدمات الإدارية في ترقية الخدمة العمومية في التشريع الجزائري"، مجلة آفاق علمية، المجلد 11، العدد 03، المركز الجامعي تمنراست، 2019.
10. سليمة بن حسين: "دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 4، العدد 7، جويلية 2014.
11. طارق بن قسمي: "دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاستشفائية العمومية"، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 2، العدد 2، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2017.
12. عبد العزيز سلمى عشبة، حازم احمد فروانة: "دور الإدارة الالكترونية في ترقية أداء الجماعات المحلية في الجزائر - دراسة وصفية على ضوء مشروع الجزائر الالكترونية 2013"، مجلة معارف للعلوم القانونية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، السنة 2022.

13. عبد الكاظم محسن كوين، حميد سالم الكعبي: "الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12، العدد 40، الفصل 3، بغداد، العراق، 2017.
14. غراز الطاهر، حنان بن علي: "دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الإدارة الالكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية - تحليل نظري"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 8، العدد 4، سنة 2020.
15. غصون تلفان مدلول: "دور الإدارة الالكترونية في تحسين العمل الإداري، دراسة استطلاعية على القطاع الصحي العام في العراق"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 4، العدد 2، بغداد، العراق، بتاريخ 2022/01/25.
16. فاطمة احمد علي الحضري: "نظريات الإدارة الحديثة والممارسات المتعلقة بها"، 2018.
17. لخضر رابحي وعائشة لكلل: "الإدارة الالكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية"، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد 2، العدد 1، 2016.
18. لطرش فيروز وفريحة محمد كريم: "اتجاهات الموظفين الإداريين نحو واقع الإدارة الالكترونية في الجزائر"، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 25، 2016.
19. مكيد على وبوزكري جيلالي: "معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعات الجزائرية -دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-دراسات اقتصادية، الجلفة.
20. نشأت عبد السلام المجالي: "دور الحكومة الالكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، العدد 2، المجلد 4، 2022.
21. نور الاقرع: "دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 28، العدد 2، 2020.
22. نورالدين بوالشرش: "الجامعة الجزائرية بين الواقع ومتطلبات عصر العولمة"، مجلة البيداغوجيا، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2020.
23. نوفل حديد وحنان كريبط: "الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الادارة الالكترونية (دراسة تقييمية للخدمات الالكترونية بموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية"، المؤسسة، المجلد 6، العدد 6، 2017.
24. وهيبة خثيري، نورة بوعلاقة، فؤاد عنون: "دور الإدارة الالكترونية في تحسين العمل الإداري"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 4، العدد 2، 2020.

المذكرات:

1. امل ديلمي: "دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وكالة ام البواقي -"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، سنة 2015.

2. بأحمد رحمة: "العلاقات الاجتماعية العمالية و دورها في تحسين الخدمة الإدارية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع تخصص تنظيمات ومانجمنت، جامعة الجزائر، 2016.
 3. جنبية ذهبية وبيير سارة: "الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية"، دراسة حالة بلدية خنشلة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد ل م د في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة قلمة، 2016.
 4. درقالي خولة: "المعاملات الالكترونية وأثرها على الخدمة المالية في بريد الجزائر"، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة قلمة، 2021.
 5. زواق فتحية، دحلال ليندة: "واقع تحديات تطبيق الإدارة الالكترونية في المرفق العمومي"، حالة الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة يحي فارس، المدينة، 2020.
 6. شافية شرابيطة، كريمة بوشملة: " دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة "، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: عمل وتنظيم ، جامعة جيجل ، 2016.
 7. عبان عبد القادر: " تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر"، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د علم اجتماع إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سنة 2016.
 8. نادية مراد يوسف حنون: درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، أطروحة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010.
- المواقع الالكترونية:

1. براينيس عبد القادر، كبير هادية: خصائص الخدمات وأثرها على سلوك المستعملين، جامعة مستغانم، 2017، ص336، الموقع: www.asjp.cerist-dz تاريخ الاطلاع: 2023/04/5.
2. عبد الرحيم محمد: المرونة التنظيمية - الموقع: dr-ama.com تاريخ الاطلاع: 2022/12/08
3. مجموعة براندن هول: ما هي المرونة التنظيمية ومكوناتها الرئيسية، الموقع [Brandon Hall.com](http://BrandonHall.com)، تاريخ الاطلاع : 2022/12/08.
4. محمد طاهر صالح: "المرونة والمرونة التنظيمية"، الموقع: pedia.svuonline.org.

5. وزارة المالية، "مشروع عصرنة إجراءات الميزانية"، الموقع mf.gov.dz تاريخ الاطلاع: 2023/05/08 على الساعة 10:15".

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

استمارة بحث حول

دور الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة الإدارية

دراسة ميدانية بجامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

لتحضير شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

إشراف:

إعداد الطالبتين:

أ. د بلعادي

أ. شكروبة غادة

ب. حواسنية راضية

إن معلومات هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

أ. ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر

انثى

2. السن:

3. المستوى الدراسي:

ثانوي:

متوسط:

أخرى:

جامعي:

4. الوظيفة:

1. عون تنفيذي

2. عون تحكم

3. إطار

5. الأقدمية في المهنة:

المحور الثاني: واقع الإدارة الالكترونية

6. هل تدعم ادارتكم العليا سياسة التحول نحو الادارة الالكترونية؟

لا

نعم

7. هل تقوم الادارة العليا بالاستعانة بجهات استشارية وخبراء للمشورة في مجال الادارة الالكترونية؟

لا

نعم

8. هل لديكم التجهيزات اللازمة للإدارة الالكترونية؟

لا

نعم

9. هل هناك عدد كاف من البرامج والمنصات وشبكات التواصل الخاصة للتعامل مع الموظفين والطلبة؟

نعم لا

10. هل يتوفر لدى ادارتكم خدمة المؤثرات المرئية؟

نعم لا

11. هل هناك موارد بشرية مؤهلة لتفعيل الادارة الالكترونية؟

نعم لا

12. هل هناك موارد بشرية مؤهلة لتطوير الادارة الالكترونية؟

نعم لا

13. هل حققتم تقليص في استخدام الورق؟

نعم لا

14. هل هناك دورات تدريب على الادارة الالكترونية بمؤسستكم؟

نعم لا

15. هل هناك ملتقيات للتعريف بالبرامج والمنصات الالكترونية الجديدة؟

نعم لا

16. هل هناك حماية لأمن المعلومات وسريتها

المحور الثالث: جودة الأداء.

17. هل أصبح عملك سريعا بعد ادخال الادارة الالكترونية؟

نعم لا نوعا ما

18. هل ترى أن أداء عملك أصبح سهلا بعد ادخال الادارة الالكترونية؟

نعم لا

19. هل ترى أن جودة الأداء تحسنت بعد إدخال الادارة الالكترونية؟

نعم لا

20. أذكر بعض مظاهر هذا التحسن

..... ➤
..... ➤
..... ➤

21. هل هناك ربط الكتروني بين أقسام ومكاتب المؤسسة؟

نعم لا بعض المكاتب

22. هل هناك تحديث للبرامج والأنظمة؟

نعم لا

23. هل ترى تحسنا في أداء الخدمة الادارية؟

نعم لا

المحور الرابع: المرونة التنظيمية:

24. هل تجد سهولة في الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان وفي أي وقت؟

نعم لا

قائمة الملاحق

25. هل لمستم فرقا في أسلوب العمل بعد ادخال الادارة الالكترونية؟

نعم لا

26. هل حدث تغيير في تنظيم العمل؟

نعم لا

27. في حالة الإجابة بنعم، هل استطعتم التكيف مع هذا التغيير؟

نعم لا

28. هل هناك مرونة في التنسيق بين مختلف المصالح بعد إدخال الإدارة الإلكترونية؟

نعم لا

29. هل هناك مرونة في الاتصال في الإدارة العليا مع ادخال الإدارة الالكترونية؟

نعم لا

30. هل ترى تطورا في طريقة أداء عملك بعد ادخال الادارة الالكترونية؟

نعم لا نوعا ما

31. هل ترى أن الطلبة والأساتذة راضون عن الخدمات الالكترونية المقدمة لهم؟

نعم لا

32. هل قلت الأنظمة الالكترونية من ضغط الطلبة والأساتذة على الإدارة؟

نعم لا

33. هل ترى أن خدمات الانترنت المتاحة للطلبة والأساتذة ساهمت في مرونة التعامل مع الإدارة عبر

الانترنت؟

نعم لا

34. في حالة نعم أذكر بعض مظاهر هذه المرونة

1.
2.
3.

35. هل هناك استجابة سريعة من طرف المتعاملين مع التواصل الالكتروني؟

نعم لا

36. هل التعامل مع الطلبة الكترونيا سهل عليكم العمل في مصلحتكم؟

نعم لا

37. في حالة الاجابة بنعم كيف ذلك؟

1. بتقليل ازدحام الطلبة في المكاتب.
2. بتقليص وقت الإنجاز
3. التقليل من استخدام الورق
4. أخرى

38. هل ترى أن هناك سلبيات في الادارة الالكترونية لمؤسستكم؟

نعم لا

39. في حالة الاجابة بنعم، ما هي :

1.
2.
3.

40. ما هي معوقات الادارة الالكترونية في مؤسستكم؟

..... ✓

قائمة الملاحق

..... ✓

..... ✓

41. كيف ترى: مستقبل الادارة الالكترونية بالجامعة؟

.....

شكرا على تعاونكم

ملحق رقم (2) يمثل مخرجات spss

1. اجابات أفراد العينة على أسئلة الاستمارة:

V1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	5	10,9	10,9	10,9
نعم	41	89,1	89,1	100,0
Total	46	100,0	100,0	

V2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	15	32,6	32,6	32,6
نعم	31	67,4	67,4	100,0
Total	46	100,0	100,0	

V3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	19	41,3	41,3	41,3
نعم	27	58,7	58,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

V4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	27	58,7	58,7	58,7
نعم	19	41,3	41,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

V5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	37	80,4	80,4	80,4
نعم	9	19,6	19,6	100,0
Total	46	100,0	100,0	

V6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	28	60,9	60,9	60,9
نعم	18	39,1	39,1	100,0
Total	46	100,0	100,0	

V7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	28	60,9	60,9	60,9
نعم	18	39,1	39,1	100,0
Total	46	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

V8

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	28	60,9	60,9	60,9
نعم	18	39,1	39,1	100,0
Total	46	100,0	100,0	

V9

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	33	71,7	71,7	71,7
نعم	13	28,3	28,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

V10

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	34	73,9	73,9	73,9
نعم	12	26,1	26,1	100,0
Total	46	100,0	100,0	

V11

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	22	47,8	47,8	47,8
نعم	24	52,2	52,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

V12

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	5	10,9	10,9	10,9
ما نوعا	41	89,1	89,1	100,0
Total	46	100,0	100,0	

V13

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	15	32,6	32,6	32,6
نعم	31	67,4	67,4	100,0
Total	46	100,0	100,0	

V14

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	21	45,7	45,7	45,7
نعم	25	54,3	54,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

V15

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	18	39,1	39,1	39,1
ما نوعا	28	60,9	60,9	100,0
Total	46	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

V16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	23	50,0	50,0	50,0
	نعم	23	50,0	50,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

V17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	19	41,3	41,3	41,3
	نعم	27	58,7	58,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

V18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	30	65,2	65,2	65,2
	نعم	16	34,8	34,8	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

V19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	20	43,5	43,5	43,5
	نعم	26	56,5	56,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

V20

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	21	45,7	45,7	45,7
نعم	25	54,3	54,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

V21

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	27	58,7	58,7	58,7
نعم	19	41,3	41,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

V22

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	28	60,9	60,9	60,9
نعم	18	39,1	39,1	100,0
Total	46	100,0	100,0	

V23

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	13	28,3	28,3	28,3
ما نوعا	33	71,7	71,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

V24

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	28	60,9	60,9	60,9
نعم	18	39,1	39,1	100,0
Total	46	100,0	100,0	

V25

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	23	50,0	50,0	50,0
نعم	23	50,0	50,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

V26

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	22	47,8	47,8	47,8
نعم	24	52,2	52,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

V27

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	27	58,7	58,7	58,7
نعم	19	41,3	41,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

V28

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	18	39,1	39,1	39,1
نعم	28	60,9	60,9	100,0
Total	46	100,0	100,0	

V29

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	16	34,8	34,8	34,8
نعم	30	65,2	65,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الإستثمار

واقف

N	Valide	46
	Manquant	0
Moyenne		16,0000
Ecart type		2,85190
Minimum		12,00
Maximum		21,00
Somme		736,00

الجودة

N	Valide	46
	Manquant	0
Moyenne		9,8043
Ecart type		2,03982
Minimum		6,00
Maximum		12,00
Somme		451,00

الملخص:

أصبحت الإدارة الإلكترونية تمثل الخيار الأمثل الذي تعتمد عليه المنظمات في وقتنا الحالي، حيث انها تمثل المدرسة الاحدث لما توفره من تكنولوجيا رقمية ومعلوماتية، ميزت الإدارة الحديثة بالسرعة والدقة في الإنجاز . والفعالية الكبيرة.

وتهدف دراستنا " دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة" الى معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة الإدارية بجامعة قالمة، وتسلط الضوء على واقعها، من خلال العينة المأخوذة من موظفي الجامعة، واجراء مسح شامل لموظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية البالغ عددهم 46 موظفا، واعتمدنا في ذلك المنهج الوصفي لوصف وتحليل الظاهرة انطلاقا من الفرضيات المقدمة في الدراسة.

وتم التوصل الى ان الإدارة الإلكترونية لها دور إيجابي في تطوير الخدمة الإدارية، حيث انها تساهم في تحقيق الجودة في الأداء لدى الموظفين والمرونة التنظيمية.

ورغم ذلك فان واقع الإدارة الإلكترونية يبين انها مازالت تفتقر الى بعض المتطلبات (المادية والبشرية والقانونية ...) مما جعلها تحول دون تطبيقها بشكل فعال ومرضى.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الخدمة الإلكترونية، الجودة، المرونة التنظيمية.

Sommaire :

L'administration électronique est devenue l'option privilégiée sur laquelle les organisations s'appuient actuellement, car elle représente l'école la plus moderne en termes de technologie numérique et informatique. La gestion moderne se distingue par sa rapidité, sa précision et son efficacité considérable.

Notre étude, intitulée "Le rôle de l'administration électronique dans le développement des services", vise à comprendre le rôle joué par la gestion électronique dans le développement des services administratifs à l'Université de Guelma, plus précisément à la Faculté des sciences humaines et sociales, et à mettre en lumière sa réalité. Cela a été réalisé à travers un échantillon d'employés de l'université, en effectuant une enquête complète auprès des 46 employés de la Faculté des sciences humaines et sociales. Nous avons adopté pour cela une approche descriptive pour décrire et analyser le phénomène, en partant des hypothèses présentées dans l'étude.

Il a été conclu que la gestion électronique joue un rôle positif dans le développement des services administratifs, car elle contribue à la réalisation de la qualité des performances des employés et de la flexibilité organisationnelle.

Cependant, la réalité de la l'administration électronique qu'elle manque encore à certaines exigences (matérielles, humaines, légales, etc.), ce qui l'empêche d'être appliquée de manière efficace et cohérente

Abstract:

E-management has become the preferred option that organizations currently rely on, as it represents the most modern school in terms of digital and IT technology. Modern management is distinguished by its speed, accuracy and considerable efficiency.

Our study, entitled "The role of electronic administration in the development of services", aims to understand the role played by electronic management in the development of administrative services at the University of Guelma, more specifically at the Faculty of Human Sciences and social, and to highlight its reality. This was achieved through a sample of university employees, by carrying out a comprehensive survey of the 46 employees of the Faculty of Humanities and Social Sciences. We have therefore adopted a descriptive approach to describe and analyze the phenomenon, based on the hypotheses presented in the study.

It was concluded that electronic management plays a positive role in the development of administrative services, as it contributes to the achievement of performance quality of employees and organizational flexibility.

However, the reality of e-government that it still lacks certain requirements (material, human, legal, etc.), which prevents it from being applied effectively and consistently.
