

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي

دراسة ميدانية ببلدية قالمة ولاية - قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة

د. بن فرحات غزالة

إعداد الطالبة

سعدان نبيلة

السنة الجامعية: 2018 - 2019 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

[سورة المجادلة، الآية: 11]

شكر وتقدير

أشكر الله تعالى وأحمده على توفيقتي في إتمام هذا العمل.
وأقدم بخالص الشكر إلى أستاذتي ومشرفتي الفاضلة

"بن فرحات خزالة"

على توجيهاتها ونصائحها القيمة فلما مني كل التقدير والاحترام.
كما أتقدم أيضا بخالص الشكر بعد شكر الله تعالى إلى كل أستاذ

أخذنا منه ولو بذرة علم من

بداية مشوارنا الدراسي.

كما أشكر الأساتذة الأفاضل على قبولهم مناقشة مذكرتي والرجاء
أن تكون في المستوى.

وأشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

الإهداء

إلى روح والدتي الطاهرة ... رحمها الله وأسكنها فسيح جناته

إلى والدي العزيز ألبسه الله لباس التقوى ... رحمة وعرافنا

إلى كل أفراد عائلتي ... حفظهم الله لي شكرا وامتنانا

إلى كل من دعمني وساعدني ... محبة وثناء إلى كل هؤلاء

أهدي هذا العمل

فهرس المحتويات

| |
|--|
| فهرس المحتويات |
| قائمة الأشكال |
| قائمة الجداول |
| مقدمة..... أ |
| الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة |
| أولاً: الإشكالية..... 2 |
| ثانياً: الفرضيات..... 4 |
| ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع..... 5 |
| رابعاً: أهمية الدراسة وأهدافها..... 6 |
| خامساً: تحديد المفاهيم..... 7 |
| سادساً: الدراسات السابقة..... 14 |
| سابعاً: المقاربات النظرية المفسرة للدراسة..... 28 |
| الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية |
| تمهيد 38 |
| أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية 39 |
| ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية وخصائصها 41 |
| ثالثاً: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية 46 |
| رابعاً: عناصر الإدارة الإلكترونية ووظائفها 50 |
| خامساً: أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية 57 |
| سادساً: مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية 58 |
| سابعاً: الإدارة الإلكترونية في الجزائر 60 |
| ثامناً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية 63 |
| خلاصة 70 |

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي

| | |
|-----|--|
| 72 | تمهيد |
| 73 | أولاً: لمحة تاريخية عن التطوير التنظيمي |
| 75 | ثانياً: أهمية التطوير التنظيمي وخصائصه |
| 79 | ثالثاً: مبادئ التطوير التنظيمي وأهدافه |
| 82 | رابعاً: الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي |
| 85 | خامساً: مجالات التطوير التنظيمي وأساليبه |
| 92 | سادساً: مراحل التطوير التنظيمي |
| 94 | سابعاً: تأثير الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي |
| 99 | ثامناً: معوقات التطوير التنظيمي |
| 102 | خلاصة |

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

| | |
|-----|--|
| 104 | تمهيد |
| 105 | أولاً: مجالات الدراسة |
| 110 | ثانياً: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات |
| 114 | ثالثاً: عرض وتحليل البيانات |
| 147 | رابعاً: نتائج الدراسة |
| 154 | خاتمة |
| 156 | قائمة المراجع |

الملاحق

قائمة الجداول

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن | 114 |
| 02 | يوضح المستوى التعليمي للموظفين الإداريين | 115 |
| 03 | يوضح الوظيفة التي يشغلها الموظفون بالإدارة | 116 |
| 04 | يوضح الأقدمية في العمل | 117 |
| 05 | يوضح الوضعية المهنية للموظفين | 118 |
| 06 | يوضح توفر أجهزة الحاسوب وملحقاته في الإدارة | 118 |
| 07 | يوضح حاجة الموظفين للحاسوب لأداء المهام | 119 |
| 08 | يوضح توفر شبكة الأنترنت بالإدارة | 120 |
| 08-أ | يوضح تدفق الأنترنت | 121 |
| 09 | يوضح تواصل الموظفين عن طريق الشبكة الداخلية أنترنت | 121 |
| 09-أ | يوضح كيفية تواصل الموظفين داخل الإدارة | 122 |
| 10 | يوضح التواصل بين الإدارة والمتعاملين معها من خلال الشبكة الداخلية | 122 |
| 10-أ | يوضح طريقة التواصل مع المتعاملين | 123 |
| 11 | يوضح استخدام الإدارة لشبكة الأنترنت في عرض وتوفير المعلومات | 124 |
| 12 | يوضح إمكانية دخول الموظف إلى موقع عمله وهو خارج مكان العمل | 125 |
| 13 | يوضح توفر البرامج الإلكترونية لأداء الأعمال | 126 |
| 13-أ | يوضح البرامج الإلكترونية المتوفرة بالإدارة | 126 |
| 14 | يوضح توفر قواعد البيانات الخاصة بالإدارة | 127 |
| 14-أ | يوضح توفر قواعد البيانات الخاصة | 128 |
| 15 | يوضح توفر الموارد البشرية المؤهلة | 128 |
| 16 | يوضح حسن استخدام الحاسوب | 129 |
| 17 | يوضح تدريب الموظفين في حالة اعتماد الإدارة لبرمجيات جديدة | 130 |
| 17-أ | يوضح شكل التدريب الذي يتلقاه الموظف | 131 |
| 18 | يوضح مساهمة التكنولوجيا الحديثة في تغيير الهيكل التنظيمي | 132 |
| 18-أ | يوضح التغييرات التي شملت الهيكل التنظيمي | 132 |

| | | |
|-----|---|----|
| 133 | يوضح مشاركة الموظفين في عملية إتخاذ القرارات | 19 |
| 133 | يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في إلغاء الازدواجية والتكرار | 20 |
| 134 | يوضح تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على سلوكيات الموظفين | 21 |
| 135 | يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في توفير معلومات عن أداء الموظفين | 22 |
| 136 | يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل قنوات الاتصال في جميع المستويات الإدارية | 23 |
| 137 | يوضح مدى تقليل إستخدام الأوراق في الاعمال الادارية | 24 |
| 138 | يوضح حدوث تطوير في نظم المعلومات الحالية وإنشاء قواعد بيانات إضافية | 25 |
| 139 | يوضح تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة | 26 |
| 140 | يوضح وجود معوقات إدارية | 27 |
| 141 | يوضح غياب الدعم من قبل القيادات السياسية العليا | 28 |
| 142 | يوضح وجود معوقات قانونية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية | 29 |
| 143 | يوضح وجود معوقات بشرية التي تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية | 30 |
| 144 | يوضح وجود ضعف في الميزانية المخصصة لتفعيل الإدارة الإلكترونية | 31 |
| 145 | يوضح المعوقات التقنية التي تعاني منها الإدارة | 32 |
| 145 | يوضح وجود المعوقات المرتبطة بالأمن الإلكتروني | 33 |
| 146 | يوضح الاقتراحات التي قدمها الموظفون من أجل تفعيل الإدارة الإلكترونية في عملهم | 34 |

قائمة الأشكال

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|--------------------------------|--------|
| 01 | يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية | 53 |
| 02 | يوضح وظائف الإدارة الإلكترونية | 56 |

مقدمة

مقدمة

تتميز بيئة العمل في عصرنا الحالي بالتقلب والتغير الحيوي المتسارع الذي تزعزعت فيه أسس الثوابت، وأصبح شعار التغيير والتطوير ممارسة بدأت تترسخ في بيئة العمل، كما ساهم التطور التكنولوجي والمعرفي بدفع موجة التغيير في المؤسسات إلى أقصاها، فقد كشف هذا التطور عن ضعف وإشكالية إدارة الموارد البشرية والمادية، مما استدعى أساليب جديدة لمعالجتها بطريقة فعالة وابتكار نوعيات جديدة من الأنماط والمناهج الإدارية الملائمة للأوضاع المستحدثة.

وتعتبر الإدارة الإلكترونية من بين الإستراتيجيات الإدارية القادرة على مواكبة التطور النوعي والكمي في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وبعد ظهورها نقلة نوعية في أداء الأعمال وتقديم الخدمات للمواطنين. فهي تعد مدخل لتطوير المؤسسات ومواجهة مشكلات الإدارة التقليدية، خاصة وان التطوير أصبح ظاهرة طبيعية في حياة المؤسسات في ظل الإحتياج للتحديث الشامل في جميع مستويات الإدارة، بغرض اللحاق بسباق التقدم التقني والمعرفي.

ويكمن جوهر وفلسفة الإدارة الإلكترونية في تغيير وتطوير نمط وأسلوب تعامل وتفاعل الموظفين والمتعاملين، وحتى المؤسسات على اختلاف توجهاتها وأنواعها. ويحتم هذا المفهوم الجديد للإدارة الإلكترونية بضرورة التطوير والتنظيم للمعاملات والخدمات المختلفة، وإعادة هيكلتها إلكترونياً للتخلص من روتين النظم الإدارية التقليدية. فالتطوير في القطاع المؤسساتي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات ويعد وسيلة تحقق التميز والكفاءة في الأداء بما ينعكس على جودة المخرجات.

وعليه فإن للتطور التكنولوجي الذي تنامي في ظل الثورة المعلوماتية، أثر في ظهور الإدارة الإلكترونية التي تعتبر فرعاً معرفياً حديثاً شجع على ضرورة التطوير التنظيمي، الذي حفز على إعادة ترتيب مكونات المؤسسة باتجاه تحقيق أكبر نسبة من الأهداف المخططة. وانطلاقاً مما سبق ولتبيان هذا التأثير، جاءت هذه الدراسة تحت عنوان " أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي"، حيث ارتأينا إلى دراسة هذا الموضوع بإدارة بلدية قالمة كنموذج للدراسة الميدانية. وقد قسمت إلى أربعة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: ويضم الإطار التصوري للدراسة، تطرقنا فيه إلى طرح إشكالية البحث، فرضيات الدراسة ثم أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة، ثم المقاربات النظرية المفسرة للدراسة.

الفصل الثاني: كان بعنوان الإدارة الإلكترونية، وتناولنا فيه نشأة الإدارة الإلكترونية، أهميتها وخصائصها، مبادئها وأهدافها، عناصرها ووظائفها، أسبابها ومراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، كما ضم الفصل الإدارة الإلكترونية في الجزائر وفي الأخير تم التطرق إلى معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثالث: خصصناه للتطوير التنظيمي وتناولنا فيه لمحة تاريخية عن التطوير التنظيمي، أهميته وخصائصه، مبادئه وأهدافه، الأسباب الدافعة له، مجالاته وأساليبه ومراحله، كما تم إبراز أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي، وفي الأخير معوقات التطوير التنظيمي.

الفصل الرابع: خاص بالدراسة الميدانية وتناولنا فيه مجالات الدراسة (المجال المكاني، الزمني، البشري)، ثم منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات (من مراجع ووثائق وسجلات، الملاحظة والمقابلة والإستمارة). كما تم عرض وتحليل البيانات، ونتائج الدراسة.

وفي الأخير نتمنى أن نكون قد أعطينا الموضوع حقه من البحث والتقصي ووفقنا في إنجاز هذا العمل.

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: الفرضيات

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة وأهدافها

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: المقاربات النظرية المفسرة للدراسة

أولاً: الإشكالية

شهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات التي لخصها الفن توفلر في قوله: "إن العالم قد تقدم عبر الثورة الزراعية التي تعد الموجة الأولى، ثم تبعها الثورة الصناعية التي تعد الموجة الثانية، لتليها ثورة المعلوماتية والتقنية وهي الموجة الثالثة التي تتميز بالتغيير السريع الذي يؤثر على المنظمات وكافة شرائح المجتمع"⁽¹⁾. وتعتبر ثورة المعلوماتية أحدث الثورات التي عرفتها الإنسانية، فمنذ أن توصل الفرد إلى ابتكار أساليب الاتصال والحصول على المعلومات بأحدث التقنيات، برز جيل جديد من المفاهيم بدءاً من مفهوم "نظم المعلومات الإدارية"، ثم "إدارة المعرفة" و"التجارة الإلكترونية"، و"الحكومة الإلكترونية"، وصولاً إلى "الإدارة الإلكترونية". هذه الأخيرة التي تعد آخر ما توصل إليه الفكر الإنساني في مجال الإدارة في عصر العولمة.

فالإدارة الإلكترونية تعد منهجاً فكرياً إدارياً معاصراً وامتداداً للمدارس الإدارية الكلاسيكية التي حدد المختصون في الإدارة مسارها التاريخي على مدى أكثر من قرن. "فمن المدرسة الكلاسيكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي تنامت وتوجت بالمدرسة السلوكية، مروراً بالإتجاهات الإدارية الحديثة لتنتج مسيرة التطور في منتصف التسعينيات ب بروز الإدارة الإلكترونية."⁽²⁾ حيث تعود فكرة الإدارة الإلكترونية إلى سنة 1973 م بالولايات المتحدة الأمريكية، حين استخدم مصطلح المكتب اللاورقي كإشارة لفكرة التحول إلى العمل الإلكتروني، ثم بدأت تنمو وتتطور لاسيما بعد استخدام وانتشار شبكة الأنترنت.⁽³⁾ هذه الشبكة التي ما فتأت تجتاح العالم على كافة الأصعدة: الإجتماعية، الإقتصادية، الإدارية وغيرها. فأصبحت الإدارة الإلكترونية عنصراً أساسياً ومهماً على مستوى المنظمات بمختلف أنواعها واختصاصاتها، لكونها أداة مهمة في إنجاز الأعمال بشكل كفي ودقيق وسريع، وكذلك لقدرتها على التعامل مع الظروف والتحديات الحالية (الجديدة) التي تواجه تطور المنظمات وتتميز بالتغيير السريع.

¹ إبراهيم سليمان: الحكومة الإلكترونية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 150.

² نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوردي العلمية للنشر، عمان، 2009، ص 161.

³ موسى عبد الناصر ومحمد قريشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، الجزائر، مجلة الباحث، عدد 09، 2011، ص 87.

بذلك أصبح التطوير التنظيمي " يعد واحدا من التطبيقات السوسيو- إقتصادية المهمة في الإدارة، كونه يشمل نواحي المنظمة كلها (التكنولوجيا، الهيكلية والسلوكية)، على النحو الذي يتيح لها فرص التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما يوفر القدرة على الإنتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المواتية لاستئصال كافة التهديدات الحالية أو المرتقبة، ويعزز لديها الإستعداد الكامل للتعامل الفعال".⁽¹⁾

وقد أدركت العديد من المؤسسات في الدول المتقدمة الإمكانيات الكبيرة وغير المحدودة للأنترنت في الوصول إلى تحقيق التطوير التنظيمي، فعملت على إدخال الأساليب الإلكترونية في أنشطتها ووظائفها الإدارية، وذلك بتحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية وما تشمله من إجراءات روتينية بإستخدام الورق إلى أعمال وخدمات إلكترونية بإستخدام الحاسوب ونظم المعلومات وشبكاتها، ما ساهم في تطوير التنظيم الإداري وتحسين قدرات المنظمات، فأصبحت طرق عمل الإدارة أكثر مرونة وفاعلية ... وكذلك كان الحال بالنسبة لدول العالم الثالث بما فيها الدول العربية التي سعت إلى الإستفادة من الإدارة الإلكترونية بدرجات متفاوتة، بالنظر إلى أهميتها في تطوير مؤسساتها. "إذ لا نكاد نجد مؤسسة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية مختلفة. فأصبحت من ضروريات المؤسسة الحديثة وبدونها لا تستطيع المؤسسة الإستمرار في العمل. لذا أصبح التطوير التنظيمي من أهم سمات الوقت الحاضر والذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية،" ⁽²⁾ لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات العالمية المتسارعة.

وهكذا أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية حتمية لكل الدول المتقدمة والنامية على حد سواء بما فيها الجزائر التي عملت على تطوير عمل إدارتها من خلال محاولة تحسين الخدمة النوعية للإدارات، وكذا تقريب الإدارة من المواطن بهدف الرفع من الكفاءة الإدارية وتلبية حاجياته وتحقيق رضاه. حيث قامت بانتهاج العديد من السياسات في مجال التقدم الإداري من بينها "مشروع الجزائر الإلكترونية" المبرمج للفترة 2009 م - 2013 م الذي كان يهدف إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري، وهذا من خلال تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية. هذا المشروع الذي يترجم إرادة سياسية واضحة

¹ - بوريب طارق: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، ماجستير (منشورة)، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة خيضر، بسكرة، 2014 - 2015، ص 2.

² - عمومن بلخير: أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة قاصدي مرياح بورقلة، ماجستير (منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013، ص 1.

لتطوير العديد من الخدمات الإلكترونية في الإدارة الجزائرية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى.⁽¹⁾ وتعتبر البلديات من بين القطاعات العمومية في الجزائر التي اعتمدت الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية جديدة لمواكبة التطور التكنولوجي بغية تقديم أفضل الخدمات للمواطنين وتسهيل إجراءات العمل. لذلك سنحاول من خلال هذا البحث معالجة أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي، بأخذ إدارة البلدية بولاية قالمة نموذجا. حيث تندرج إشكالية هذه الدراسة في التساؤل التالي:

❖ هل هناك تأثير للإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي في إدارة البلدية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هي عناصر الإدارة الإلكترونية المتوفرة بإدارة البلدية؟
- هل تمكنت عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة البلدية من تحقيق التطوير التنظيمي بها؟
- هل هناك معوقات للإدارة الإلكترونية تعرقل تحقيق التطوير التنظيمي بإدارة البلدية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

فرضيات الدراسة هي اقتراح أو تخمين يطلقه الباحث على التساؤلات التي قام بصياغتها في إشكالية الدراسة. وتتطوي هذه الدراسة على فرضية رئيسية تعكس الإجابة المقترحة لإشكالية البحث وتتجلى في:

❖ هناك تأثير للإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي في إدارة البلدية.

ولتحقيق هذه الفرضية صيغت ثلاثة فرضيات جزئية هي:

- **الفرضية الأولى:** توفر إدارة البلدية عناصر الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في: عتاد الحاسوب، برمجيات، شبكات الإتصال، قواعد البيانات، عنصر بشري مؤهل.
- **الفرضية الثانية:** تمكنت عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية بإدارة البلدية من تحقيق التطوير التنظيمي.

¹- عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، دكتوراه (منشورة)، تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص

من خلال هذه الفرضية نريد البحث فيما إذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بإدارة البلدية قد مكنها من تحقيق التطوير التنظيمي، الذي يمكن تحديد مؤشرات في (الهيكل التنظيمي، الجوانب السلوكية، التقنية المستخدمة).

- **الفرضية الثالثة:** توجد معوقات تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي بإدارة البلدية.

من خلال هذه الفرضية نريد الكشف عن أهم المعوقات التي تعرقل أداء الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي والتي يمكن أن نحدد مؤشرات في (معوقات إدارية، سياسية، قانونية، بشرية، مالية، تقنية، وأمنية).

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

من المعروف أن لكل باحث أسباب ودوافع أدت به إلى اختيار أي مشكلة من أجل دراستها والبحث فيها وهذا لإحساسه بأهمية التطرق إليها بالدراسة للوصول إلى تفسيرات وحلول للتساؤلات المطروحة في البحث. لذلك تراوحت الأسباب في دراستنا بين:

1. الأسباب الذاتية: وتتمثل هذه الأسباب في:

- ميل الباحثة للمواضيع الحديثة المتعلقة بالتكنولوجيا والإنترنت واستخداماتها في مجال الإدارة.
- يمثل تخصص الباحثة في علم الاجتماع التنظيم والعمل الدافع إلى تناول مواضيع تكون لها علاقة بمجال التخصص في ميدان الإدارة والتنظيمات بصفة عامة.
- محاولة تقديم قيمة علمية لإثراء المكتبة الجامعية.

2. الأسباب الموضوعية: وتمثلت في:

- حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية في مجال الإدارة وتطبيقاتها مما يتوجب تناوله بالدراسة.
- قلة البحوث التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية في الجزائر في تخصص علم الاجتماع، حيث تأتي استكمالاً لجهود باحثين قاموا بدراسة الإدارة في تخصصات أخرى.
- تقدم هذه الدراسة معلومات نظرية حول الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في التطوير التنظيمي.

- إعتبار الإدارة الإلكترونية المحك الذي بواسطته يعرف المستوى الحقيقي لمدى تطبيق التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات.
- الشعور بأهمية مثل هذه المواضيع خاصة مع التطورات العلمية والتوجهات الحديثة التي شهدتها عصرنا الحالي.

رابعاً - أهمية الدراسة وأهدافها.

1. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- تسليط الضوء على أهمية استخدام المؤسسات الجزائرية للإدارة الإلكترونية.
- تسعى الدراسة من خلال نتائجها إلى كشف معطيات قد تستفيد منها إدارة البلدية في حل المشكلات التي تقف أمام السير الحسن للإدارة.
- التحقق ميدانياً من مدى تطبيق المفاهيم والعلميات المتعلقة بمفهوم الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي.
- معرفة الدور الذي يمكن أن يلعبه مدخل الإدارة الإلكترونية في الإدارات الجزائرية كمدخل حديث يسعى لتطوير الأنظمة والعمليات الإدارية.

2. أهداف الدراسة

- إن هدف أي بحث علمي أو سوسيولوجي هو الوصول إلى الكشف عن أي مشكلة أو تشخيص الظواهر وتوضيحها وتبيين نتائجها النهائية، وهذا ما سنحاول لمسه في دراستنا هذه من خلال مجموعة من الأهداف للتعرف على تأثير الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي بالإدارة، وذلك من خلال:
- معرفة مدى توفير المؤسسة الجزائرية لعناصر الإدارة الإلكترونية التي تساعد وتسهل أداء مهامها
 - التعرف على ما حققته الإدارة الإلكترونية من تطوير تنظيمي بالمؤسسة الجزائرية.
 - معرفة أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية التي بدورها تعيق تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية

خامسا - تحديد المفاهيم

يستوجب البحث السوسولوجي تحديدا دقيقا للمفاهيم ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة وتوضيح المقصود منها. وتعتبر هذه المرحلة عملية جوهرية وأساسية في أي بحث علمي وعليه فإننا من خلال دراساتنا الحالية سنحاول تحديد المفاهيم التالية:

1. مفهوم الإدارة

أ. لغة

- " إدارة دور إدارة شركة أو مؤسسة أو جهاز يسير أمورها ويشرف على أعمالها".⁽¹⁾
- " أدار إدارة الشيء جعله يدور نظم تعاطي الأمر أحاط به. الإدارة الجهاز الذي يسير أمور الشركة أو المؤسسة".⁽²⁾
- " أصلها من الفعل أدار الشيء، نظمه، وهي جهاز منظم للأمر في المؤسسة".⁽³⁾

ب. إصطلاحا

- يعرف فريدريك تايلور الإدارة بأنها: "أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة".⁽⁴⁾
- وعبر هنري فايول عن هذا المفهوم بأنه: "مجموعة الأعمال التي تتضمن التنبؤ، التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة".⁽⁵⁾
- يعرفها أوجا على أنها: "الجزء الأساسي في أي نشاط اجتماعي داخل المنظمة وهي تقود إلى تحقيق الغايات المشتركة".⁽⁶⁾

¹ مؤنس رشاد الدين: المرام في المعاني والكلام (القاموس الكامل)، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000، ص 212.

² جبران مسعود الرائد: المعجم البنائي في اللغة والاعلام، دار العلم، بيروت، ط 3، 2005، ص 45.

³ محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 24.

⁴ جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 19.

⁷ محمد حسين العجمي: الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، 2000، ص 20.

⁶ صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوردي، الأردن، 2013، ص 20.

- كما عرفها **لفنجستون** بأن: "الإدارة وظيفتها هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة بحسب استخدامها".⁽¹⁾
- أما **كونتز** و**أودونيل** قدم التعريف التالي: "وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم".⁽²⁾
- كما نجد **ريتشارد دافت** قال: "هي إنجاز أهداف المؤسسة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفعالية من خلال التنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية".⁽³⁾
- ويقول **هاتشينسون** هي: "فن ومهارة تجميع بعض موارد البشرية والمادية لتحقيق نتائج محددة".⁽⁴⁾
- وقد عرفها **الشامي**: "العنصر الأساسي والمهم في المنظمة المسؤول عن تنفيذ الأهداف وتحقيق النتائج التي تسعى إليها المنظمة في نشاطها".⁽⁵⁾

ج. إجرائيا

الإدارة هي مختلف العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة التي تهدف إلى تحقيق أغراض إدارة البلدية باستخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة.

2. مفهوم الإدارة الإلكترونية

أ. إصطلاحا

- عرف **أحمد محمد غنيم** الإدارة الإلكترونية بأنها: "أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء، من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء".⁽⁶⁾

¹ - زكي محمد هاشم: أساسيات الإدارة، ذات السلاسل، الكويت، 1987، ص 11.

² - نداء محمد الصوص: مدخل إلى علم الإدارة، دار اجنادين، الأردن، 2007، ص 10.

³ - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المؤسسة)، دار الحامد، الأردن، 2006، ص 20.

⁴ - مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية، إدارة بلا ورق، إدارة بلا مكان...، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2011، ص 15.

⁵ - غازي رباعية وآخرون: أسس الإدارة الدولية، مدخل إستراتيجي لوظائف الإدارة، المركز القومي، الأردن، 2011، ص 21.

⁶ - أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية (آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية، مصر، 2004، ص 30.

- وعرفها **نجم عبود نجم** بأنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال، في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات... بدون حدود، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".⁽¹⁾
- في تعريف **علاء عبد الرزاق السالمي**: "هي عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالإعتماد على جميع تكنولوجيا المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات".⁽²⁾
- كما عرفها **الحمادي والحمضي**: "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت، مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة".⁽³⁾
- ويعرف **علي السلمي** الإدارة الإلكترونية بأنها: "منهجية إدارية جديدة تقوم على الإستيعاب والإستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والإتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغيير المستمر".⁽⁴⁾
- كذلك الإدارة الإلكترونية هي: "إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت، المال والجهد وتحقيق المطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة".⁽⁵⁾
- وفي تعريف آخر هي: "مدخل تكاملي لاستثمار الجهد والوقت والحيز، والكيونونة الإقتصادية وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع".⁽⁶⁾

¹- نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 127.

²- علاء عبد الرزاق السالمي: نظم إدارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط 3، 2013، ص 117.

³- عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص 22.

⁴- علي السلمي: خواطر في إدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 323.

⁵- أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009-2010، ص 33.

⁶- محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 27.

- كما تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: "تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات ed ، والبريد الإلكتروني e.mail ، وشاشات الكتالوجات eft".⁽¹⁾

ب. إجرائيا

الإدارة الإلكترونية هي إنجاز العمليات الإدارية المختلفة وتقديم الخدمات للمواطنين باستخدام تكنولوجيا الإتصال والمعلومات من حاسوب وشبكات الأنترنت والهاتف، بالإعتماد على العنصر البشري المؤهل، مما يؤدي إلى تبسيط الإجراءات والتقليل من استخدام الأوراق وسرعة الإنجاز بأقل تكلفة وجهد.

3. مفهوم التطوير

أ. لغة

- "التطوير هو التجديد والتحديث والتعديل. يقال جد يجد فهو جديد واستجد أي صيره جديدا. ويقصد به الإجتهد في الأمر وتحسينه".⁽²⁾
- "هو مصطلح مشتق من الأصل اللاتيني volupe، والذي يعني إخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شئ".⁽³⁾
- يطور، يتطور تطورا - جدد، حسن.⁽⁴⁾

ب. إصطلاحا

¹- أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ط 1، 2009، ص 26.

²- أفنان عبد علي الأسدي: قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين في: مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العدد 17، 2010، ص 192.

³- بلعيد حياة ومقداد يسرى: شبكة التطوير التنظيمي للنوادي الرياضية، دراسة ميدانية لشبيبة الساورة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 04، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 5.

⁴- Boudon Raymond: Dictionnaire de Sociologie ,éd buissière ,paris ,2005 ,p 26.

- التطوير هو: "إستراتيجية تتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير ويتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه".⁽¹⁾
- كما يعرف التطوير بأنه: "تغيير عام لأساليب تطوير كفاءة وأداء العاملين في الجهاز الإداري ويتمثل بالتدريب أثناء العمل وخارجه".⁽²⁾
- ويعرف كذلك: "بالعملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم اللازمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل، ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة أو غير المخططة، ولكنها في كل الأحوال تكون ضرورية من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمنية والمكانية التي يعيش فيها".⁽³⁾

ج. إجراءات

التطوير هو نشاط يهدف إلى تحقيق التغيير الإيجابي والإرتقاء بالأفراد العاملين أو الجماعات والمنظمات نحو الأفضل.

4. مفهوم التنظيم

أ. لغة

- جاء في القاموس الجديد للطلاب أن التنظيم من "الفعل نظم، ينظم، تنظيما، ومنتظمة وهي ترجمة للمصطلح الفرنسي organisation"⁽⁴⁾.
- وفي معجم الكنز العربي بالتنظيم من "مصدر نظم ينظم العمل، ترتيبه وتدبيره ليأخذ نسق معين"⁽⁵⁾

¹ - مشهود ثروت: إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010، ص 13.

² - أفنان عبد علي الأسدي: مرجع سابق، ص 193.

³ - محمد عبد الغني حسن هلال: الإطار القانوني والتنظيمي للموارد البشرية (التخطيط والتحليل والتطوير)، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ط 1، 2009، ص 153.

⁴ - علي بن هادية وآخرون: قاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط 7، 1991، ص 35.

⁵ - معجم الكنز العربي -عربي: منشورات عشاش، الجزائر، 2003، ص 348.

ب. إصطلاحا

- يعرف **تالكوت بارسونس** التنظيم: "بأنه ذلك النسق الاجتماعي المنظم، الذي أنشئ من أجل تحقيق اهداف محددة".⁽¹⁾
- وينظر له **دركر** على أنه: "عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات والعلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي، وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف".⁽⁵⁾
- ويعرف **نيومان** التنظيم بأنه: "عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الافراد الذين يشغلون هذه الوظائف".⁽²⁾
- في حين يعرفه **روبرت فورد** وزملائه بأنه: "جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين".⁽³⁾
- ويعرفه **أميتاي أتزيوني**: "هي وحدات اجتماعية يتم انشاؤها من اجل تحقيق اهداف معينة".⁽⁴⁾
- بينما **أحمد حافظ نجم** يرى بأنه: "تصميم هيكل المنظم على الوجه اللازم لتحقيق تلك الأهداف"⁽⁵⁾
- كما ينظر للتنظيم على أنه: "وضع كل شيء وكل شخص في مكانه وربط الأشياء ببعضها والأشخاص ببعضهم، من اجل تكوين وحدة متكاملة اكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائها".⁽⁶⁾

¹- علي عبد الرزاق حلبي: علم إجتماع الصناعة، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 1985، ص 27.

²- نائل عبد الحافظ العوامة: الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، دار زهران، عمان، ط 2، 2009، ص 285.

³- طلعت إبراهيم لطفي: علم إجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993، ص 8.

⁴- جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة والتنظيم، دار إسهامات في أدبيات المؤسسة للنشر، تونس، 1996، ص 302.

⁵- أحمد حافظ نجم: مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، بدون تاريخ، ص 48.

⁶- لبوز إلياس: دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة

(إتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة)، دكتوراه (منشورة)، تخصص إدارة وعمل، علم الإجتماع، قسم

العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 84.

ج - إجرائيا

التنظيم هو عملية هيكلية للموارد المادية والبشرية في الإدارة، لمساعدة الأفراد على العمل مع بعضهم البعض من أجل ترتيب وتقسيم الأنشطة وتوزيع الأدوار، وتوضيح علاقات السلطة والمسؤولية لتحقيق الأهداف المخطط لها.

5. مفهوم التطوير التنظيمي

أ - إصطلاحا

- عرف ريتشارد بكهارد التطوير التنظيمي بأنه: "جهد مخطط واعي على مستوى المؤسسة، يدار من قبل السلطة العليا بغية زيادة فعالية المؤسسة وسلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المؤسسة، ذلك باستخدام المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية".⁽¹⁾
- أما وندل فرنش فيرى بأنه: "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية".⁽²⁾
- كما عرفه محمد الصيرفي على أنه: "خطة طويلة الأجل والهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة ومواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة، للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها بما يحقق الفعالية في أداء هذه المنظمات".⁽³⁾
- ويعرف بيرز التطوير التنظيمي بأنه: "المساعدة في أحداث انسجام بين بيئة التنظيم والعمليات والإستراتيجيات والأفراد، وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وبالتالي فهو وسيلة تطوير ومقدرة المنظمة على التجديد".⁽⁴⁾

¹ - محمد عبد السميع وأحمد طيبة: أساسيات الإدارة العامة، دار جليس الزمان للنشر، عمان، 2010، ص 262.

² - بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009، ص 23.

³ - محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 7.

⁴ - أسامة خيربي: التمييز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 1، ص 88.

- بينما بينس يعرفه بأنه: "إستراتيجية متطورة تستهدف تغيير العقائد والإتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الإحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية".⁽¹⁾

ب - إجرائيا

التطوير التنظيمي هو نشاط إداري مخطط على مستوى الإدارة يهدف إلى زيادة كفاءتها وقدرتها التنظيمية، من خلال تجديد عملياتها وتطوير نفسها وجعلها قادرة على التأقلم مع المتغيرات البيئية.

سادسا - الدراسات السابقة

إن للبحث العلمي له خاصية تراكمية وتتابعية حيث أن كل دراسة تكمل دراسات سابقتها وتفتح المجال لإشكاليات جديدة تأتي من بعدها حتى تواصل مسيرة البحث العلمي، فالدراسات السابقة تعد من أهم الركائز العلمية التي يعتمد عليها الباحث، حيث تكمن أهمية عرض هذه الدراسات في:

تكوين خلفية نظرية عن موضوع الدراسة، وفي استخدام نتائجها لتدعيم تحليله ومقارنتها بتلك التي توصل إليها، وتمكنه من تحديد الأدوات التي يستخدمها في بحثه، كما تزوده بالكثير من المراجع والمصادر الهامة لبحثه. وعليه سيتم التطرق إلى أهم الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي وذلك كالتالي:

1. الدراسات العربية

الدراسة الأولى: دراسة آل فطيح حمد قبلان بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية". دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية. سنة 2008 م.⁽²⁾ تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

¹⁻ هيشور محمد لمين: دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة بتيارت، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة تيارت، العدد 28، سبتمبر 2017، ص 228.

²⁻ آل فطيح حمد قبلان: دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية، ماجستير (منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.

ما دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية؟

حيث هدفت الدراسة إلى:

- معرفة تطبيقات الإدارة الإلكترونية بشرطة منطقة الشرقية، ودورها في التطوير التنظيمي.
- معرفة مزايا الإدارة الإلكترونية، والتطوير التنظيمي بالنسبة لضباط المنطقة الشرقية.
- معرفة أهم العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي.

ولتحقيق هذه الأهداف إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، وعلى الاستمارة كأداة لجمع البيانات. أما عينة الدراسة فقدرت بـ 356 ضابط باستخدام أسلوب المسح الشامل. وقد كانت أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

أن مزايا تطبيقات الإدارة الإلكترونية تتمثل في توفير المعلومات إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية، تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية، توفير الوقت والجهد والتكلفة، السرعة والدقة في إنجاز العمل، توفير نظام أمني لحماية البيانات والمعلومات، والحد من المنازعات والصراعات بين العاملين. كما أن هناك تطبيقات للإدارة الإلكترونية وتتمثل في: الحصول على المعلومات الشخصية والوظيفية للمواطن والمقيم إلكترونياً، كذلك الإدارة الإلكترونية تسهم بدرجة عالية في تحقيق التطوير التنظيمي. في حين تمثلت أهم العقبات في ضعف الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية، وعدم دعم الإدارة العليا، ونقص الكوادر المؤهلة، إضافة إلى وقصور التشريعات في تلبية متطلبات تنظيم العمل الإلكتروني.

التعقيب على الدراسة: ركز الباحث في دراسته هذه على دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي، وهي بذلك تلتقي مع الدراسة الحالية في كونها تسعى لمعرفة أهم التطورات المصاحبة لتطبيقها، وكذا التعرف على أهم العقبات التي تواجهها في تحقيق التطوير التنظيمي. إضافة إلى ذلك فقد استخدمت نفس المنهج المتمثل في المنهج الوصفي باستخدام المسح الشامل، والاستمارة كأداة لجمع البيانات، بعكس دراستنا التي أضفنا إليها الملاحظة والمقابلة، كما تتفق مع دراستنا الحالية في طبيعة المجال المكاني كونه مؤسسة خدمانية، وتختلف معها في أن مخرجاتها محصورة في الفئة الأمنية بينما مخرجات إدارة البلدية هي عامة لكل فئات المجتمع.

الدراسة الثانية: دراسة علي بن سعد بن جاري الأسمرى بعنوان: "تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض". سنة 2009 م.⁽¹⁾ حاولت الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إدارات المدارس الثانوية من وجهة نظر مديريها؟
- ما المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات المدارس الثانوية بمدينة الرياض؟
- ما متطلبات تطوير تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة، تعزى لمتغيرات (نوع المدرسة { حكومية / أهلية } - المؤهل، الخبرة في الإدارة، دورات الحاسب، مدى القدرة على استخدام الحاسب في إدارة المدرسة)؟

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، والإستمارة كأداة للدراسة، أما عينة الدراسة فقدر عددها بـ 193 مديراً. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي:

أغلب تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة ضعيفة، بالإضافة إلى وجود بعض المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما ظهر تأييد كبير لأفراد الدراسة لمقترحات تطوير تطبيقات الإدارة الإلكترونية. كذلك ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير نوع المدرسة وبتغير المؤهل العلمي وبتغير الحصول على دورة حاسب، وبتغير القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إدارة المدرسة.

التعقيب على الدراسة: حاول الباحث في دراسته التعرف على تطبيقات الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطويرها، بينما دراستنا تسعى للبحث في أثر الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي. وهي بذلك تتوافق بشكل جزئي مع دراستنا الحالية بمعرفة أهم العراقيل التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية. كما أنها استخدمت نفس المنهج والمتمثل في المنهج الوصفي باستخدام المسح الشامل، والاستمارة كأداة لجمع البيانات. كما

1 - علي بن سعد بن جاري الأسمرى: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير منشورة، تخصص الإدارة التخطيط التربوي، قسم التربية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2009.

تتفق مع دراستنا في طبيعة المجال المكاني للدراسة كونه مؤسسة خدمتية تمثل في المدارس أما دراستنا كان إدارة البلدية.

الدراسة الثالثة: دراسة شلبي جمانة عبد الوهاب بعنوان: "واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي". سنة 2011 م.⁽¹⁾ إنطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي التالي:

ما واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة جاءت كالتالي:

- ما مدى إدراك العاملين في الجامعة الإسلامية لمزايا الإدارة الإلكترونية؟

- ما هي التطبيقات الإدارية الإلكترونية في الجامعة الإسلامية؟

- ما أهم المعوقات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؟

وقد تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الحصر الشامل، كما استخدمت الإستمارة التي تم توزيعها على طبقتين إداريتين عليا ووسطى في الجامعة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يلي:

وجود إدراك لدى مجتمع الدراسة في الجامعة لمزايا الإدارة الإلكترونية مثل السرعة في إنجاز العمل، وتوفير الجهد والتكلفة، والتوافق مع مستجدات التكنولوجيا. كما أن هناك عقبات حالت دون تطبيق الإدارة الإلكترونية منها نقص الحوافز التشجيعية لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية، نقص الإمكانيات المادية والفنية والبشرية. وتطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تطوير الهيكل التنظيمي من خلال التوجه نحو اللامركزية بتقليل عدد المستويات الإدارية، إلا أنه لم تكن هناك مشاركة من قبل العاملين في عملية اتخاذ القرارات. وأدت إلى تنمية الموارد البشرية من خلال الارتقاء بالمهارات الإدارية، وتنمية الثقة المتبادلة بين العاملين في الجامعة، وتنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين.

التعقيب على الدراسة: لقد تطرقت الباحثة في دراستها إلى واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة وأثرها على التطوير التنظيمي، وتتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في كونها سعت إلى معرفة أثار الإدارة

1 - شلبي جمانة عبد الوهاب: واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، ماجستير (منشورة)، تخصص إدارة اعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

الإلكترونية على التطوير التنظيمي وأهم المعوقات التي تعرقل تطبيقها، لكنها تختلف معها في المجال المكاني وهو الجامعة بينما دراستنا سوف تجرى بإدارة البلدية، كما اعتمدت الدراسة على الإستمارة كأداة لجمع البيانات، لكنها لم تعتمد على الملاحظة والمقابلة بعكس دراستنا الحالية.

الدراسة الرابعة: دراسة شواي أحلام محمد بعنوان: "تأثير الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه". سنة 2016 م.⁽¹⁾ وحددت المشكلة التي يدور حولها هذا البحث في السؤال الآتي:

- ما تأثير الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه (حجم الأداء وسرعته وبساطته ونوعيته)؟

وقد سعت الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف جاءت كما يلي:

- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وبيان أهميتها وقدرتها في التأثير الإيجابي في وظائف الإدارة.

- التعرف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في مؤسساتنا الاجتماعية.

- التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استعانت بمراجعة الكتب والأدبيات المتوفرة حول الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه. وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة أحدث تغيرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التنظيمات الاجتماعية. من فوائدها تقديم أفضل خدمات للمستفيدين، وتوفير أداء أفضل للموظفين والعاملين. وقد أحدث نمط الإدارة الإلكترونية تحولاً كبيراً في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وذلك عبر إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية وإعادة توزيع المهام والصلاحيات، وبتفويض السلطات.

التعقيب على الدراسة: ركزت الباحثة في دراستها على تأثير الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، وهي بذلك تلتقي مع دراستنا الحالية في التعرف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية

1 - شواي أحلام محمد: الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل (منشورة)، قسم العلوم الإنسانية، كلية الآداب، جامعة بابل، المجلد 24، العدد 04، 2016.

وأهم المعوقات التي تواجهها ويكمن الاختلاف في تركيزها على الأداء الوظيفي فقط وليس التطوير التنظيمي ككل، وكذلك تختلف عن دراستنا في عدم تطبيقها للدراسة ميدانيا وإنما في مراجعة الكتب والأدبيات المتوفرة في الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وذلك بالإعتماد على المنهج الوصفي.

الدراسة الخامسة: دراسة **نجم العزاوي** بعنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمة". سنة 2017 م.⁽¹⁾ أجريت الدراسة على مصرف الرافدين وفروعه في العراق. وجاء السؤال الرئيسي للإشكالية كالتالي:

هل هناك أثر للإدارة الإلكترونية بمختلف مكوناتها على تحسين الأداء المصرفي؟

وتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك أثر لإدارة التخطيط الإلكتروني على تحسين الأداء المصرفي؟

- إلى أي مدى تؤثر إدارة العملاء الإلكترونية على تحسين الأداء المصرفي؟

- إلى أي مدى تؤثر إدارة الوثائق الإلكترونية على تحسين الأداء المصرفي؟

- هل هناك أثر لإدارة الخدمات الإلكترونية على تحسين الأداء المصرفي؟

حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المسح الشامل، وقد تضمنت عينة الدراسة 144 موظفاً من مختلف المستويات الإدارية في مصرف الرافدين وفروعه، كما اعتمد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات. وتوصل الباحث إلى عدة نتائج نذكرها فيما يلي:

ضعف البنية التحتية للاتصالات وقلة الكوادر المتخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبطة بالإدارة الإلكترونية ما يؤثر على مستويات أدائه. بالإضافة إلى ضعف فاعلية قاعدة المعلومات في المصرف لتقديم الخدمات بكفاءة عالية بما ينعكس سلباً على مستويات الأداء. مع انخفاض التكلفة المالية الخاصة بخدمة صيانة الأجهزة المرتبطة بالإدارة الإلكترونية، وكذا تكلفة إنشاء الموقع الإلكتروني، والاتصال بالشبكة العالمية "الانترنت". وضعف إشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم، وعدم إمتلاك المصرف المعلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين فيه.

1 - نجم العزاوي: أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين وفروعه في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية (منشورة)، العدد 17، 2017.

التعقيب على الدراسة: ركزت الدراسة على أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمة لذا فإنها تتفق مع دراستنا من حيث سعيها لمعرفة آثار الإدارة الإلكترونية على الأداء، ويكمن الاختلاف في تركيزها على أداء المنظمة فقط وليس على التطوير التنظيمي ككل. كما يكمن الاختلاف في طبيعة المجال المكاني الذي يعد مؤسسة اقتصادية (المصرف) بعكس دراستنا خدماتية (البلدية). وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي باستخدام المسح الشامل وهذا ما يتوافق مع دراستنا أيضا.

الدراسة السادسة: دراسة إحسان عدنان زيدان وآخرون بعنوان: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة ديالي". سنة 2018 م⁽¹⁾. أجريت الدراسة برئاسة جامعة ديالي والكليات التابعة لها. حيث تمحور السؤال الرئيسي للدراسة كالتالي:

ما المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة ديالي من وجهة نظر القيادات العليا؟

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة ديالي. واعتمدت المنهج الوصفي والإستمارة كأداة للدراسة. أما عينة الدراسة فقد بلغت 142 قياديا إداريا في رئاسة الجامعة والكليات التابعة لها باستخدام المسح الشامل. إنطلاقا من تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها توصل الباحثون إلى النتائج التالية:

وجود معوقات لمحاور الإدارة الإلكترونية باستثناء (المحور الإداري)، مع تباين في النسب المئوية ما أثر سلبا في تطور المؤسسة الجامعية، كما انعكس التخطيط السليم من قبل القيادات العليا بشكل إيجابي لتوظيف بعض البرامج والتقنيات الإلكترونية. إضافة إلى أن تصميم الهيكل التنظيمي للجامعة يتوافق مع التقنيات والبرامج الإلكترونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. وعجز الموازنة الحكومية إنعكس بشكل سلبي على التوظيف الأمثل للتكنولوجيا المعلومات لتطبيق الإدارة الإلكترونية داخل الجامعة.

التعقيب على الدراسة: لقد تناولت هذه الدراسة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وهي بذلك تتفق مع دراستنا الحالية من خلال تسليط الضوء على أهم المعوقات التي تواجهها، كما إعتمدت على المنهج الوصفي باستخدام المسح الشامل وهذا ما يتفق مع دراستنا، أما بالنسبة لأدوات الدراسة فتمثلت في الإستمارة

1 - إحسان عدنان زيدان وآخرون: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة ديالي، مجلة الفتح، كلية التربية، جامعة ديالي، العدد 74، 2018.

فقط مقارنة بدراستنا التي شملت الإستمارة والملاحظة والمقابلة، كما نجد أن المجال المكاني لهذه الدراسة هو مؤسسة خدماتية كذلك، لكنه طبق في الجامعة بعكس دراستنا التي تطبق بالبلدية.

2. الدراسات المحلية

الدراسة الأولى: دراسة **عشور عبد الكريم** بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر". سنة 2009 - 2010 م⁽¹⁾. وتمثل السؤال الرئيسي للإشكالية كالتالي: إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية، من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية؟

وينفرد عن هذا التساؤل المركزي أسئلة فرعية يمكن إجمالها في الآتي:

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية؟
- ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على نموذج الخدمة العمومية؟
- ما هي توجهات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية؟ وكيف ساهم ذلك في ترشيد الخدمة العامة.
- ما هو مستوى التطور الخدمي بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الخدمة العامة بالجزائر؟ وهل وصلت حقيقة إلى مفهوم ترشيد الخدمة العمومية؟

وظف الباحث عدة مناهج في دراسته هي: المنهج الوصفي ومنهج تحليل المضمون ودراسة الحالة وكذا المنهج التاريخي. أما أداة الدراسة فتمثلت في الملاحظة. وقد جاءت نتائج الدراسة في جملة من النقاط هي:

تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الأنترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية. الحكومية والتحول للروابط الافتراضية، وتظهر محددات الخدمة

¹ - عشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، ماجستير (منشورة)، تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009 - 2010.

العمومية الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية، وتتجلى معاييرها في القيم التالية: التواصل الآني، الشفافية، الديمومة والاستمرارية، الإستجابة، السرعة وريح الوقت، الدقة في تحديد المهام. كما أن الإدارة الإلكترونية تمثل آلية هامة في ترقية بناء متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية بما يحقق النزاهة، المحاسبة، المساءلة، الرقابة، سرعة الإستجابة في الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين، ويرفع من مستوى وضوح الخدمة العمومية ويقربها من المواطن. غير أن التباين والإختلاف يبقى بين كل نموذج وآخر، تبعا لبيئة وخصوصية التجربة أو النموذج المطبق.

التعقيب على الدراسة: لقد تطرق الباحث في دراسته إلى دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، وبالتالي فهذه الدراسة تتوافق مع دراستنا في سعيها لمعرفة متطلبات الإدارة الإلكترونية وكذا أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة لكنها تختلف عن دراستنا التي شملت التطوير التنظيمي ككل، وكذا اختلفت دراستنا عنها في اعتمادنا على المنهج الوصفي فقط بينما هذه الدراسة أضافت منهج تحليل المضمون ودراسة حالة والمنهج التاريخي، كما استخدمت الملاحظة فقط كأداة للدراسة. بالإضافة إلى المجال المكاني الذي شمل الجزائر والولايات المتحدة الأمريكية.

الدراسة الثانية: دراسة **بوريب طارق** بعنوان: "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي". سنة 2015 م (1). أجريت الدراسة بمحافظة الغابات لولاية الطارف. وتمحور السؤال الرئيسي للدراسة في:

هل للرقابة الإدارية علاقة بتطوير المورد البشري داخل التنظيم؟

أما الأسئلة الفرعية فجاءت كالتالي:

- هل للرقابة الإدارية علاقة بالتخفيف من المركزية في اتخاذ القرارات؟
- هل للرقابة التشاركية علاقة بتطوير قدرات الموظف في المؤسسة؟
- هل للرقابة الإدارية علاقة برفع المستوى الثقافي للموظفين؟

¹- بوريب طارق: مرجع سابق.

وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما أدوات جمع البيانات فتمثلت في الإستمارة، الملاحظة، المقابلة. وقدرت عينة الدراسة بـ 155 موظف باستخدام طريقة المسح الشامل. وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أبرزها:

هناك علاقة بين الرقابة الإدارية والتطوير المورد البشري داخل التنظيم، كما أن إهتمام الإدارة العليا برفع المستوى الثقافي للموظف له دور في تحسين وتعديل السلوكيات السلبية كالتغيب واللامبالاة وعدم تحمل مسؤولية، مما يؤدي على مكامن الضعف واستغلال نقاط القوة لدى الموظف وترسيخ ثقافة التعاون والعمل الاجتماعي.

التعقيب على الدراسة: أراد الباحث من خلال هذه الدراسة التركيز على الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، وهي تتفق مع دراستنا الحالية من حيث سعيها لمعرفة التطورات التي طرأت على المورد البشري، فقد ركزت هذه الدراسة على أحد وظائف الإدارة الإلكترونية، في حين تشمل دراستنا الإدارة ككل. كما تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها على المنهج الوصفي، واعتماد نفس أدوات جمع البيانات إضافة إلى المسح الشامل، لكنها تختلف عنها في المجال المكاني الذي كان بمحافظات الغابات.

الدراسة الثالثة: دراسة **عبان عبد القادر بعنوان:** "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر". سنة 2016 م.⁽¹⁾ وقد أجريت الدراسة ببلدية الكاليتوس العاصمة. وقد تمثل التساؤل الرئيسي للدراسة كالتالي:

ماهي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

ويندرج عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟
- ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟
- هل هناك علاقة إرتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

¹- عبان عبد القادر: مرجع سابق.

وقد اعتمد الباحث في دراسته المنهج الإحصائي. أما أدوات الدراسة فتمثلت في الملاحظة، المقابلة والإستمارة. كما اعتمد على عينتين في الدراسة: عينة عشوائية من الموظفين الإداريين قدرت بـ 162 فرداً، وعينة ثانية قصدية تمثلت في 32 فرد من الأفراد المترددين على البلدية. وقد جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية، ومنها التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونياً، والتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والإستراتيجيات الإدارية، والتحديات الإجتماعية التي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة. والتحديات التقنية التي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير.

التعقيب على الدراسة: أراد الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر، بينما دراستنا سعت إلى البحث عن أثر الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي. وهي تتوافق بشكل جزئي مع دراستنا الحالية بمحاولة معرفة أهم التطورات المصاحبة لتطبيقها وكذلك معرفة أهم العراقيل التي تواجهها. إضافة إلى ذلك فقد تشابه المجال المكاني لهذه الدراسة مع دراستنا حيث تم تطبيقها في مؤسسة خدماتية وهي البلدية. كما استخدم الباحث المنهج الوصفي وهو نفس المنهج الذي سنعتمده في دراستنا لكنه أضاف معه المنهج الإحصائي. أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد اعتمد على عينتين قصدية وعشوائية، في حين دراستنا استخدمنا المسح الشامل، أما فيما يخص أدوات الدراسة فهي متشابهة وتتمثل في الملاحظة، الإستمارة والمقابلة.

الدراسة الرابعة: دراسة بوزكري جيلالي بعنوان: "الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية واقع وآفاق". سنة 2016 م⁽¹⁾. أجريت الدراسة على موظفي عدة مؤسسات جزائرية عمومية وخاصة، حيث تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

إلى أي مدى استجابت المؤسسات الجزائرية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية. وماهي التطلعات التي تسعى لتحقيقها؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

¹ - بوزكري جيلالي: الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص إدارة أعمال وتسويق، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015 - 2016 م.

- إلى أي مدى بلغ التطور مفهوم الإدارة الإلكترونية؟
 - ماهي أساسيات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؟
 - إلى أي مدى بلغ عصرنة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات الجزائرية؟
 - كيف تعاملت المؤسسات الجزائرية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية؟
 - ماهي أهم العقبات التي واجهت المؤسسات الجزائرية في سعيها لتطوير إدارتها؟
 - ماهي الإستراتيجيات المسطرة لتطوير الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية؟
- إعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليلي، كما كانت الأدوات المستعملة: الإستمارة والملاحظة والمقابلة، أما عينة الدراسة فكانت عينة عشوائية بسيطة من موظفي المؤسسات قدرت بـ 354 موظف. إنطلاقا من تحليله للبيانات والمعلومات التي تم جمعها توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج:
- إن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية تعتبر ضعيفة لا تحفز تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات وهذا ما دلت عليه التقارير الإحصائية الوطنية والدولية، رغم الجهود المبذولة لتطويرها (أهمها مشروع الجزائر الإلكترونية 2013م). كما أن المؤسسات ما زالت متأخرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية رغم وعي موظفيها بفوائد تطبيقها. ويعود ذلك إلى مجموعة من المعوقات: تنظيمية وإدارية، بشرية وفنية، مالية وأمنية وكذا تشريعية. كذلك تسعى المؤسسات الجزائرية لإحلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية محل التطبيقات القديمة المعتمدة وهذا ما يبشر بمستقبل أحسن لها.
- التعقيب على الدراسة:** لقد تناولت هذه الدراسة دور الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية وهي تتفق مع الدراسة الحالية من حيث أنها سعت لمعرفة اهم التحديات والعراقيل التي واجهتها المؤسسات الجزائرية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمدها في دراستنا أما عينة الدراسة فكانت عبارة عن عينة عشوائية بسيطة من موظفي المؤسسات. وهنا يكمن الاختلاف حيث شملت الدراسة عدة مؤسسات عمومية وخاصة إقتصادية وخدمائية، بينما الدراسة الحالية شملت مؤسسة خدمائية واحدة وتم الإعتماد فيها على المسح الشامل، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فكانت متشابهة.

الدراسة الخامسة: دراسة رحمانى سناء بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة". سنة 2017 م⁽¹⁾. والتي أجريت على الإداريين العاملين بمؤسسة كندور برج بوعريريج. وتمحورت الدراسة على السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير مؤسسة كندور؟

ويندرج تحت هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى توفير مؤسسة كندور لعناصر الإدارة الإلكترونية التقنية والبشرية؟
- ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كندور من وجه نظر عينة الدراسة تعزي إلى المتغيرات الشخصية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير مؤسسة كندور من وجهة نظر عينة الدراسة تعزي إلى المتغيرات الشخصية؟

إعتمدت الباحثة في دراستها على منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي. كما استخدمت مجموعة من الطرق والأدوات لجمع المعلومات: كالإستمارة والمقابلة والملاحظة. وشملت الدراسة عينة عشوائية من الإداريين في المؤسسة بلغ عددهم 120 فردا. وانطلاقا من تحليلها للبيانات والمعلومات التي تم جمعها توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

إن توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في المؤسسة يرقى إلى المستوى المقبول، وأن مستوى توفر العنصر التقني أعلى من العنصر البشري، إلا أن شبكات الإتصال في المؤسسة تحتاج إلى المزيد من التطور. كما تبين أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين تسيير المؤسسة، بحيث أن الرقابة كانت أكثر وظيفة ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسينها، تلاها كل من التنظيم والقيادة على التوالي، ثم يأتي التخطيط. وقد كانت درجة مساهمة العنصر البشري في تحسين تسيير المؤسسة أكبر من مساهمة العنصر التقني.

¹- رحمانى سناء: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.

التعقيب على الدراسة: من خلال هذه الدراسة أرادت الباحثة تسليط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، وهي بذلك تشترك مع دراستنا الحالية في معرفة مدى توفر عناصر الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة ومدى مساهمتها في تحسين الخدمات. كما تشترك مع دراستنا في اعتمادها على نفس أدوات جمع البيانات: الملاحظة والمقابلة والإستمارة وكذلك المنهج الوصفي، لكنها تختلف عن دراستنا في اعتمادها على منهج ثاني وهو دراسة حالة الذي طبق على عينة عشوائية، بعكس دراستنا التي اعتمدنا فيها على المسح الشامل. كما تختلف عن دراستنا في المجال المكاني حيث أجرت الباحثة دراستها في مؤسسة إقتصادية بينما الدراسة الحالية ستنم في مؤسسة عمومية خدمتية (البلدية).

الدراسة السادسة: دراسة بوالريحان فاروق وشمام عبد الوهاب بعنوان: "نحو إدارة إلكترونية متكاملة". سنة 2017 م⁽¹⁾. أجريت الدراسة على الإدارة الجبائية ومؤسسات التأمين والإدارة الجمركية وقطاع العدالة بالجزائر، وتمثل التساؤل الرئيسي للإشكالية في الطرح التالي:

كيف يمكن الإنتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية متكاملة؟ وما هو المدخل الذي يضمن نجاح ذلك الإنتقال؟

كما تضمنت الإشكالية طرح التساؤلات التالية:

- هل يعتبر الهدف الأساسي للإدارة تخفيض تكاليف العمل؟
- هل توجد خاصية جوهرية للإدارة الإلكترونية تكون مبررا للتخلي عن الإدارة التقليدية؟
- هل توجد فروقات واضحة بين الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية؟
- هل يوجد مدخل واضح يمكن الإنتقال على أساسه من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؟
- هل توجد تطبيقات للإدارة الإلكترونية بالجزائر؟

وقد تم إتباع المنهج الوصفي في هذا البحث والإستعانة بالمنهج المقارن، وذلك عند المقارنة بين الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية. وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

1 - بوالريحان فاروق وشمام عبد الوهاب: نحو إدارة إلكترونية متكاملة، مجلة العلوم الإنسانية (منشورة)، عدد 48، المجلد أ، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2017.

للإدارة الإلكترونية أهداف أخرى بالإضافة إلى تخفيض تكاليف العمل والإقتصاد في الجهد والوقت، وتتمثل في تحسين مستوى الأداء للعمل وتحسين مستوى الخدمة من خلال الحد من الأخطاء وتحقيق الشفافية، هذا بالإضافة إلى التقليل من التعقيدات الإدارية. وتراجع البيروقراطية الإدارية، وتبني الهيكل التنظيمي الشبكي الذي يتيح القيام بالعمل الإداري من أي مكان في أي وقت، مع تمتع الإدارة الإلكترونية بالمرونة في التجاوب مع التغيرات الجديدة والتكيف معها، كما توجد تطبيقات للإدارة الإلكترونية في الجزائر.

التعقيب على الدراسة: جاءت الدراسة بعنوان نحو إدارة إلكترونية متكاملة، وقد سعت لمعرفة أهداف الإدارة الإلكترونية المحققة بالمؤسسات وأهم خصائصها، وهي بذلك تتوافق مع دراستنا جزئيا في كون التطوير التنظيمي يعتبر من بين الأهداف التي تسعى الإدارة الإلكترونية لتحقيقه، كما تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في استخدامها للمنهج الوصفي لكنها اختلفت عنها في اعتمادها على المنهج المقارن، وكذلك اختلفت في طبيعة المجال المكاني حيث أجريت الدراسة بعدة مؤسسات تمثلت في الإدارة الجبائية ومؤسسات التأمين والإدارة الجمركية وقطاع العدالة، بينما دراستنا في مؤسسة واحدة تمثلت في البلدية.

سابعا: المقاربات النظرية المفسرة للدراسة

إن البحث العلمي يفرض على الباحث مقارنة موضوع دراسته لمجموع النظريات والمداخل التي تطرق لها مجموع الباحثين ومحاولة تكيفها مع موضوع الدراسة، كما هو الحال مع موضوع دراستنا المتمثل في متغيري الدراسة: الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي باعتبارهما من الأساليب أو الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة، حيث ارتأينا إلى التطرق للنظريات المعاصرة وتكيفها مع هذين المتغيرين:

1. مدرسة النظم

ظهر مدخل النظم في منتصف ستينات القرن العشرين، وتقوم فكرة هذا المدخل على مفهوم النظام الذي يتضمن ويتكون من أشياء وأجزاء متفاعلة تشكل في مجموعها تركيبا وجسما موحدًا، وعليه فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء بمعزل عن بقية الأجزاء الأخرى لا يعكس حقيقة وحدة النظام وانسجامه، والنظر إلى المؤسسة كنظام يساعد في فهم وتناول النظم الفرعية، التي تعمل بصورة متداخلة سعيا لتحقيق أهداف المؤسسة⁽¹⁾. فالمؤسسة كالكائن الحي من حيث تفاعل مكوناتها والمقدرة على الإستمرار والنمو، وكذا قدرتها على خلق علاقة إيجابية متوازنة مع البيئة الخارجية التي تتميز بالديناميكية المستمرة، وهو ما يفرض على

1- رحمانى سناء: مرجع سابق، ص 23.

المنظمات إتباع أساليب ومناهج تسيير جديدة تتواكب والمتغيرات البيئية، ومن هذه الأساليب " الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي.

وتعتبر المؤسسة مفتوحة على البيئة الخارجية من خلال المدخلات والمخرجات، فالمدخلات هنا هي تلك الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية والتكنولوجية، حيث يتم تحويلها من خلال العمليات إلى المخرجات (كالسلع أو الخدمات أو المعلومات) وتقديمها للبيئة، وتحسينها عن طريق ردود الأفعال والملاحظات الواردة إليها من المجتمع، وهو ما يسمى بالتغذية الراجعة أو العكسية، لتدخل من جديد كمدخلات جديدة وهكذا.⁽¹⁾

ويقوم هذا المدخل على مجموعة من الأسس والمرتكزات والتي يمكن إيجازها في الآتي:

- يؤكد أن المؤسسة هي نظام مفتوح وليس مغلقا تتفاعل فيه مع محيطها، فهي تأخذ مدخلاتها من البيئة وتعطيها مخرجاتها.
- يتشكل النظام الكلي من مجموعة من الأنظمة الجزئية والتي تعمل جميعا في سبيل تحقيق الهدف الكلي للنظام.
- مدخلات النظام هي (رأس المال، مواد أولية، آلات وتكنولوجيا، موارد بشرية، أفكار... إلخ).
- التحويل وهو مجموعة العمليات والنشاطات (الإدارية والفنية والعقلية) التي بموجبها تحوّل المدخلات إلى مخرجات.
- المخرجات أو النتائج سواء كانت سلع أو خدمات تكون نتيجة لعملية التحويل.⁽²⁾
- يتضمن مفهوم النظام مفهوم التعاضد (التعاون)، وهو يبيّن أن كل جزء يؤدي دوره، وفي نفس الوقت يساعد الأجزاء الأخرى وينعكس بالتالي على أداء المنظمة ككل.
- تؤكد المقاربة على تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية وبالتالي على رصد وتشخيص البيئة وكيفية إدارتها بنجاح لاسيما في ظل البيئة المضطربة.⁽³⁾

¹- المرجع السابق: ص 23.

² - رسلان علاء الدين: التطوير التنظيمي، دار رسلان، دمشق، 2013 م، ص 25.

³ - يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، بوزريعة، الجزائر، 2013، ص 292.

ساهم مدخل النظم بشكل كبير في التطوير التنظيمي من خلال تأكيده على التداخل بين الأجزاء، وكذلك العلاقة بين النظام وبيئته، والعلاقة بين المتغيرات الفنية والسلوكية، وبالتالي تقديم تصور واضح عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في منظمات الأعمال. كما أسهم هذا المدخل في الابتعاد عن فلسفة التوازن بين الإدارة والعمال، وضرورة العمل على قبول فكرة الصراع والتناقض والإهتمام بمنازعات العمال والرضا عن العمل. ولقد حققت مفاهيم هذا المدخل تصورات أكثر موضوعية لفهم الظاهرة التنظيمية والسلوك التنظيمي، وحاولت مساعدة المنظمات في تطبيق نهج إداري على درجة كبيرة من المرونة وتحديد أكبر عدد من متغيرات السلوك التنظيمي لضبطها والسيطرة عليها.⁽¹⁾

كما ساهم مدخل النظم في تفعيل منهج الإدارة الإلكترونية وذلك أن مدخل النظم قد ركز على مدخلات البيئة الخارجية، وأن التقنيات الحديثة من عتاد الحاسوب وملحقاته، البرامج المستخدمة في تشغيل الحاسوب وشبكات الإتصال المختلفة وقواعد البيانات الخاصة لكل مؤسسة، بالإضافة إلى العنصر البشري المؤهل تعتبر من أهم المدخلات الرئيسية التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية. كما ركز مدخل النظم على العمليات أو الأنشطة التحويلية (من نشاطات إدارية وفنية وعقلية)، وأن التخطيط الإلكتروني والتنظيم الإلكتروني والرقابة الإلكترونية والقيادة الإلكترونية هي الوظائف الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية، كما أن للإدارة الإلكترونية مخرجات متمثلة في توفير المعلومات والخدمات والسلع، وهذا ما ركز عليه مدخل النظم كذلك.

وعليه نجد أن الفكرة الأساسية في مدرسة النظم أنه ومن أجل أن نفهم بشكل تام عمل أي كيان يجب أن ننظر إليه كنظام، وأن المنظمة هي نظام مركب يتكون من أجزاء متعددة ومتراصة ومتفاعلة وتسمى جميعها إلى تحقيق هدف النظام الذي تعمل ضمنه، فهي تمثل منظورا وإطارا فكريا مفيدا للباحث والدارس ليتفهم ويتصور المنظمات بشكل أفضل، كما يتميز هذا المدخل بكونه يوفر ويعطي معنى جديد للبيئة الخارجية بأطرافها المختلفة.

2. المدخل التكنولوجي

إحتل قطاع المعلومات وتكنولوجيا الإتصال حيزا كبيرا في وقتنا الحاضر، وأصبح مصدرا أساسيا ذو تأثير قوي وواضح على جميع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد أو المؤسسات، وقوة هذه الأخيرة تتوقف على

¹ - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، ط 1، 1999، ص 39.

إمتلاكها لأكبر قدر من المعلومات ومعرفة كيفية التحكم فيها وتصنيفها وتنظيمها، ومن أجل ذلك تم إستخدام التكنولوجيا لقدرتها الهائلة وسرعتها الفائقة سواء في التخزين أو الإسترجاع للمعلومات، وبذلك فقد دخلت التكنولوجيا كمبتكر جديد ضمن أهم البنى التحتية للمؤسسات وكمدخل مهم من مدخلات المؤسسات المفتوحة، والتي تريد أن تواكب التطورات الجديدة.

لذلك فهذا المدخل يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل، وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدلات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير إبتداع معدلات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المؤسسات المنافسة، وبالتالي لاشك في أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المؤسسة.⁽¹⁾ وعليه نجد أن أسلوب الإدارة الإلكترونية في وقتنا الحاضر يعتمد على التكنولوجيا المتطورة بالدرجة الأولى، فأصبح الزامي وحتمي على المؤسسات مواكبة هذا التطور المعتمد على التقنيات الحديثة في الإعلام والاتصال والإعلام الآلي والثورة التكنولوجية المتزايدة.

وهناك إتجاهات يمكن التعرف عليها بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا المؤسسات وهما:

- **الاتجاه الأول:** وهو الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات الموظفين والذي يعرف بالإتجاه "التكنولوجي - الإجتماعي"، ويعتمد هذا الإتجاه على نواحي التكنولوجيا والسلوك معا لتحقيق فعالية أداء أنظمة تكنولوجيا المعلومات، أي تحقيق موائمة بين التكنولوجيا المستخدمة مع احتياجات المنظمة والأفراد في النظم عن طريق التدريب والتعليم والتخطيط والتطوير والتنظيم، لكي يسمح بالإستخدام الأمثل للتكنولوجيا المتاحة ولضمان سرعة التطوير وبهدف الأداء الفاعل والكفاء.⁽²⁾

نجد أن هذا الإتجاه ركز على العنصر البشري من خلال تحقيق الموائمة بين التكنولوجيا المستخدمة مع إحتياجات المنظمة والأفراد وهو ما نجده في إحدى عناصر الإدارة الإلكترونية وهو صناع المعرفة أي العنصر البشري المؤهل والمصقول فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة، كما يجب أن يكون على إطلاع مستمر بكل ما هو جديد، وبالتالي يصبح قادرا على إستخدام التكنولوجيا المتطورة والتعامل

1 - جمال عبد الله محمد: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص72.

2 - حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعه: تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، مطبعة ابن العربي، 2013 م، ص10.

معها، ما يضمن سرعة التطوير وزيادة مهارات الموظفين في الأداء الفاعل والكفاء، وتقليل الضغط وإتاحة المزيد من الوقت لهم...

- **الاتجاه الثاني:** هذا الإتجاه يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي. (1) وتتبنى المؤسسات المدخل التكنولوجي وفقا لهذا المنظور، والذي ينص على ترميز المعلومات المنظمة من خلال الرقابات والعمليات الإدارية والتكنولوجيا الرسمية، ويفترض تطبيق سياسات واضحة التي تحكم الكيفية التي تجمع بها البيانات وتخزن وتنتشر في أجزاء المنظمة كافة، كما يتضمن المدخل التكنولوجي إستخدام تكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات كالأنترنت ومناجر ومستودعات البيانات، وأدوات دعم القرارات وبرمجيات المجاميع لتحسين جودة وسرعة توليد البيانات والمعلومات وتوزيعها في المنظمة. (2)

فالإدارة الإلكترونية ومن خلال التكنولوجيا الحديثة المتمثلة في عتاد الحاسوب وشبكات الإتصال من أنترنت وأنترنت وإكسترنات والبرمجيات ونظم المعلومات التي تركز عليها فهي تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل، وتوضيح المهام وتفويض الصلاحيات، وكذا تحسين جودة وسرعة نقل المعلومات ووصولها، والسرعة في إتخاذ القرارات، كما تجعل المعلومات تظهر في كافة مستويات المؤسسة.

كما يأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: إستخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية، وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصورا على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال المعاملات الورقية والآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية. (3) إن هذه الأشكال تتطابق تماما مع ملامح الإدارة الإلكترونية.

ويُقسم هذا المدخل المنظمات إلى نموذجين أو نوعين هما:

1 - جمال عبد الله محمد: مرجع سابق، ص73.

2 - عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر: إدارة المعرفة في إطار نظم الذكاء والأعمال، دار البيازوزي، عمان، 2015م، ص36.

3 - علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص330.

- **النموذج الميكانيكي:** الذي يتسم بالإستقرار والثبات النسبي والرسمية في الهيكل التنظيمي والمركزية في إتخاذ القرار، ويتم إستخدام هذا النمط في حالة الإنتاج النمطي الثابت الذي يتم على وتيرة واحدة وبالتالي التكنولوجيا المستخدمة ثابتة والهيكل التنظيمي بعناصره المختلفة ثابت وغير متغير.
- **النموذج العضوي:** الذي يتميز بالتغير وعدم الرسمية في الهيكل التنظيمي واللامركزية في اتخاذ القرار، ويتم استخدام هذا النمط في حالة المنظمات التي تعمل في ظروف متغيرة وغير مستقرة وغير ثابتة في ظل المنافسة، وبالتالي يكون كل من الهيكل التنظيمي وقنوات الإتصال تتسم بالمرونة والغير الرسمية وتكون هناك درجة أكبر من اللامركزية.⁽¹⁾

إذا النموذج العضوي هو النموذج الذي يتوافق مع مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية وهو التغير المستمر بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا المتعاملين أو بقصد التفوق في المنافسة، كما تسعى من خلال اعتمادها على التكنولوجيا الحديثة إلى تحقيق المرونة في الهياكل التنظيمية وفي العمليات الإدارية التي تتسم بالمرونة هي كذلك، حيث تسمح بتفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الإدارية التنفيذية وبالتالي السرعة في اتخاذ القرارات المهمة وغيرها من العمليات. وعليه فالتطورات التكنولوجية التي يشهدها العصر الحالي وفي جميع المجالات، تؤثر على نجاح أي مؤسسة في الحفاظ على موقعها التنافسي الحالي وتطويره مستقبلا، مما يدفعها إلى إجراء تغييرات تكنولوجية في عملياتها بهدف الوصول إلى زيادة كفاءة عمل الإدارة وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وتقديم أجود خدمة، وذلك عن طريق تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تستخدم أفضل الوسائل والتقنيات الرقمية الحديثة.

3. المدرسة الموقفية

ظهرت هذه المدرسة في ستينيات القرن الماضي، من أهم علمائها: ترست، بامفورت، تشارلز بيرو، جون وود ورد، توم بيرن، ستولكر، ترى هذه المدرسة أنه ليست هناك نظرية معينة وأسلوب إداري معين هو الأمثل والأنسب لكل المؤسسات، وفي كل الظروف والأزمات، وإنما يجب تشخيص وتحليل وفهم كل موقف، وأحسن تعبير على ذلك هو الصياغة التي قدمها "لورنس ولورش" التي تدعو إلى تجاوز الحالة المثالية التي تركز على "ما ينبغي أن يكون" إلى الحالة الواقعية التي تبحث في "ما هو كائن فعلا" وبأن لكل حالة

¹ - عادل رزق: إدارة الأزمات المالية العالمية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2010 م، ص 396.

ظروفها ومتغيراتها. تلك هي الحقائق التي أكدها المدخل الظرفي مما جعله أكثر صدقا في تجسيد معالم دراسة سلوك المنظمة ، من خلال الإستقراء الذي يستوعب حقيقة الآثار والمتغيرات الظرفية.(1)

لقد أكدت الإتجاهات الفكرية المتعددة ضمن المدخل الظرفي على أهمية دراسة الحالة أو الموقف بذاته بدلاً من القانون الشامل أو الثابت نظرا لكون حالة الإستقرار أو الثبات لا تتسجم إطلاقا مع حقيقة الفرد أو الجماعة أو المنظمة التي يعملون بها، فالإطار العام الذي يعتمد المدخل الظرفي هو العلاقة القائمة ما بين المنظمة والبيئة، ولذا فإن درجة نجاح المنظمة (تحقيق فاعليتها وكفاءتها في الأداء)، يقترن بمدى تكيفها هيكلًا وسلوكًا للمتغيرات أو المؤثرات البيئية. وقد أكد رواد المدخل الظرفي على مدخلين أساسيين هما:

* المتغيرات البيئية: التي تتضمن المؤثرات البيئية، وعدم التأكد والتكنولوجيا... الخ.

* المتغيرات الهيكلية: التي تتضمن الهيكل التنظيمي، وحجم المنظمة واختيار التصميم التنظيمي المناسب.

وقد أكدت الدراسات الميدانية للباحثين في إطار المدخل الظرفي على الحقيقة الأساسية التي ينبغي أن لا يغفلها المعنيون في الفكر المنظمي ودراسة ظواهره، ألا وهي عدم الثبات، وتعدد القوانين التي تتحكم فيها. فكل ظاهرة منظمية ظروفها الخاصة، وسماتها الذاتية، وعوامل تحكمها أثرا وتأثيرا، فالمتغيرات البيئية هي ليست في حالة ثبات أو استقرار وإنما في تغير مستمر. إلا أن رواد هذا المدخل لم يتوصلوا إلى معالجات واضحة لطبيعة العلاقات المنظمية السائدة، سوى توكيدهم على ظاهرة التغير وعدم الثبات، وظرفية المواقف والقرارات المتخذة لمواجهتها، وبخصوصيات كثيرة.(2)

كما سعى أنصار هذه المدرسة إلى تحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر في الهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة، ومن بين العوامل الموقفية التي حظيت باهتمام زائد هي: بيئة المؤسسة، وحجم المؤسسة، ودورة حياتها، والتقنيات المستخدمة، وإستراتيجيات المؤسسة ونوع العاملين وسلوكات العاملين واتجاهاتهم، وطبيعة عمل المؤسسة وثقافتها... الخ.(3) كل هذه العوامل دفعت بالإدارة إلى اعتماد أساليب إدارية حديثة سعيا منها لمواكبة التغيرات وللتأقلم مع تأثير هذه العوامل، ومن هذه

1 - بوريب طارق: مرجع سابق، ص 42.

2 - المرجع السابق: ص 43.

3 - رحمانى سناء: مرجع سابق، ص- ص 23- 24.

الأساليب الإعتماد على الإدارة الإلكترونية إعتبارها من الإستراتيجيات المعاصرة الناتجة عن تأثير عامل التقنيات المستخدمة في الإدارة والناتج عن التطور التكنولوجي في العصر الحالي.

4. مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية

يعتبر مدخل النسق الاجتماعي الفني إمتدادًا للإتجاه البنائي الوظيفي، لأنه يستخدم التنظيم كنسق إجتماعي، مع إدخال أبعاد تنظيمية جديدة لم يتطرق إليها أنصار الإتجاه البنائي الوظيفي، وتمثلت في تأثير العوامل التكنولوجية والفنية على البناء والعملية التنظيمية، وكذا في نظرتة إلى التنظيم باعتباره نسق تسود فيه علاقات متداخلة الإرتباط بين التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأعضاء والشكل التنظيمي، علما أن استقرار التنظيم وبقائه يتوقف على نوعية العلاقات المتبادلة بين العوامل المذكورة.

وعليه يقوم هذا المدخل على عدد من المبادئ أولها أن المنظمات هي نتاج لنسقين أساسيين هما: نسق إجتماعي يتمثل في العمال وتفاعلاتهم، ونسق فني تقني يتمثل في الأدوات والمعدات التكنولوجية، بحيث يهدف هذا المدخل إلى زيادة كفاءة كلا النسقين، و هذا الهدف يعتبر من بين الأهداف التي تسعى الإدارة الإلكترونية وكذا التطوير التنظيمي إلى تحقيقه، أما المبدأ الثاني هو التأكيد على أن أي منظمة أو وحدة إنتاج تكون دائما في حالة تفاعل مع البيئة المحيطة، فهي تأخذ من تلك البيئة مدخلات معينة (الطاقة - المعلومات، مواد أولية، الأدوات...) وتمدها بمخرجات هي منتجات تلك المنظمة أو خدماتها. وهذا المبدأ ينطبق على الإدارة الإلكترونية في تفاعلها مع البيئة الخارجية، فعناصر الإدارة الإلكترونية تعتبر مدخلات من هذه البيئة، وتوفير المعلومات والخدمات هي مخرجات مقدمة إليها. ويكون التحدي الذي تواجهه أي منظمة هو أن تعمل وتنتج في ظل أكبر قدر ممكن من الحرية وأقل قدر ممكن من الضغوط البيئية الناتجة عن تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات، وفي الوقت نفسه تتفاعل بكفاءة مع تلك البيئة.⁽¹⁾

وقد استعان هذا المدخل بأداة تصويرية حيوية تمثلت في تأثير التكنولوجيا ومتطلبات السوق على الشكل التنظيمي، كما ركز على قضية الأداء الفعّال للمهمة الأساسية للتنظيم في علاقته باحتياجات التكنولوجيا والبيئة وأعضاء التنظيم، ويتكون البعد التكنولوجي في دراسة التنظيمات من القضايا التالية:

- تظهر التنظيمات كأنساق تعمل على تحقيق أهدافها من خلال العلاقات الإنسانية والأخرى غير إنسانية. كما تعتبر التكنولوجيا أفضل وسيلة لفهم عمليات التغيير على التنظيمات عموما.

¹ - معتز السيد عبد الله: إدارة التغيير التنظيمي، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، ج 1، 2014م، ص94.

- توجد هناك علاقات هامة يمكن فهمها في دراسة التنظيمات مثل العلاقة بين نوعية التكنولوجيا والحجم التنظيمي، والإشباع المهني وتحقيق الأهداف والعلاقات الاجتماعية وأنساق الضبط والمكانة.⁽¹⁾

إن هذا المدخل يهدف إلى إجراء تطوير تنظيمي الذي يعتبر مجموعة من الأساليب والإجراءات السلوكية التي تستخدم لتغيير بيئة العمل أو الوضع الحالي الذي يمارس فيه العمل، والذي سيؤدي بدوره إلى تغيير الجوانب السلوكية من اتجاهات وتصورات وأنماط السلوك لأفراد التنظيم، الأمر الذي يخلق وضعاً جديداً أحسن وأكفاً بين الإمكانيات المنظمة ككل من جهة واحتياجات ومتطلبات البيئة التي تعمل فيها من جهة أخرى، وأحسن وأشهر ترجمة فعلية تنفيذية لمنحى الأنساق الاجتماعية - التقنية هو أسلوب ونظام "جماعات العمل"، وهو الأسلوب الذي يعتمد عليه التطوير التنظيمي فهذه الجماعات تشكل مرجعية يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم كما تقود نفسها بنفسها متوافقة مع الإطار البيئي التي تعمل فيه، على أن يراعى في اختيار أفرادها عدداً من الشروط أهمها الكفاءة، لأنها تترك لهؤلاء الأفراد الفرصة ليصمموا بأنفسهم خطة ونظام عملهم وعملياتهم الإدارية. باعتبار أن الأفراد هم الأكثر دراية بالمراحل التي تمر بها مختلف العمليات الإدارية، التي تسعى لتلبية طلبات المتعاملين واحتياجاتهم، فمن خلال الاعتماد على أسلوب ونظام جماعات العمل تكون الرقابة المباشرة من القيادات العليا أقل ما يكون.⁽²⁾ على اعتبار أن التطوير التنظيمي يسعى إلى التحول من أسلوب المركزية إلى اللامركزية وتخفيض نطاق الإشراف، ومنح الأفراد المجال في حرية التصرف بالأعمال، وتعويدهم على ممارسة الرقابة الذاتية.

¹ - عبد الله عبد الرحمان: علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط 2، 2003م، ص 323.

² - معتز السيد عبد الله: مرجع سابق، ص 94.

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية

تمهيد

أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية

ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية وخصائصها

ثالثاً: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية

رابعاً: عناصر الإدارة الإلكترونية ووظائفها

خامساً: أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية

سادساً: مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

سابعاً: الإدارة الإلكترونية في الجزائر

ثامناً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

خلاصة

تمهيد

إن العصر الحالي قد شهد تغيرات في مختلف جوانب الحياة الإنسانية، وكذلك التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة خلال السنوات الماضية كان لها دور بارز في هذه التغيرات، فظهور شبكة الأنترنت والتوسع الهائل في استخدام الشبكات الإلكترونية في مختلف المجالات أدى إلى انتشار استخدام الأساليب الإلكترونية، إذ تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب المعاصرة التي تسعى لتحويل المؤسسات إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إنجاز جميع أعمالها والقيام بمهامها وتحقيق أهدافها بشكل سريع وأقل تكلفة. لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرف على الإدارة الإلكترونية من خلال التطرق إلى العناصر الآتية: نشأة الإدارة الإلكترونية وتطورها، أهميتها وما تتسم به من خصائص، كما سنتطرق إلى الأهداف والمبادئ، بالإضافة إلى عناصر الإدارة الإلكترونية ووظائفها، والأسباب التي أدت إلى التحول للإدارة الإلكترونية، وكذلك سنتعرف على مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وكذا على الإدارة الإلكترونية في الجزائر، وصولاً إلى المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أولاً: نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية

اختلفت وجهات النظر حول التاريخ الأصلي لظهور الإدارة الإلكترونية، حيث يرى البعض أن بدايات الإدارة الإلكترونية كانت منذ سنة 1960م عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه المؤسسة ظهر سنة 1964م عندما انتجت جهازاً أطلقت عليه اسم (MT/ST) (الشريط الممغنط / جهاز الطباعة المختار).⁽¹⁾ توالى بعد ذلك ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولاً إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء تم ذكرها كالتالي:

استخدم مصطلح المكتب اللاورقي لأول مرة عام 1973م في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي، وفي عام 1974م أخذت مؤسسة (زيروكس) تزوج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل، أما في سنة 1996م كانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها، مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جداً، وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الأنترنت العالمية، وأعدت كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد.⁽²⁾

ويرى البعض الآخر من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية أن تطور الإدارة الإلكترونية يمكن أن يقرأ على عدة مستويات كالتالي:

الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فالمختصين في الإدارة قد حددوا مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن، فمن المدرسة الكلاسيكية (المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس فيبر ومبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور ووظائف الإدارة لهنري فايول)، إلى مدرسة العلاقات الإنسانية (في تجارب هاوثورن) التي تنامت وتوجت في المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية، ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات

1 - بوزكري الجيلالي: مرجع سابق، ص 30.

2- رحمانى سناء، رحمانى موسى: دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل عملية التخطيط، مجلة رؤى اقتصادية، دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور برج بوعريبيج الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 11، 2016، ص 298.

ثم المدرسة الموقفية في الستينات فمدخل منظمة التعلم في الثمانينات لتتوج مسيرة هذا التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، وكان هذا في بدء العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة كما في التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب، وكذا تخطيط التشغيل لينتقل بعدها إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني سواء في الرؤية الآلية أو اللغة الطبيعية أو الأنظمة الخبيرة، والإنترنت وشبكات الأعمال وفرت الجو الأكثر ملاءمة لإنجاز الأعمال إلكترونياً وعن بعد.

إن الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكتروني، كمجال تخصص ضيق (بين حاسوب وآخر أو مجموعة حواسيب وأخرى في نطاق أكاديمي أو عسكري) إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة وذلك مع الإستخدام الواسع للإنترنت.

من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي، ففي السابق كانت المشكلة في كيفية مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي تحد من التفاعل الإنساني، كبعد المسافات وصعوبة الإتصال، لكن مع الإنترنت وشبكات الأعمال فإن التفاعل يمكن أن يبلغ مداه تنظيمياً وجغرافياً وفنياً وزمناً، فالإنترنت تجعل الإتصال ممكناً الآن في كل مكان باعتمادية عالية وأقل ما يمكن من الضوضاء مهما كانت المسافات، وبالتالي يصبح التفاعل آلياً حاسوبياً.⁽¹⁾

¹ - نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية. الوظائف. المجالات)، مرجع سابق، ص - ص 161 -

ثانيا: أهمية وخصائص الإدارة الإلكترونية

1. أهمية الإدارة الإلكترونية

إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية لم يأت من فراغ بل لتحقيق فوائد كبيرة، نتيجة لاستخدام هذه التكنولوجيا، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها العامة والخاصة، فتعميم تطبيق التقنية على الإدارات ليس فقط شكلا عصريا للحياة، بل هو حاجة ماسة لمجتمعاتنا، ودافعا لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والانطلاق إلى الآفاق العالمية الرحبة بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة.

أ- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للقطاع الخاص

هناك العديد من الفرص والمزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية للمؤسسات، ويتمثل أهمها في:

- إنخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة: فالإدارة الإلكترونية تؤدي إلى تخفيض التكاليف الخاصة بإنشاء وتشغيل المتاجر، واستخدام يد عاملة أقل وبالتالي رواتب أقل، كما تقلل من مخاطر تراكم المخزون السلعي، لأنها تخفض الوقت المستغرق في معالجة البيانات والمعلومات المتعلقة بالطلبات، بالإضافة إلى هذا فهي تخفض تكاليف الإجراءات الإدارية وعمليات التبادل التجاري، كل هذا يؤدي إلى تخفيض أسعار بيع المنتجات للزبائن والمستهلكين، وبالتالي زيادة مبيعات المؤسسة وزيادة ربحيتها.

- إتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة: وذلك بتمكين المؤسسات من اقتحام أسواق جديدة محليا وعالميا، وهو ما يتطلب من المؤسسات التجديد المستمر في المنتجات والخدمات، والمصادقية في عرض البيانات وصحتها، والاستثمار المتواصل في البرمجيات، ومتابعة التطورات الحديثة في التقنية والمعلوماتية⁽¹⁾

- توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين: يوفّر العمل وفقا لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومات دقيقة عن احتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، وبالتالي تتمكن المؤسسات من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع تلك الرغبات والاحتياجات، الأمر الذي يزيد من مبيعاتها وربحيتها.

¹ - رحمانى سناء: مرجع سابق، ص 35.

- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المؤسسة: تتيح الإدارة الإلكترونية للمؤسسة التواجد المستمر في الأسواق، ومعرفة رغبات المستهلكين وإشباع إحتياجاتهم، وتحسين خدمات ما قبل البيع وما بعده، وهذا يؤدي إلى تحسين درجة التنافسية للمؤسسة.

- تجنب مخاطر التعامل الورقي: باستخدام الحاسوب يمكن تخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج، وأعمال المخازن، وتوفير السجلات والدفاتر، الأمر الذي يقضي على التعامل الورقي وأثاره السلبية كالجهد وضياح الوقت، وزيادة التكاليف والتعرض للتلف والضياع.

- تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة أساسية في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة، والإستغناء عن الموظفين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد.⁽¹⁾

ب. أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة إلى القطاع العام

لا تقل حاجة القطاع العام إلى التقنية عن حاجة القطاع الخاص إليها، فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائما إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات، ومن حلول تغيير أسلوب الإدارة من التقليدي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن، للخروج من أزمات الإدارة التقليدية، ويمكن إستعراض أهم النقاط التي تؤكد حاجة القطاع الحكومي لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال الآتي:

- تردي مستوى الخدمات في كثير من تلك الإدارات وتعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها، وجعلها أكثر سلاسة ومرونة، وتسهيل تقديمها للمواطنين. وكذا حاجة الإدارات إلى مزيد من الثقة المتبادلة بينها وبين المتعاملين معها، ورغبتها في تهيئة أجواء من الشفافية، مما يدعو تلك الإدارات إلى التوجه إلى الإدارة الإلكترونية بوصفها نمطاً جديداً، فيها من الحياد والموضوعية والانضباط ما يعين على تغيير وجهة النظر السلبية عنها لدى المواطن.⁽²⁾

- حرص الجهات الحكومية على تنمية كواردها الوطنية وتأهيلها: بعلوم التقنية الحديثة للاعتماد عليها في إدارة برامج التنمية وخططها المستقبلية للدولة التي ينبغي أن تقف على قدم المساواة مع خطط

¹ - المرجع السابق: ص - ص 35 - 36.

² - حسين بن محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1 - 4 نوفمبر 2009، ص 15.

التنمية وبرامجها في دول العالم، ولن يتم ذلك إلا بتوفير البنية الأساسية التقنية لتلك الكوادر الوطنية من شبكات وقواعد معلومات، ودعم كل ما يدفع في خط الاستثمار في التقنية، مما يتيح الفرص أمام المشروعات التقنية التي ينبغي أن تكون بيئة تنشأ فيها تلك الكوادر.

- حاجة الاقتصاد الوطني إلى الدعم ومد يد العون إليه: ان للتقنية القدرة على الاسهام بفعالية في حل كثير من الصعوبات التي تعترض حركة الصادرات في الدولة، بما يتاح لها من فرص التواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتهم في حال التصدير وأهم وأجود منتجاتها في حال الاستيراد، كما تسعى للحصول على منتجات الأسواق الخارجية بأسعار معقولة، والتعرف إلى معروضات الأسواق، واختيار الأفضل والأنسب من عروضها وأسعارها، بعيداً عن هيمنة الوسطاء ومشكلاتهم، وما قد يلحقونه بالمصلحة الوطنية من خسائر، إضافة إلى أن انفتاح الإدارة الوطنية على العالم سيقضي على الإحتكار، ويجعل الخيارات متاحة أمامها كبديلاً إذا ما رفع أحد الموردين الأسعار عليها، وخاصة في السلع الإستهلاكية الضرورية للمواطنين⁽¹⁾.

- زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية: تعتبر الإدارة الإلكترونية أداة فعالة لدفع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية، حيث تمكنها من اختراق الأسواق الدولية بكفاءة وفعالية، وذلك بما تقدمه لها من مميزات متعددة تساعد على تحقيق ذلك، كمزايا الفر في الوقت والمكان اللازمين لأداء الأعمال والمعاملات التجارية، وكذلك مزايا خفض في تكاليف عمليات التسويق والدعاية والإعلان، الأمر الذي يزيد من نشاط هذه المشروعات ويساهم بدوره في تدعيم الاقتصاد الوطني⁽²⁾.

- تخفيف عبء إيجاد فرص جديدة للعمل عن كاهل الدولة: بفتح الباب أمام فرص العمل الحر في الخارج، بتشجيع المشروعات الصغيرة وتسويق منتجاتها، ومدها باستمرار بالنصائح والمواصفات التي من شأنها تطوير منتجاتها، مما يلفت نظر قطاع الشباب وصغار المستثمرين إلى فائدة خوض تلك التجارب، والسعي إلى بناء أنفسهم وتنمية قدراتهم عبر تلك الأسواق، باستغلال الإمكانيات التي توفرها لهم الدولة، مما يخلق حالة من التطلع إلى العمل الحر الذي يمثل خياراً أفضل للشباب الذين يفضلونه على الأعمال

1 - المرجع السابق: ص 15.

2- بوزكري الجليلي: مرجع سابق، ص 49.

الحكومية، وهو هدف إستراتيجي تنموي سيدر على الدولة الكثير، كما سيرفع عن كاهلها الكثير، بفعل الإمكانيات التي توفرها الإدارة الإلكترونية والحلول التي تضعها في أيدي الدول لتجاوز كثير من عقباتها.(1)

2. خصائص الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص الأساسية النابعة من ارتباطها بتقنيات المعلومات والاتصالات بالدرجة الأولى، كما توضح المحتوى التقني الفائق الجودة لهذا النموذج الإداري المستحدث المختلف عن الإدارة التقليدية، ويمكن إستعراض بعض خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط الآتية:

السرعة والوضوح : هناك الكثير من العقبات والمعوقات الإدارية التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضياً بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، في ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل، وحتى نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ ما، وربما البدء من جديد في حال ضياع تلك الأوراق، وهي مشكلات أصبح في الإمكان الإحتراز منها كلياً في ظل سيطرة الإدارة الإلكترونية التامة على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضاً ضمان سرعة إنجاز المعاملات الفائقة وإرسالها.(2)

إدارة المعلومات لا الإحتفاظ بها : لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة، ومن تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية³.

عدم التقيد بالزمن والمكان: فمن خلال تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتنا الداخلية أو وصلات شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى مبانٍ ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، بل مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب

¹ - حسين بن محمد الحسن: مرجع سابق، ص 16.

² - بوزكري الجيلالي: مرجع سابق، ص - ص 46 - 47.

³ - المرجع السابق: ص 47.

بعض أجهزة الحاسوب وملحقاته، ويصلح ليكون مقراً لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات، فضلاً عن أن المراجع يجد نفسه أمام قوائم وخيارات إلكترونية وليس أمام موظفين، حيث يقلص عدد الأفراد، ويحل الحاسوب محلهم ويجيب عن أسئلة المراجع ويتلقى منه معاملته بيسر عبر قائمة الخيارات والأوامر التي يتيحها لمراجع الإدارة الإلكترونية.

المرونة : الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبداً بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية⁽¹⁾

الرقابة المباشرة والصادقة : وذلك من خلال متابعة مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذا منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيّم بها أنشطتها، وتتابع بها مواقعها باطمئنان، بعيداً عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات.

السرية والخصوصية : وذلك عبر ما تمتلكه الإدارة من برامج تمكّنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ إن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمراً بالغ الصعوبة⁽²⁾.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تمثل نوعاً من الإستجابة القوية لتحديات العصر الحالي الذي يختصر الفضاء الرقمي والعولمة واقتصادات المعلومات والمعرفة وثورة الأنترنت بكل

¹ - حسين بن محمد الحسن: مرجع سابق، ص - ص 17 - 18.

² - بوزكري الجيلالي: مرجع سابق، ص 47.

متغيراته...، هذه الإستجابة ناتجة عن الخصائص المميزة التي تتسم بها الإدارة الإلكترونية، والتي تكسبها أهمية كبيرة إما على القطاع الخاص أو على مستوى القطاع العام.

ثالثاً: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية

ترتكز الإدارة الإلكترونية على العديد من المبادئ والأهداف والتي سيتم تناولها في الآتي:

1. مبادئ الإدارة الإلكترونية

تتلخص أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

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

التركيز على النتائج: حيث ينصب إهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة مثل دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف والغاز لتسديد الرسوم والفواتير المطلوبة.⁽¹⁾

سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات، وذلك لكي يتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة الإلكترونية بكل سهولة وبساطة.

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

¹ - عشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص 15.

تخفيض التكاليف: إن إستعمال تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار منخفضة، ينتج عنها تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد أكبر من المشاركين⁽¹⁾.

إضافة إلى مبادئ أخرى كالتالي:

- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة والعاملين.
- إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة، وإعادة بناء الأدوار والوظائف.
- إحلال الآلة محل العامل واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد.
- تبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في المؤسسة وعلاقة المؤسسة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من المؤسسات⁽²⁾.

مما سبق نخلص أن للإدارة الإلكترونية مجموعة من المبادئ يجب توفرها لتحقيق كافة الأهداف المطلوب تحقيقها على مستوى المؤسسة ومواصلة التقدم ومواكبة التطور والتغيير المستمر للبيئة الداخلية والخارجية.

2. أهداف الإدارة الإلكترونية

لقد جاءت الإدارة الإلكترونية بوصفها أسلوباً إلكترونياً للإدارة، ولذلك فهي تهدف إلى توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق تقديم أرقى الخدمات للمستخدمين، إضافة إلى الإستغلال الأمثل لموارد المنظمة وذلك من خلال الآتي:

أهداف متعلقة بالعمل نذكر منها:

- تقليل تكلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة في تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.

¹- عقبي امال، عاشور نصرالدين: الإدارة الإلكترونية رؤية مستقبلية في تطوير العمل الإداري (تجارب بعض الدول في العالم)، مجلة المفكر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 17، 2018، ص 230.

²- مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 47.

- إستيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الإنتظار في صفوف طويلة
 - إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة او التخفيف منه إلى اقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في انهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء⁽¹⁾.
 - تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة في اليوم، وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.
 - تعميق مفهوم الثقافة والبعد عن المحسوبة.
 - إضافة إلى أهداف أخرى متنوعة وتتمثل في:
 - تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة، أي أحداث تحويل في الإجراءات الحكومية.
 - صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية، والحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها. وكذا الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الابداع والابتكار.
 - إدارة الملفات بدلا من حفظها، واستعراض المحتويات بدلا من القراءة، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
 - البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد⁽²⁾.
- إضافة إلى هذه الأهداف السابقة الذكر توجد كذلك:
- إستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي تعمل على تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الإطارات الكفوة.
 - ترشيد التكاليف المالية عن طريق تقليل أوجه الصرف في اتجاه ومتابعة عمليات الإدارة المختلفة مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة الاقتصادية.
 - توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة إيجابية لدى كافة العاملين.
 - تركيز نقطة إتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة مع إعطاء دعم أكبر لمراقبتها.

¹- صفاء فتوح جمعة: مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، المنصورة، ط 1، 2014، ص 9.

² - علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2008، ص 39.

- تجميع البيانات من مصادرها الاصلية بصورة موحدة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها بمركز اتخاذ القرار.
- الترابط بين العاملين والإدارة ومتابعة وإدارة كافة الموارد⁽¹⁾.
- القضاء على البيروقراطية الجامدة وتسهيل عملية التخصص في العمل وتقسيمه.
- تحقيق الأرشفة الإلكترونية للتعاملات وإلغاء الأرشيف الورقي المعرض للتلف والتزوير.
- التأكيد على مبدأ الجودة بمفهومها الحديث، وتحقيق أهداف استراتيجية للإدارات العليا وذلك بتوفير المعلومات والبيانات الدقيقة عن أعمال المنظمات بسرعة وسهولة وبسر.
- الرقي بالعمل الإداري والتنظيمي والوصول إلى مصاف الدول المتقدمة، ذلك أن التخلف الإداري يعد سبباً في تأخر الدول النامية⁽²⁾.

ونخلص إلى أن مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية يغلب عليها الطابع الإستراتيجي، فالهدف منها إستخدام الإمكانيات الكبيرة لتكنولوجيا الإتصال والمعلومات، وكذلك في زيادة قدرة الإدارة على توفير المعلومات والخدمات لكافة المتعاملين معها بكل سهولة وبسر.

¹ - صدام خمائسة: الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 80.

² - شواي أحلام محمد: مرجع سابق، ص 393.

رابعاً: عناصر الإدارة الإلكترونية ووظائفها

1. عناصر الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية وتؤسس على مجموعة من العناصر يمكن إجمالها في النقاط التالية:

أ- عتاد الحاسوب

يعرف الحاسوب "على أنه جهاز إلكتروني يأخذ البيانات كمدخلات، ويتم تخزينها ومعالجتها وتنفيذها بحسب الأوامر الصادرة لتنفيذ مهام محددة ثم عرضها كمخرجات"⁽¹⁾، وتتضمن المكونات المادية للحاسوب كافة الأجزاء الملموسة في النظام، والمستخدم في إدخال ومعالجة وإخراج البيانات والمعلومات مثل: القرص الصلب، المعالج الدقيق، لوحة المفاتيح، الفارة، الشاشة المرئية، الطابعة، سماعات، الذاكرة الرئيسية، وحدة التحكم، القرص المرن... الخ. ونظراً لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:

- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.

- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات⁽²⁾.

ب- البرمجيات

يحتاج الحاسوب إلى المكونات البرمجية كي يؤدي عمله بالشكل الصحيح، وهي تشمل كل التعليمات والأوامر التي تسيطر على الحاسوب، إضافة إلى تأدية المهام والأعمال المختلفة وتتنوع على فئتين رئيسيتين هما برامج إدارة النظام وبرامج التطبيقات:

برامج إدارة النظام وهي عبارة عن مجموعة البرامج العامة التي تدير مكونات الحاسوب كالمعالج المركزي، ووصلات الاتصال والمعدات الملحقة بها، وتعمل هذه البرامج كواسطة للربط بين البرمجيات الأخرى والمكونات المادية للحاسوب. وتضم نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة وأدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب. أما برامج التطبيقات وهي برامج معدة لتشغيل

¹-الحسيني محمد الديب: الحاسبات الإلكترونية ومكينة المعلومات، دار مفيش للطباعة، القاهرة، 1970، ص 31.

²-موسى عبد الناصر ومحمد قرشي: مرجع سابق، ص 89.

عمليات معينة ذات طبيعة نمطية، بحيث يمكن تطبيقها (مع تغييرات طفيفة) في مؤسسات مختلفة، وتشمل برامج التطبيقات العامة مثل برامج البريد الإلكتروني، مستعرضات الويب ورسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية وغيرها، بالإضافة إلى برامج التطبيقات الخاصة كالبرامج المحاسبية، برامج تخطيط الموارد المؤسسية، برامج إدارة المشروعات وبرامج التجارة الإلكترونية وغيرها.

ج- الشبكات

وهي الوصلات الإلكترونية بكل أنواعها الممتدة عبر نسيج إتصالي للشبكات، وتشمل الأنترنت والأنترانت الإكسترانت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة وإدارتها الإلكترونية.⁽¹⁾ ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

شبكة الأنترنت: هي الشبكة العنكبوتية العالمية، وهي أكبر مزود للمعلومات في الوقت الحاضر، وتظم عددا كبيرا من الشبكات المحلية والعالمية، وتسمح الأنترنت لأي حاسوب مزود بمعدات مناسبة سهلة الاستخدام بالإتصال مع أي حاسوب في أي مكان من العالم، وتبادل المعلومات المتوفرة معها أو المشاركة في نشاطاتها، مهما كان حجم معلومات الحاسوب المتوفرة لديه أو موقعه أو برمجياته أو طريقة ارتباطه. ومن أهم تطبيقات وخدمات الأنترنت: البريد الإلكتروني المواقع الإلكترونية والدرشة وخدمة التعليم عن بعد والإستعلام الشخصي والمحادثات الشخصية، خدمات تحويل ونقل الملفات لنقل الملفات من حاسوب لآخر، خدمة الأرشفة الإلكترونية والويب.⁽²⁾

شبكة الأنترانت: الشبكة الداخلية للمنظمة، والتي تسمح للموظفين والمنتسبين لهذه المنظمة بالحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها داخل المنظمة مع فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين، والفرق الرئيسي بينها وبين شبكة الأنترنت هو أن الأخيرة مفتوحة لأي شخص في العالم، بينما الأولى خاصة فقط بمنتسبي المنظمة، وهي محمية من الغرباء.

¹ - سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوردي، عمان، ط 1، 2009، ص 14.

² - رحمانى سناء: مرجع سابق، ص - ص 72 - 73.

شبكة الإنترنت: وهي الشبكة الخارجية للمنظمة، كما تعرف بأنها شبكة خاصة تسمح لبعض المتعاملين المحددين سلفا من خارج المنظمة بالدخول عبر شبكة الأنترنت إلى الأنترنت ولكن بصلاحيات وقيود محددة، وبذلك تكون تطويرا لشبكة الأنترنت تلبية لمتطلبات أنشطة المنظمات على إختلاف أنواعها.⁽¹⁾

د- قواعد البيانات

تشير البيانات إلى الأشياء والحوادث والنشاطات والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها، ويمكن أن تأخذ البيانات عدة أشكال أهمها: البيانات العددية الهجائية والتي تتكون من أرقام وحروف، البيانات النصية والتي تستعمل في الاتصالات الكتابية، البيانات البيانية مثل الصور كالأشكال البيانية والصور وغيرها، البيانات الصوتية كصوت الإنسان. وتبقى البيانات غير مرتبة بحيث لا تصلح للتوصل إلى معنى معين، إلا عندما تخزن في قاعدة للبيانات، وتصمم هذه الأخيرة أو تستأجر أو تشتري أو يستعان بها من جهات تعاونية مختلفة، وهي عبارة عن مجموعة منظمة من بيانات ومعلومات مرتبطة مع بعضها بنسق معين، بغرض تأمين حاجات محددة من متطلبات المستفيد.

لا بد أن يكون لكل مؤسسة قاعدة بياناتها الخاصة بها عن كافة العوامل البيئية الخارجية والداخلية، وإدامة وتحديث هذه القاعدة من حيث إضافة كل ما يطرأ من تغييرات على العوامل البيئية، وذلك حتى تستطيع تزويد مختلف مستويات الإدارة بالمعلومات الصحيحة والحديثة لاستخدامها في اتخاذ القرارات التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة⁽²⁾.

هـ- العنصر البشري

هو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية أي صناع المعرفة من القيادات الرقمية، والمديرون والمحللون للموارد المعرفة، ورأس المال الفكري في المنظمة والمغذي للمعلومات والمستقبل لها، ويتولى

¹ - الساسي بوعزيز: نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة الرياضية الجزائرية، دراسة ميدانية بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم، دكتوراه (منشورة)، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص - ص 143 - 144.

² - رحمانى سناء: مرجع سابق، ص - ص 68 - 70.

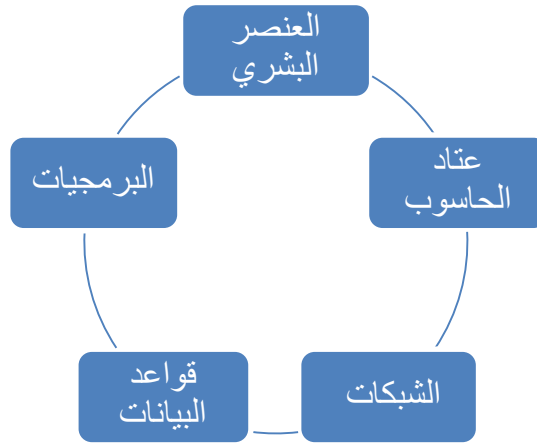
صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة⁽¹⁾.

كما يجب أن يكون الكادر البشري:

- مؤهل ومصقول فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة وعلى إطلاع دائم على كل جديد، حتى يصبح قادرا على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها، واستغلال إمكانياتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله.
- محفّز على الابتكار والمبادرة بالأفكار، ومعوّد على البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح.
- قادر على التعامل مع الزبائن، والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم.⁽²⁾

وعليه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي التي تمارس عناصرها الأساسية بالوسائل الإلكترونية لضمان السرعة والدقة، حيث تتمثل هذه العناصر في عتاد الحاسوب، البرمجيات، الشبكات، قواعد البيانات، والعنصر البشري أو صناع المعرفة. وانطلاقا من هذه العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية السالفة الذكر تقوم هذه الأخيرة بالعديد من الوظائف، والتي يمكن التطرق إليها في العنصر الموالي.

الشكل رقم (01): يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية.



المصدر من إعداد الطالبة.

¹ - سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص 15.

² - رحمانى سناء، رحمانى موسى: مرجع سابق، ص 302.

2. وظائف الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية بإنجاز عدة وظائف أساسية، مثلت مرتكزات هامة في التطوير والإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتتمثل هذه الوظائف ما يلي:

أ - **التخطيط الإلكتروني:** قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي، وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها، إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن ان ترد في ثلاث سمات:

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل على خلاف التخطيط التقليدي.
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني، إنطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة، عبر الشبكات المحلية، والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار والأسواق والمنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.⁽¹⁾

ب - **التنظيم الإلكتروني:** في ظل التحول الإلكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها إنتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغير في مكونات التنظيم. بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم

¹- عشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص 30.

الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.⁽¹⁾

ج - الرقابة الإلكترونية: إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشبكة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين علمية اكتشاف الانحراف أو الخطأ، وعملية تصحيحه كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.⁽²⁾

د - القيادة الإلكترونية : أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم للأصناف التالية:

- القيادة التقنية العملية: حيث تركز في نشاطاتها على إستخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهبي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة، والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

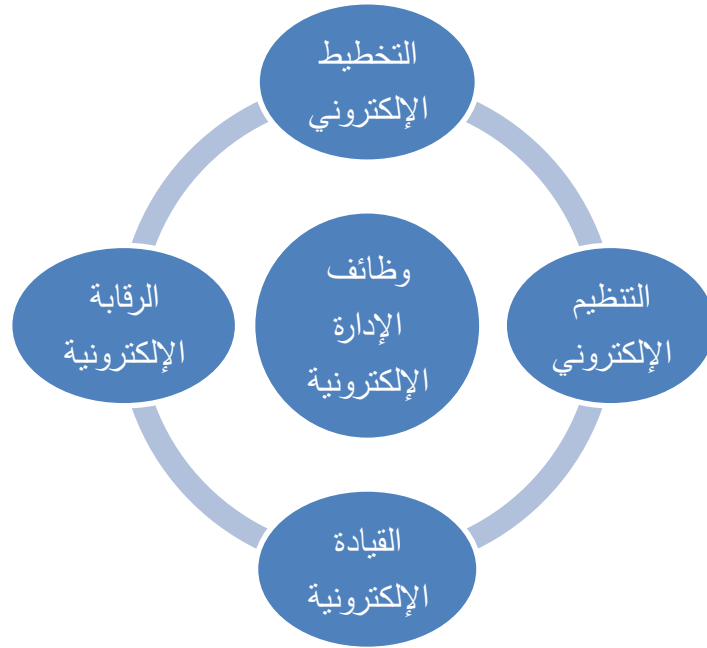
- القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

¹- عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص 82.

² - عيدوني كافية، بن حجوجة حميد: الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وافاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 226.

- القيادة الذاتية: تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على انجاز المهمات، والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.⁽¹⁾

مما تقدم يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية قد أضافت طرقا جديدة لتنفيذ مختلف الوظائف الإدارية التي تتلائم مع التطورات الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وخصوصا الشبكات المختلفة. الشكل رقم (02): يوضح وظائف الإدارة الإلكترونية.



المصدر من إعداد الطالبة.

¹ - عشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص 31.

خامساً: أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية

هناك دوافع عديدة أدت بالمؤسسات والدول إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، ومن أهم هذه الأسباب نجد ما يلي:

- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به، مع توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية.
- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات.
- وجوب التوصل إلى الكفاءة في تقديم الخدمات العامة، مع تقديم خدمات جديدة ومتطورة.
- زيادة مساهمة المواطنين من خلال إعطائهم الشعور بالمشاركة في اتخاذ القرار.
- تحقيق مبدأ الشفافية من خلال التقليل من مظاهر الفساد والرشوة، المحسوبية وتدعيم ثقة المواطن بالإدارة.⁽¹⁾
- التحولات الديمقراطية وما رافقتها من متغيرات وتوقعات إجتماعية.
- إستعمال الكثير من المؤسسات الحكومية أساليب عمل قديمة وتقليدية يترتب عليه تعقيد أداء الأعمال وصعوبة إنجازها.
- إعتقاد البيروقراطية أسلوب عمل في الدوائر الحكومية، وكثرة الإجراءات الواجب المرور بها لإنجاز الأعمال.
- معاناة المنظمات غير الربحية من مشكلات مشتركة مثل: تناقص الدعم المادي، ترهل هيكلها التنظيمية، إرتفاع تكاليفها التشغيلية.⁽²⁾

وهناك أسباب أخرى أدت إلى التحول للإدارة الإلكترونية من بينها:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.

¹ - محمد الطعمنة، طارق العلوش: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية، القاهرة، 2004، ص3.

² - إحسان عدنان زيدان وآخرون: مرجع سابق، ص- ص 319 - 320.

- العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة، مع صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات
- إزدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- حتمية تحقيق الإتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.⁽¹⁾

سادسا: مراحل الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

إن الإنتقال الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية، وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الإلكترونية، يمر بمراحل ذات أهمية تتمثل في:

1. مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة

في هذه المرحلة يتم إدخال الحواسيب إلى العمل الإداري مما يسهل العملية الإدارية إلى حد كبير، ففيها يتم تفعيل الإدارة التقليدية ومحاولة تنميتها وتطويرها، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملته، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين، أو ملاحظة في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي، أو عبر الأكشاك، الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات واحداث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية، مع إمكانية طبع أو إستخراج الاستمارات اللازمة، وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.⁽²⁾

2. مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل

تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الإعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، والذي يوفر خدمات بشكل

¹ - محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي: المعرفة والإدارة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1،

2011، ص 293

² - الساسي بوعزيز: مرجع سابق، ص 138.

معقول التكلفة، إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات، والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون أغلب الأفراد، أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة، قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية. كما أن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الإلكترونية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة، إلى التمكن من إنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية، نظرا لأن عدد مستخدمي الانترنت في هذه المرحلة يكون متوسط، كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس⁽¹⁾.

3. مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة

هي المرحلة الأخيرة والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب، سواء بشكل شخصي، أو عن طريق الأكشاك، أو في مناطق عمومية، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب وبأسرع وقت، وقل جهد، وقل تكلفة ممكنة، وبأكثر فعالية وجودة، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها، وتعلم طرق استخدامها⁽²⁾.

يمكن القول عن المراحل السابقة الذكر بأنها قد ركزت على خطة إنتقال تساعد المجتمع على اندماجه تدريجيا من أجل التقبل الطوعي لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تخفيض مقاومة التغيير التنظيمي، التي قد تحدث أحيانا في المشاريع المتعلقة بالتحول المفاجئ والجذري في الاساليب الإدارية من معدات وأجهزة إلكترونية، لأن التغيير إذا حدث دفعة واحدة قد يقابل بالرفض والمقاومة.

¹ - عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص 71.

² - الساسي بوعزيز: مرجع سابق، ص 139.

سابعاً: الإدارة الإلكترونية في الجزائر

أدركت الجزائر منذ أواخر القرن الماضي ضرورة وأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال لضمان التطور الاجتماعي والاقتصادي وتحسين الخدمة العمومية التي يحصل عليها الأفراد، وهذا ما يلاحظ من خلال تتبع بعض ما تم إنجازه في هذا الإطار، حيث وبالنظر لما يمثله انتشار الأنترنت كتقنية محورية في إستراتيجية التحول الإلكتروني فقد عملت الجزائر على الاستفادة من خدمات شبكة الأنترنت ومختلف التطبيقات المتصلة بها، من خلال ارتباطها بهذه الشبكة في مارس من سنة 1994م عن طريق مركز البحث العلمي والتقني، وكحلقة في مراحل تطور لأنترنت جاء المرسوم التنفيذي رقم 98-257 بتاريخ 25 أوت 1998م والمعدل بمرسوم تنفيذي آخر تحت رقم 2000-307 بتاريخ 14 أكتوبر 2000م من أجل تحديد المعايير والشروط المتعلقة بكيفيات وضع الأنترنت والاستفادة من خدماتها، وهذه المرحلة جسدت بروز مزودين جدد في قطاعات عامة وخاصة تتقاسم مهمة التوريد بالأنترنت مع مركز البحث العلمي والتقني.⁽¹⁾

1. مشروع الجزائر الإلكترونية 2008 م - 2013 م

تبنت الجزائر مشروع الجزائر الإلكترونية والذي يعكس مدى اهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصنة القطاع الحكومي وما تمليه عليه الحاجة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي مست أغلب الدول المتقدمة، وتشكل المعركة الرقمية وتدعيم الرأسمال البشري أساسا للرهانات التي تطرحها التنمية الإقتصادية والاجتماعية وعاملا رئيسيا لتحضير البلاد لمواجهة تحديات العولمة، واستراتيجية الجزائر الإلكترونية تهدف إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة والسريعة التي يعيشها العالم وتتمحور خطة هذه الإستراتيجية في 13 محورا كما يلي:

- تسريع إستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية: سيحدث إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتعزيز إستخدامها في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب، وفي هذا

¹ - سلامي نادية: الإدارة الإلكترونية كأساس لترقية الخدمة العمومية في الجزائر (الدور والتحديات)، جامعة باتنة، العدد

4، جوان 2015، ص-ص 201 - 202.

السياق تم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية وهي تخص الجوانب التالية: إستكمال البنى الأساسية المعلوماتية، وضع نظم إعلام مندمجة، نشر تطبيقات قطاعية متميزة، تنمية الكفاءات البشرية، تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى.⁽¹⁾

- تسريع استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الشركات: إستخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال أضحى أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات ولهذا تم إدماج تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في القطاع الاقتصادي من خلال الأهداف التالية: دعم تملك تكنولوجيايات الإعلام والإتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تطوير تطبيقات لتحسين أداء الشركات، تطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف الشركات.

- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الإستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيايات الإعلام والإتصال: إعادة بعث عملية "أسرتك" عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات الدفع السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع، الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الإنترنت والمنصات المتعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة... إلخ.

- دفع تطوير الإقتصاد الرقمي: مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والشركات والذي تمت مباشرته في إطار إعداد إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية"، توفير الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز، وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون، توجيه النشاط الإقتصادي في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال نحو التصدير.⁽²⁾

- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات الدفع السريع والفائق السرعة: . تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات . تأمين الشبكات . نوعية خدمات الشبكات . التسيير الفعال لاسم نطاق DZ.

- تطوير الكفاءات البشرية: إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال . تلقين تكنولوجيايات الإعلام والاتصال لجميع الفئات الإجتماعية.

¹ - عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص- ص 91 - 92.

² - الساسي بوعزيز: مرجع سابق، ص 156.

- تدعيم البحث والتطوير والابتكار: يستلزم الإقتصاد القائم على المعرفة تفاعلا قويا بين البحث والتطوير وعالم الإقتصاد، إذ أن الإبتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والإتصال⁽¹⁾.
- ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني: يستنتج من دراسة جميع الترتيبات التشريعية القائمة أن الترسانة القانونية الجزائرية لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن إستخدام وتطوير تكنولوجيايات الإعلام والإتصال وتشبيد مجتمع المعلومات وعليه لابد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات.
- الإعلام والإتصال: إعداد وتنفيذ مخطط إتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر، إقامة نسيج جمعي كامتداد للمجهود الحكومي.
- تثمين التعاون الدولي: المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية، إقامة شراكات إستراتيجية بهدف تملك التكنولوجيايات والمهارات.
- آليات التقييم والمتابعة: إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية وملائمة.
- إجراءات تنظيمية: تدعيم الإنسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات، تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة.
- الموارد المالية: يستلزم تنفيذ إستراتيجية الجزائر الإلكترونية موارد مالية معتبرة، لذا فإن برنامج الجزائر الإلكترونية ميزانية إستراتيجية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة⁽²⁾.

1- عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص 92.

2- الساسي بوعزيز: مرجع سابق، ص 157.

ثامنا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

حظيت معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية باهتمام كبير من قبل الباحثين والكتاب، في الكثير من الكتب التي تناولت الإدارة الإلكترونية، وكانت محوراً ثابتاً في أغلب الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية، وهذا يدل على أهمية الموضوع. وفيما يلي توضيح لأهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

1. المعوقات الإدارية

تواجه الإدارة في تحولها من الأسلوب التقليدي إلى الإلكتروني عدداً من المعوقات الإدارية نذكر منها:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية، وعدم تحديد الوقت اللازم للبدء في تطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات إلكترونياً وضعف اهتمامها في متابعة وتقييم الإدارة الإلكترونية، واختلاف نظم وأساليب الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية⁽¹⁾.

2. معوقات تشريعية وأمنية

تحول بعض المعوقات التشريعية دون تعميم التقنية الحديثة، وهي معوقات عامة تحتاج إلى تدخل على الدولة، وإن كان بعضها داخلياً يخص المؤسسات سواء الخاصة أو الحكومية، كما يعد الهاجس الأمني أحد أهم الهاجس والعوائق الكبرى التي تواجه مشروع التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، ومن تلك المعوقات التشريعية والأمنية نذكر:

أ- معوقات تشريعية : من بين أهم المعوقات التشريعية نجد:

- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية.

¹- احمد محمد سمير: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 120.

- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة، مما يعرقل كثيرا من المعاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة في وجود هذه القوانين وتحقق الفائدة المرجوة منها.
 - غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، وبخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار المؤسسات.
 - عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصادقيتها، ووجود إشكالات تتصل بوسائل الدفع وقانونيتها، ومدى قبول قانون الدفع نسبة القيد كبديل عن الدفع النقدي.
 - صعوبة تطبيق المسؤولية الجزائية على سلوكيات مرتبطة ببيئة التقنية ومن ذلك التزوير التقني وجرائم الإختلاس والسرقة وإساءة الائتمان وإساءة إستعمال السلطة والتعسف بها، مع صعوبة تطبيق القانون الوطني وذلك عندما يمتد الفعل بين أكثر من دولة.⁽¹⁾
- ب- المعوقات الأمنية: والتي تتمثل فيما يلي:

التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالمعاملات الإلكترونية خوفا عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية، ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، مثل التحويلات الإلكترونية والمعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي :

- **العنصر المادي:** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
- **العنصر التقني:** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
- **العنصر البشري:** بالعمل على تنمية مهارات، ورفع قدرات، وخبرات العاملين في هذا المجال⁽²⁾.

¹- بوزكري الجيلالي: مرجع سابق، ص 131.

²- الساسي بوعزيز: مرجع سابق، ص - ص 146 - 147.

3. المعوقات البشرية والمالية

إن النقص في الموارد المالية والبشرية مع العصر الرقمي يعد معوقاً يواجه المؤسسات في استغلالها وممارستها للتكنولوجيا الحديثة في أداء أعمالها، والتي يمكن تلخيصها كالتالي:

أ- **المعوقات البشرية:** وتتمثل هذه المعوقات في الآتي:

- قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والصيانة لهذه التقنية الجديد، وكذا قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدامات الحاسبات الآلية وشبكة الانترنت.
- ضعف الوعي الثقافي في تكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي.
- مقاومة العاملين للتغيير والخوف من الفشل أثناء تعاملهم مع التقنيات الجديدة وبالتالي النتيجة حسب رأيهم ستكون فقدانهم لوظائفهم، أي خوفهم من شبح البطالة.
- تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بان التغيير يشكل تهديد لسلطتهم.
- عدم تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.⁽¹⁾

ب - **المعوقات المالية:** تتمثل المعوقات المالية في:

- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية، ومجالات تطوير الحاسبات الآلية وإنشاء المواقع والشبكات، وكذلك محدودية الموارد المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات، مع ارتفاع تكلفة تطوير النظم في ظل قلة بيوت الخبرة والاستشارات.
- ضعف التقنية لدعم اللغة العربية وكذا ضعف وقلة الفنيين المتخصصين في صيانة الأجهزة.
- إختلاف المواصفات والمعايير للأجهزة في الإدارة الواحدة.⁽²⁾
- جمود الإدارات المالية في المؤسسات، حيث تضع ميزانيات مالية على أساس بنود محددة، مما يمنع صرف أي مبلغ لغير البنود التي تم وضعها مسبقاً، كما تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية

¹ - نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجيات، الوظائف، المجالات)، دار اليازوردي، عمان، 2009، ص 120.

² - علي بن سعد بن جاري الاسمري: مرجع سابق، ص - ص 54 - 55.

- الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها وشبكاتها، وغيرها من العمليات المكلفة، سواء في استبدال قطع وأجهزة جديدة من القطع الداخلية لأجهزتها.
- تقف تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت عائقا أمام الأسر الفقيرة، مما يعيق إمكانية تواصل هذه الأسر مع الدوائر الإدارية، مع ضعف قدرة بعض الأفراد لشراء الأجهزة الإلكترونية لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه.
 - الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل⁽¹⁾
4. المعوقات السياسية

تتمثل المعوقات السياسية في الأسباب الآتية:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.
- عدم الاستقرار السياسي: يمكن أن يؤدي التخبط السياسي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الإلكترونية وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطرا كبيرا على مشروع الإدارة الإلكترونية.
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق اطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.⁽²⁾

5. المعوقات التقنية: تتمثل أهم المعوقات التقنية فيما يلي:

¹ - بوزكري الجيلالي: مرجع سابق، ص- ص 130 - 131.

² - بن عيشاوي أحمد: أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الاعمال، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 07 ، 2010 ، ص 290.

- أول ما يواجه المؤسسات التي تسعى إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية: ما تحتاج إليه تلك الأجهزة من عمليات فنية تشمل صيانة أجهزة الحاسوب، وإصلاحها وتحديث الأجهزة القديمة. وتظهر هذه الاحتياجات في ظل ندرة بيوت الخبرة والاستشارة، وتتفاقم هذه المشكلة مع تقادم مهارات التقنية وظهور الجديد كل يوم، مما يحتاج إلى تجديد الخبرات الفنية لمواكبة كل جديد، الأمر الذي يشكل صعوبة أمام إنشاء تلك الإدارات الإلكترونية أو استمرارها.
- صعوبة تطوير البرمجيات في ظل الخطط الحاصل في تحديد البرمجيات المطلوبة ومواصفاتها، وشروط عملها، مما يجعل التصدي للتجربة الجديدة فيه لنستطيع التنبؤ بالنجاح لتلك الإدارة.
- عجز البنى التحتية كالشبكات مثلا لدى بعض الدول عن الوفاء بالتزامات تشغيل تلك الإدارة الإلكترونية التي تؤسس وتقوم على تلك البنى التحتية التي يفترض أن تدخل ضمن المشروعات التنموية في الدولة.
- ضعف تقنية دعم اللغة العربية، حيث لا تتاح بعض تقنيات تنظيم المعلومات لاستخدامات اللغة العربية.
- ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية لقلة الخبرات الفنية، وضعف جاهزية المؤسسات من ناحية أمن المعلومات في الدول على شبكة الأنترنت.
- المخاطر التي يتعرض لها الموقع على الأنترنت، ومخاطر إنشاء المعلومات الخاصة بطالب الخدمة (والسطو عليها) عند إجراء تعامل على الشبكة المعلوماتية، وغياب المستندات الورقية في بعض الخدمات المقدمة إلكترونيا مما يثير مشكلة اثبات التعاملات والعقود وتوثيق الحقوق والالتزامات⁽¹⁾ من خلال ما سبق يمكن القول أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات يعترضها جملة من المعوقات على مختلف الأصعدة: الإدارية، البشرية، المالية، الفنية، التشريعية والأمنية، مما يحد من فرص التطبيق أو يعطلها أو يجهضها، وربما تحول دون البدء في تطبيقها أصلا.

¹ - بوزكري الجيلالي: مرجع سابق، ص 130.

وفي هذا السياق بالرغم من الجهود التي تبذلها الجزائر لأجل الإنتقال إلى نظام إدارة إلكترونية فعال يشمل عصرنة العديد من القطاعات أهمها الإدارات المحلية والإقليمية والعدالة وغيرها، إلى أن مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر تعترضه جملة عقبات نذكر منها ما يلي:

- عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تلبية طلبات العملاء على إيصال الهاتف الذي يعد أهم القنوات للتواصل عبر الانترنت.

- التأخير في استكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة إلى أخرى، وتأسيسا عليه فإن الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية دول العالم المتقدم في هذا المجال لاسيما وأن الجزائر على مقربة من الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

- محدودية الإنتشار واستخدامات الأنترنت في الجزائر، ذلك أن نسبة مستخدمي هذه التقنية الواسعة الانتشار عالميا لازال ضعيفا في الجزائر مقارنة حتى بالدول المجاورة كالمغرب وتونس⁽¹⁾.

- التعاملات المالية الإلكترونية لا تزال في بدايتها، وتسير بوتيرة بطيئة رغم تعميم التعاملات المالية الإلكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية، إلا أن هذه التجربة لا تزال متعثرة، فعلى سبيل المثال إن فئات واسعة من المتعاملين الاقتصاديين وكذا المواطنين يتخوفون من استعمال البطاقة المغناطيسية في سحب أموالهم بسبب كثرة الأخطاء الناجمة عن جهاز السحب الإلكتروني والتأخير الكبير في الوصول لحساباتهم.

- هناك أيضا المعوقات المتعلقة بالجانب التشريعي كضعف الإطار القانوني المنظم لاستخدام التكنولوجيا الرقمية سواء من الجانب المدني المتعلق أساسا بموضوع التوقيع الإلكتروني، أو الجانب الجزائي المتعلق بالجريمة الإلكترونية وآليات مكافحتها موضوعيا وإجرائيا.

- بطء عملية إتخاذ القرارات وعمليات الإصلاح والاندماج بالإضافة إلى طغيان البيروقراطية في الجانب الإداري وانخفاض مستوى الثقة بالحكومة ومعاملاتها.

¹ - عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص 103.

- ضعف المستوى التعليمي والثقافي للمجتمع الجزائري رغم ارتفاعه الملحوظ في السنوات الأخيرة في مقابل تواضع الثقافة المعلوماتية والتفاعل الإلكتروني، أي أن الجزائر تعاني من الأمية التعليمية والتكنولوجية.

نخلص من خلال ما سبق أن الإدارة الإلكترونية في الجزائر لازالت في مهدها ولازالت بذرتها الإدارية تنمو وبشكل بطيء مقارنة مع الدول العربية والأجنبية التي كانت السبّاقة في تبني مدخل الإدارة الإلكترونية ضمن ما يسمى بعملية الترقية الإدارية وتطوير الخدمات وتحسينها بشكل يرقى إلى مستوى طموحات المواطن ووفق ما تتطلبه حاجاته التي تتميز بالتغير المستمر، لذا كان لزاما على الإدارات الجزائرية مواكبة تلك التغيرات المستمرة لحاجات المواطن بالشكل والكيفية التي تتماشى معها⁽¹⁾.

¹ - عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص- ص 103 - 104.

خلاصة

لاحظنا من خلال هذا الفصل أن هناك اختلاف في وجهات النظر حول التاريخ الأصلي لظهور الإدارة الإلكترونية، وأن هذه الأخيرة تمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات العصر الحالي الذي يختصر الفضاء الرقمي والعولمة واقتصادات المعلومات والمعرفة وثورة الأنترنت بكل متغيراته، هذه الإستجابة ناتجة عن الخصائص المميزة التي تتسم بها الإدارة الإلكترونية، والتي تكسبها أهمية كبيرة إما على القطاع الخاص أو العام، ورأينا ان للإدارة الإلكترونية مجموعة من المبادئ يجب توفرها وهذا لتحقيق كافة الأهداف المخطط لها على مستوى المؤسسة ومواصلة التقدم ومواكبة التطور والتغيير المستمر للبيئة الداخلية والخارجية، وكذلك تقوم الإدارة الإلكترونية وتؤسس على مجموعة من العناصر والمتمثلة في الحاسوب والبرامج الإلكترونية، شبكات الإتصال وقواعد البيانات، والعنصر البشري المؤهل، حيث تقوم الإدارة الإلكترونية من خلالها بإنجاز عدة وظائف أساسية، مثلت مرتكزات هامة في التطوير والإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، منها التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة، ولاحظنا أيضا أن هناك دوافع عديدة أدت بالمؤسسات والدول إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وإن انتقالها الناجح من النموذج التقليدي إلى الإلكتروني يمر بمراحل مهمة بدءا بمرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة ثم مرحلة الفاكس والتلفون وصولا لمرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة. كما تعرضنا في هذا الفصل إلى جملة من المعوقات على مختلف الأصعدة والتي يمكن أن تعترض المؤسسات وتحد من تطبيقها للإدارة الإلكترونية أو تعطّلها أو ربما تحول دون تطبيقها نهائيا.

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي

تمهيد

أولاً: لمحة تاريخية عن التطوير التنظيمي

ثانياً: أهمية التطوير التنظيمي وخصائصه

ثالثاً: مبادئ التطوير التنظيمي وأهدافه

رابعاً: الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي

خامساً: مجالات التطوير التنظيمي وأساليبه

سادساً: مراحل التطوير التنظيمي

سابعاً: تأثير الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي

ثامناً: معوقات التطوير التنظيمي

خلاصة

تمهيد

نظرا لكون المؤسسات لا تعمل إلا في بيئة مفتوحة حيث أنها نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، فإن كفاءة هذه المؤسسات وقدرتها على مواجهة متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية تتطلب منها القيام بنوع من التغيير يطلق عليه التطوير التنظيمي، إذ يعتبر هذا الأخير من أهم الإستراتيجيات الحديثة التي يمكن للمؤسسات المعاصرة اعتمادها في إحداث التغييرات المطلوبة لمواكبة التطورات السريعة في محيطها ولضمان أداء فعال وناجح. لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على التطوير التنظيمي من مختلف الرؤى محاولين التطرق إلى: المراحل التاريخية التي مر بها التطوير التنظيمي، أهميته وخصائصه، مبادئ التطوير التنظيمي وأهدافه، وكذا أسبابه ومجالاته، بالإضافة إلى أساليب ومراحل التطوير التنظيمي ومعوقاته، وفي الأخير سنتطرق إلى أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي.

أولاً: المراحل التاريخية للتطوير التنظيمي

ليس الهدف هنا هو تقديم شرح مفصل لتاريخ التطوير التنظيمي وتطوره، وإنما تقديم لمحة مختصرة عنه، باعتبار أن للتطوير التنظيمي تاريخ حديث نسبياً، وهو تاريخ ثري بالمساهمات التي قدمتها العلوم السلوكية، بالإضافة إلى مساهمات الأشخاص الذين يقومون بعمليات التغيير نفسها.

1. مصطلح التطوير التنظيمي

إن ما يسمى اليوم "التطوير التنظيمي" يعود فضله إلى جهود عدة رواد أمثال بليك (Blake) وشيبرد (Sheperd) وموتون (Mouton) ومجروجور (McGregor)، حيث ظهر في البداية مصطلح او لفظ: (تطوير المجموعة) على يد بليك وموتون في أثناء تدريب العلاقات الإنسانية في جامعة تيكساس عام 1956 م، وقد إستخدم هذا المصطلح شيبرد وبليك في ما بعد. واثناء تدريب مجموعات العمل سنة 1957م تم إستخدام مصطلح التطوير التنظيمي على يد مجروجور وبكهارد. لأن ذلك يعني على حد قول الأخير: "جهدا منظما وشاملا للتغيير".

لقد حظي التطوير التنظيمي على قبول عالمي عام 1960 م، عندما أنشأ هيربرت شبرد أول برنامج للدكتوراه بأمريكا يكرس لتدريس وتعليم التطوير التنظيمي، حيث أصبح هذا المصطلح جزءاً من مصطلحات الإدارة وأكثر تداولاً، وبشكل خاص فيما يتعلق ببرامج التدريب والممارسة المهنية، وكانت عناصره تتألف من: إختيار المديرين، التطوير الفردي، الهيكل التنظيمي، العلاقات الشخصية وفعالية الجماعة.

2. مراحل تطور مفهوم التطوير التنظيمي

يمكن إبراز الجهود الإدارية المصاحبة لتطور الفكر الإداري في التطوير التنظيمي من خلال المراحل التالية:⁽¹⁾

أ - المرحلة الأولى: وهي المرحلة التي سبقت ظهور المدارس الإدارية الحديثة بدءاً من المدرسة الكلاسيكية التقليدية، حيث كانت بيئة العمل عبارة عن مجتمعات زراعية في أغلبها. كما كان الإعتماد في

¹ - عماري سمير، كافي عبد الكريم: متطلبات إنجاح التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مجلة البديل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد 2، ص 14.

الإنتاج على وسائل بدائية، ولكن مع توفر الموارد المادية والبشرية وكبير حجم المؤسسات وانتشار الفكر الاقتصادي الذي قدمه آدم سميث، ومفاهيم الثورة الصناعية كل ذلك ساهم في تطوير الإدارة وأساليب العمل، وأصبح المجتمع ينتقل تدريجياً من مجتمع زراعي إلى مجتمع شبه صناعي.

ب - المرحلة الثانية: وهي مرحلة الفكر الكلاسيكي، حيث قدمت أفكار مثالية في الإدارة، وأعطت الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي، وشمل ممارسات وتطبيقات في الجوانب الهيكلية للتنظيم بهدف زيادة الإنتاجية. وقد بني النموذج الكلاسيكي على أربع محاور رئيسية وهي: تقسيم العمل، ونطاق الاشراف، والتدرج الهرمي، والمشورة والخدمات المتخصصة، وكان من أهم الجوانب السلبية في هذه المرحلة هو إهمال احساس ومشاعر العنصر البشري، والذي يعتبر من أهم دعائم التطوير التنظيمي والعمل بصفة عامة في المؤسسات.

ج - المرحلة الثالثة: هي مرحلة الفكر السلوكي، وقد ظهرت نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة الجانب الإنساني، وقد برزت أفكار هذه المرحلة إتجاه التطوير التنظيمي في جهود تمثلت في الإهتمام بالفرد العامل في المؤسسة، وأهمية دوره في العملية الإنتاجية مثل تجارب هوثورن.

د - المرحلة الرابعة: وهي مرحلة صادفت ظهور أسلوب: "التدريب المخبري" في منتصف الأربعينات من القرن العشرين، وجاء بعد ذلك أسلوب "البحث الإجرائي"، فالأسلوب الأول: يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين، يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم، ومن خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكه، أما الأسلوب الثاني: فإنه يركز على جماعة العمل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمؤسسة، واستخدام المنهجية العلمية لحل المشكلات بأسلوب علمي خاصة في ما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات.

هـ - المرحلة الخامسة: وهي مرحلة ظهور العديد من المداخل الإدارية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، كما أنها الفترة التي جاءت بعد ظهور الإتجاهات الكلاسيكية والسلوكية، فقد جاءت مدرسة اتخاذ القرارات بأفكار كانت لها فاعلية كبيرة في التطوير التنظيمي، وكان من أبرز رواد هذا الإتجاه سايمون وتشستر برنارد. لقد شهدت هذه المرحلة ظهور مدرسة النظم، وهذا الإتجاه يركز على معالجة المشكلات الإدارية من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمؤسسة. كما ساهم هذا الإتجاه بشكل كبير

في التطوير التنظيمي حيث قدم صورة واضحة عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية والجوانب الغير الرسمية في المؤسسات(1).

من خلال ما سبق يمكن القول أنه وبغض النظر عن كان أول من استخدم مصطلح التطوير التنظيمي، فإنه لم تبدأ تتبلور أهميته كمدخل، إلا خلال نهاية الستينات من القرن العشرين على أنه عملية مخططة واسعة النطاق، تدار من القمة بهدف زيادة فعالية وصحة المؤسسة باستخدام المعارف والعلوم السلوكية، من خلال تطبيق خطة لتحسين الجوانب التنظيمية.

ثانيا: أهمية التطوير التنظيمي وخصائصه

1. أهمية التطوير التنظيمي

تبرز أهمية التطوير التنظيمي من خلال مواجهته للتحديات العديدة والمتنوعة التي تواجه المؤسسات الحديثة، ويمكن تلخيص هذه التحديات في أربع مجموعات هي:

- التطور التكنولوجي

إن معدل هذا العصر يفوق بكثير كل معدلات التطور التي حدثت في الأوقات السابقة مما يشعر الفرد بالغرابة وعدم الأمان.

- الانفجار المعرفي وتقادم السلع

قد تضاعفت الإصدارات في المجال المعرفي وأضحت دورة حياة المنتجات أخذة في القصر، إذ أن نصف السلع التي تباع اليوم لم تكن موجودة منذ عشر سنوات.

- التحولات الاجتماعية

إن الأجيال الجديدة التي تلتحق بالمؤسسات تحمل معها قيما جديدة تختلف عن القيم التي تحملها الأجيال القديمة وعدم مراعاة هذا النوع من الاختلاف يؤدي لصراع والإضرار باستقرار المؤسسة.(2)

¹ - المرجع السابق: ص - ص 14 - 15.

² - بوريب طارق: مرجع سابق، ص - ص 74 - 75.

2. خصائص التطوير التنظيمي

إن الفهم الصحيح لماهية التطوير التنظيمي يستلزم تحديد أهم الخصائص التي تميزه عن غيره من الظواهر الأخرى، فهو كيان مستقل بذاته له عدة خصائص تجعل منه محط الملاحظة والقياس، وبلجاً العديد من الباحثين إلى اتخاذ الخصائص محطة للكشف عن قيمة التطوير في المؤسسات. ومن بين المميزات التي ينفرد بها التطوير عن غيرها حسب تصنيف الباحثين نجد:

- مجهود طويل المدى

يعد التطوير مجهوداً يبتغي مدة من الزمن لتحقيق ماهيته وأهدافه، كما يعتبر بعض الباحثين أن الزمن أحد أدوات التطوير، فخطّة التطوير التنظيمي تأخذ فترة تمتد ما بين ثلاثة إلى خمسة سنوات، وذلك حتى يمكن تحقيق أهداف هذا التطوير ويمكننا تصور كيف يمكن تغيير خسائر منظمة ما إلى أرباح، وكيف يمكن تحسين صورة العملاء والمستهلكين بها، وكيف يمكن تطوير السلوك الإبداعي للعاملين، فكل هذه الاعتبارات تحتاج إلى وقت طويل كما تتطلب جهداً كبيراً لإنجازها.

- حل المشاكل وتجديد الممارسات

تعتمد بعض المنظمات وليس كلها إلى اعتماد أسلوب التطوير لحل مشكلاتها أو تجديد سلوكياتها وأهدافها، وهذه المواجهة للمعوقات تتم من خلال تطوير أسلوب مميز للإدارة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بها، ويتشكل هذا الأسلوب من الإدارة والإجراءات التي تكفل بها تحديد المشاكل واشتراك أجهزة الإدارة في وضع الحلول، وأسلوب لاختيار وتطبيق الممارسات الجديدة وخطط متابعة وتقييم الممارسات الجديدة.⁽¹⁾

- موجه أساساً نحو جماعات العمل

التطوير التنظيمي يأخذ في معناه وممارساته الشكل الجماعي وليس النمط الفردي لأن التطوير يعمل في شكل أنساق فرعية تكون وحدة واحدة.

- مجهود تعاوني للإداريين

1 - ليوز إلياس: مرجع سابق، ص 95.

بصرف النظر عن يقوم باتخاذ قرار التطوير، هناك مراحل تحتاج إلى تعاون الإداريين وتنمية أواصر الإتصال والتنسيق بينهم، وعلى الإداريين أن يقتنعوا بأن أي مشكلة في المنظمة هي مشكلة المنظمة كلها، وليست مشكلة تخص جزء معين منها، وتعاون الإداريين في جمع البيانات عن مشاكل المنظمة وتحليلها، واقتراح الحلول من خلال أنظمة مفتوحة للاتصال قد يساعد على نجاح التطوير منها: الاجتماعات واللجان والتقارير المشتركة بين الأقسام وبين الإدارات وبين الأخصائيين.

- التأثير بيئة المنظمة

تخضع المنظمة لجملة من المؤثرات من أجل وضع حلول لبعض المشكلات أو لتحديد ممارسات الإدارة، يتطلب أن تستند المنظمة على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها من: منافسين، موردين، مستهلكين ومساهمين، الهيكل التنظيمي والوظيفي، جماعات العمل الأقسام والإدارات وأسلوب العمل فيها، وأنظمة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد طبيعة الأساليب التكنولوجية، الأفراد، أهداف المنظمة، والقيم والمعايير السلوكية للعاملين والاتجاهات النفسية، ومهارات العاملين وغيرها على فهم كيف تؤثر البيئة في ممارستها.¹

- الاستشارة الخارجية

يقال أحيانا أن من بداخل الصورة لا يراها على حقيقتها، لذلك يلزم وجود أطراف خارجية على المؤسسة، كمكاتب الاستشارات الإدارية، وأساتذة الإدارة المتخصصين في هذا المجال للتدخل كعنصر محرك ودافع للتغيير، وقد يعمل الطرف الخارجي على تشخيص المشاكل، وتدريب العاملين على تطوير مهاراتهم واقتراح الحلول ومتابعة التنفيذ، ويعتمد مدى تدخل الطرف الخارجي على عمق المشكلة، وكفاءة الإداريين، وعلى فلسفة الإدارة في الاعتماد على طرف خارجي.

- التطبيق العلمي للعلوم السلوكية

يعني إسناد المؤسسة في جهودها للتطوير على جمع المعلومات عن المشاكل، والإعتماد على خبرة الإستشاريين الخارجيين وعلى مشاركة الإداريين في وضع حلول وجمع معلومات مستمرة عن تطبيق أساليب التطوير الجديدة وتقييمها، وتعتمد برامج التطوير التنظيمي على الإستفادة من مبادئ العلوم السلوكية والخاصة بتطوير الإتجاهات النفسية للعاملين، وتطوير مهاراتهم واستعدادهم للتعلم وتقبل التغيير، وتطوير

¹ - المرجع السابق: ص 96.

مهارات العاملين في التعامل مع بعضهم البعض والثقة في النفس والمبادأة والإبتكار وغيرها من الإعتبارات السلوكية (1)

وهناك من يرى أن خصائص التطوير التنظيمي تتصف بما يلي:

- الإستهدافية: التطوير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار شركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة. ومن هنا فإن إدارة التطوير تتجه نحو تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التطوير.
- الشمولية: حيث يهتم برفع كفاءة كافة المكونات التنظيمية من هياكل تنظيمية، وأساليب تشغيلية، وموارد بشرية ومادية، وتكنولوجيا مع منح أهمية كبرى للعنصر البشري، وإيجاد التوافق والإنسجام بين كافة تلك العناصر.
- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التطوير ورغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التطوير.
- الفاعلية: إن التغيير الذي تشده جهود التطوير التنظيمي يعد جهداً مستمراً ودائماً وليس مؤقتاً أو آنياً.
- الاهتمام بالعنصر البشري: إن عملية التطوير التنظيمي تقوم على قيم إنسانية، من خلال إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة.
- القدرة على التطوير الابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التطوير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه. (2)

ومن خلال عرض جملة الخصائص التي يتميز بها التطوير التنظيمي نجد بأنه يميل إلى الطابع الشمولي والجماعي والذي يحث على المشاركة والتعاون، فهو يهتم بالطابع العام وليس الخاص لأنه يعتمد على وحدة النسق ومشاركة الهدف وخدمة الصالح العام.

1 - عماري سمير، كاكي عبد الكريم: مرجع سابق، ص- ص 13 - 14.

2 - شلبي جمانة عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 29.

ثالثاً: مبادئ التطوير التنظيمي وأهدافه

1. مبادئ التطوير التنظيمي

تمثل مبادئ التطوير التنظيمي قواعد عامة للإرشاد النظري والعلمي وهي كالآتي:

- **السلطة:** وهي الإدارة العليا، وهي تحركه بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكيف أهدافها وأوضاعها التنظيمية للبيئة.
 - **المسؤولية:** فهي مسؤولية مشنكة لجميع المستويات التنظيمية من أعلى القمة إلى أدنى القاعدة.
 - **المرونة:** وتتجسد في حركته الثنائية القطب نهايته المتطرفتين (التطوير التدريجي) مقابل (التطوير الراديكالي).
 - **الإستمرارية:** تكمن في كونه برامج مستدامة تتجسد باستمرار بسبب حركية البيئة واضطرابها.
 - **التكاملية:** تكاملية التطوير تأتي من تنسيقه العالي بين أهداف المنظمة والأهداف الفرعية للأقسام والجماعات والأفراد الرسمية وغير الرسمية، للوصول لبنية تنظيمية صحية.⁽¹⁾
 - **التنقل بين الوظائف:** والهدف من ذلك الحد من المعوقات التنظيمية والنزاع التنظيمي.
 - **إكتساب مهارات جديدة:** أن أي تغيير في أهداف المنظمة ينظر إليه على أنه تعديل أو تغيير في الأفراد أنفسهم.
 - **الالتزام بالتكنولوجيا:** إذا كان الهدف طويل المدى هو الحصول على التكنولوجيا من أجل تطويره فإنه يتوجب التخطيط للأمور التالية:
- الإلتزام بوضع الأهداف طويلة المدى.
 - الإلتزام بتأمين ورصد الموارد المالية لتحقيق هذه الأهداف.
 - الإلتزام في الإستثمار في مجال البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا.
 - الإلتزام بتوفير القوى العملية المتخصصة.

¹- طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح: التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، الاستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات)، دار وائل، الأردن، ط 1، 2010، ص 67.

- **التعليم والتدريب:** إن مستقبل المنظمة مرتبط بنوعية أفرادها وعليه فإن عملية التطوير لا تقتصر على النظم والأساليب الهيكلية والاجرائية بل أيضا على الإلتزام المستمر في مجال القوى البشرية وتكنولوجيا العمل.⁽¹⁾

2. أهداف التطوير التنظيمي

- قد تختلف أهداف برامج التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل وظروف المؤسسات التي تستخدم هذه البرامج، ولكن في العموم يكون من أهداف برامج التطوير التنظيمي:
- يدعم التطوير كفاءة المؤسسة وفعاليتها وأن الإنتاجية هي مجموع الكفاءة والفعالية، ومن ثم فإن التطوير التنظيمي يدعم الإنتاجية.
- التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى، لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغييرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات، ولتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك.
- التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة، وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى، ومن هنا فإن ذلك الجهد يرمي إلى تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية.
- إن تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها، هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي، حيث يحرص على إيجاد مناخ ملائم، يستطيع فيه الأفراد أن ينمو وأن يحققوا ذاتهم وأن يؤثروا على وظائفهم ومنظماتهم وبيئتهم.
- يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.
- يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تتسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية، أكثر منها مع قيم البيروقراطية الآلية.
- تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل، فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم.

¹ - الطجم عبد الله بن عبد الغاني: السلوك التنظيمي (المفاهيم، النظرية التطبيقات)، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2003، ص- ص 304 - 305.

- إن نظرة التطوير التنظيمي للمنظمات وتتميتها نظرة شمولية كلية، تتبع من فلسفة النظام، ومن ثم فإنها ترمي إلى تحسين جميع الأنظمة الفرعية في المنظمة البشرية والفنية والإدارية.⁽¹⁾
- وهناك أهداف أخرى للتطوير التنظيمي تتمثل في:
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التطوير المطلوب، وكذا شجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة، وبناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- تمكين المدراء من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، والإعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكماً لها⁽²⁾
- بالإضافة كذلك إلى:

- رفع مستوى أداء المديرين بالتأكيد على المامهم بمسؤولياتهم والاتفاق معهم على أهداف رئيسية محددة يتم على ضوءها تقييم أداءهم بصورة منتظمة، تحديد المديرين الذين يتمتعون بمقدرات كافية والتأكيد من إتاحة الفرصة لهم للتطوير والتدريب.
- إكتساب الخبرات لإعدادهم لوظائف أعلى في مواقعهم ووحداتهم داخل المنظمة.
- تحسين أداء المنظمة وضمان نموها في المدى البعيد.
- إكتساب الخبرات لإعدادهم لوظائف أعلى في مواقعهم ووحداتهم داخل المنظمة.⁽³⁾

1 - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص - ص 27 - 28.

2 - شلبي عبد الوهاب جمانة: مرجع سابق، ص 27.

3- محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2015، ص 293.

إن الأهداف التي سبق ذكرها هي متنوعة ومختلفة ويعود ذلك إلى نوع المؤسسة والأساليب التي تتبعها، فلكل هدف أسلوب يعتبر هو الطريقة المثلى لتجسيده فعلياً على أرض الواقع، كما يعتبر الجانب المادي من أهم المسائل التي تتحكم في تحديد الأهداف المرجوة من التطوير، ويعبر الهدف في حقيقته على جزء من ثقافة المؤسسة وتعريفها وتميزها عن غيرها، ومن ثم يعد التطوير أمر يكشف هوية المؤسسة ويعرفها على البيئة الخارجية.

رابعاً: الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي

عملية التطوير لا تحدث تلقائياً وإنما بوجود مسببات تدعو المنظمة للتعامل مع المتغيرات والظروف أو المشاكل المحيطة بالمنظمة والتي لا يمكن حلها أو التعامل معها إلا بالتطوير، وقد تم تقسيم الأسباب الدافعة للتطوير إلى نوعين إما خارجية أو داخلية وهي كالتالي:

1. التغيرات الخارجية

وهي الأسباب البيئية الخارجية الخارجة عن سيطرة المنظمة وخاصة مما يؤثر على جهود التطوير التنظيمي في المؤسسة منها:

أ - **التغيرات السياسية والاقتصادية:** تفرض التغيرات السياسية والاقتصادية في مجال جغرافي موحد مجموعة من التغيرات على مختلف المؤسسات العاملة في ذات النطاق الجغرافي بشكل إيجابية أو سلبية، حيث تقوم المنظمات المتواجدة في ذلك الحيز الزماني والمكاني بالتكيف وخلق التوازن في إطار أنشطتها مع المستجدات الاقتصادية والسياسية، وإن عدم الركون والتأقلم مع هذه التغيرات من شأنه أن يعمل على اضمحلال الأنشطة الجارية في المنظمة وعدم قدرتها على البقاء والاستمرار.

ب - **التغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية:** تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية الحضارية بأن تقوم المنظمات بردة فعل من خلال التأثير بتلك المستجدات، حيث تسعى المنظمات المشكلة للواقع من التكيف والانسجام وذلك بإجراء التغيرات والتطوير في أنشطتها التنظيمية والإدارية، ومن ذلك التغيير في القيم والأعراف والتقاليد.

ج - **التغيرات البيئية التقنية:** تتمثل البيئة التقنية في التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم، حيث بدأت المعلومات منذ 1940م بالإنفجار والزيادة في المكتشفات التقنية، وهذه الزيادة كان لها تأثير في

بيئة العمل ومهامه سواء من نوعية الإنتاج، أساليبه، الهيكل التنظيمي، وتتمثل هذه الوسائل في الأجهزة الإلكترونية، الآلات الحاسبة ووسائل الاتصال الحديثة وغيرها. (1)

2. التغيرات الداخلية: من بين هذه الأسباب ما يلي:

أ - **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** فالتطوير يعمل على تجديد الحيوية داخل المؤسسات، حيث يؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى سيادة روح التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والإقتراحات، ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

ب - **تنمية القدرة على الابتكار:** التطوير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون.

ج - **إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:** يعمل التطوير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات، وتنمية الدوافع والحافز نحو الإرتقاء والتقدم ما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلائم في كل المجالات كزيادة الانتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال الآتي:

- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.
- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل. التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديد تعتمد على تكنولوجيا جديدة. (2)

- **التوافق مع متغيرات الحياة:** يعمل التطوير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة ومواقف ثابتة، وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح.

1- لبوز الياس: مرجع سابق، ص، ص 90، 91.

2- دراعو فاطمة: علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي احمد زيانة بغليزان، ماجستير (منشورة)، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، وهران، 2015 - 2016، ص 28.

- زيادة مستوى الأداء: يسعى التطوير للوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية من خلال:

- إكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل: الإسراف، والفاقد والتالف والضائع... إلخ ومعالجتها. وكذا معرفة نقاط القوة وتأكيدتها مثل: عمليات الحفز، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين والولاء والارتباط بالعمل.⁽¹⁾

وهناك من يرجع الأسباب الداخلية الدافعة للتطوير التنظيمي إلى مايلي:

- إنخفاض الأرباح باستمرارية شكل مشكلة رئيسية تواجه خطط التطوير، وعدم القدرة على المنافسة فلا يكون أمام المنظمة إلا سبيل واحد هو التطوير الكلي والتجديد الشامل لكل عناصر ومقومات المنظمة.

- عدم إستغلال الكفاءات البشرية وهي لا تعمل بكامل طاقاتها وكفاءاتها.

- وجود انفصال بين العاملين والإدارة شكل فجوة فيما بين الطرفين، فالأسلوب المركزي الذي تتبعه الإدارة في تعاملها مع الموظفين والرقابة المشددة عليهم أثر في علاقات البيئة الداخلية للمؤسسة.

- القيادة الإدارية متسيبة وأساليب الرقابة غير محكمة، ما أدى إلى كثرة غياب العاملين وتزايد اللامبالاة تجاه الإلتزام الوظيفي بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المؤسسة.

- زيادة معدلات الشكاوي من داخل وخارج التنظيم الإداري، والصراعات المستمرة فيما بين القوى الإجتماعية في الداخل والخارج.

- ضعف شبكة الإتصالات مما يسبب تأخر إداري ملموس مقابل ما هو حاصل في الدول المتقدمة⁽²⁾

إن المصدر الخارجي والداخلي للتطوير كلاهما يسعيان إلى هدف واحد وهو تحقيق التطوير، وهذه الأسباب نفسها التي أدت بالمنظمات الجزائرية إلى ضرورة تحقيق شرط التطوير في مختلف هياكلها وأساليبها نتيجة الدوافع والضغوط الداخلية التي تفرضها المؤسسة، والضغوط الخارجية التي تفرضها البيئة الخارجية

¹- المرجع السابق: ص 29.

² - فادية إبراهيم شهاب: التطوير التنظيمي (القواعد النظرية والممارسات التطبيقية)، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط

1، 2014، ص - ص 18 - 19.

المحيطة بالمؤسسة، كما يتوفر دافع النمو الذي يقود المؤسسات لتحقيق التطوير من أجل الحفاظ على البقاء.

خامساً: مجالات التطوير التنظيمي وأساليبه

1. مجالات التطوير التنظيمي

يمكن أن يشمل التطوير التنظيمي مجالاً واحداً أو عدة مجالات في أي مؤسسة، كما اختلف الكتاب في تصنيفها، فهناك من يرى في تصنيفه: أن التطوير التنظيمي " عادة ما ينصب على مجالات أربعة وهي تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي، تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين، أي البعد الإنساني، تغيير المهام أي المجال الوظيفي، تغيير الهيكل التنظيمي أي المجال الهيكلي".⁽¹⁾

وهناك من يصنفها إلى:

أ - الهيكل التنظيمي

الذي يعبر عن إطار يحدد الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً لتحقيق أهداف المنظمة. حيث تسعى المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي إلى تحقيق أهداف عديدة منها:

- توضيح الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة، والمستويات الإدارية واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.
- كما توضح العلاقات الرسمية وخطوط السلطة ونقاط الإشراف والاتصال، وترتيب الوظائف والتنسيق بينها، تسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام والإدارات، تقليل الإزدواجية.
- كم تسعى كذلك إلى إعادة تصميم الوظائف، تغيير الأساس الذي يقوم عليه الهيكل التنظيمي.
- تخفيض نطاق الإشراف، تعديل إجراءات العمل وخطواته، إحداث تغييرات في وسائل التنسيق، تغيير القوى داخل المنظمة، التحول من أسلوب المركزية إلى اللامركزية.⁽²⁾

ب - الجوانب السلوكية (المورد البشري)

¹ - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 56.

² - شلبي جمانة عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 30.

تحاول الإستراتيجيات السلوكية أن تغير من الإتجاهات والتصورات وأنماط السلوك للعاملين في التنظيم، وكل ذلك على افتراض أن هناك تغييراً سوف ينتج من ذلك سواء في الهياكل التنظيمية أو الأساليب التشغيلية لتحقيق الأهداف والتي نذكر منها:

- الحصول على زيادة في كفاءة التنظيم عن طريق زيادة المنفعة من العناصر الإنسانية والإدارية، والإستخدام الأفضل لطاقت العاملين ومجهوداتهم، وإيجاد روح التعاون والجماعية وزيادة المهارات الإدارية.
- زيادة التفاعل والإلتزام لدى العاملين للحصول على مستوى مرتفع من الثقة والإبداع.
- تطوير الفرد وتحسين مستوى الدوافع والقدرات، تطوير العلاقة بين الأشخاص وزيادة المهارات القيادية، تطوير العمل الجماعي والتفاعل بين المجموعات وتحسين التنسيق فيما بينها.⁽¹⁾

ج - الجوانب التقنية

تؤثر الثورة التكنولوجية في كافة جوانبها والتي تعاشها المجتمعات في الوقت الحاضر على الهياكل التنظيمية أو الأساليب التشغيلية، لذلك فهناك محاولات مستمرة نحو إستخدام ذلك التقدم التقني لزيادة فعالية التنظيم وتجنب التأثيرات السيئة على العنصر الإنساني.

ومن هنا تحاول مجالات التطوير التنظيمي التركيز على الجوانب التكنولوجية بما فيها من مهام ومعدات، وكشف أي خلل في التنظيم قد يكون سببه نقصا في الجوانب التقنية والعمل على تلافيها وتطويرها عن طريق المتخصصين في مجالات الحاسب أو نظم المعلومات.⁽²⁾

ويصنفها آخرون إلى:

أ - التنظيم نفسه

يتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات، ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام والإدارات والخدمات أو المنتجات، والتقنية المستخدمة، وعلاقات

¹- بوريب طارق: مرجع سابق، ص 89.

²- المرجع السابق: ص 88.

السلطة والإتصالات، والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه، فرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والإستشارات.

ب - جماعات العمل

هي مجموعة من الأفراد داخل التنظيم (سواء في الأقسام أو العنابر أو الإدارات أو المراكز أو اللجان أو المجالس أو صناديق الزمالة وغيرها من الصور)، يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلاقى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها. ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل الموجب بينهم، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها، وتطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم والمعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة والجماعات المختلفة داخل التنظيم، وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية. (1)

ج - الأفراد

يعد الأفراد أهم عناصر التطوير التنظيمي، لأنهم جوهر العمليات المختلفة التي تتم في المنظمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعد الأفراد العنصر الأكثر تطوراً وتكيفاً مع الظروف المختلفة التي تعترض حياة المنظمة بما يمتلكه من خاصية التطويع والمرونة ويمكن تطوير الأفراد في المنظمة عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم، أنماط شخصياتهم دوافعهم، قدراتهم وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات من ثم تعمل المنظمة على تطوير الأفراد وذلك لتتلاءم مع متطلبات العصر. وتتم عملية التطوير لهذا العنصر من خلال إستراتيجيتين:

- إستراتيجية التنمية الذاتية (تغيير الاتجاهات)، ويتم من خلال الإرشاد والإقناع، الإثابة والتحفيز.
- إستراتيجية التنمية الموجهة (تغيير المعارف والمهارات) ويتم من خلال التعليم، التنمية والتدريب. (2)

¹- عاطف محمود عوض: دور إدارة المعرفة ونقائنها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد 28، العدد 1، 2012، ص -ص 414 - 415.

² - ليوز إلياس: مرجع سابق، ص 101.

نلاحظ من خلال هذا الطرح ان أن الاتجاهات الثلاثة تختلف في الأسلوب وليس الهدف، وأن لكل مؤسسة خاصية تؤهلها لاختيار الأسلوب الذي يناسبها، وهذا من مميزات التطوير، إذ لا يفرض شكلاً موحداً على المؤسسات بل يقدم طرق متعددة تتوافق واستعدادات كل مؤسسة.

يمكن القول عن مجالات التطوير التنظيمي بأنه حتى تكون عمليات التطوير ناجحة فلا بد من الأخذ في الاعتبار التداخل والإعتمادية المتبادلة بين مختلف العناصر التي تكون أساسيات التنظيم. فالتغيير في أي عنصر سوف يظهر أثره على العناصر الأخرى.

2. أساليب التطوير التنظيمي

هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها في التطوير التنظيمي مع وجود درجات مختلفة في كيفية استخدام هذه الأساليب المتعددة، ومن بين هذه الأساليب والطرق نتطرق إلى ما يلي:

أ - تدريب الحساسية

يعتبر من الأساليب القديمة ويهدف إلى مساعدة الأفراد في فهم اعماقهم وتنمية مهارات الفرد السلوكية لإقامة علاقات بناءة مع آخرين عن طريق الانفتاح والثقة بينه وبين المجموعة في محيط العمل ويعتبر إحدى الوسائل الفعالة التي يستعين بها التطوير التنظيمي في محيط العلاقات الإنسانية بين أفراد التنظيم وفي تحسين مهارات الإتصال والعمل كمجموعة لتحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾

ب - أسلوب بناء الفريق

يعتبر من أكثر الأساليب استخداماً في عملية التطوير الحديثة حيث يركز على العمل ضمن مجموعات وهذا يوفر منفعة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها ويؤدي العمل ضمن الجماعة أيضاً إلى زيادة كفاءة الفرد وزيادة إنتاج المنظمة.⁽²⁾

¹- بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 36.

²- المرجع السابق: ص 36.

ج - التدريب الشبكي

التدريب الشبكي هو امتداد للشبكة الإدارية تتكون هذه الشبكة من إطار من بعدين مختلفين يصفان المديرين، تبعاً لاهتمامهم بالأفراد، واهتمامهم بالإنتاج، ومن خلال إستخدام قائمة استقصاء يمكن تحديد النمط الإداري للفرد على الشبكة. ويمكن تقسيم الطرق المستخدمة في التدريب الشبكي إلى ستة مراحل:

- **تدريب تمهيدي لتعريف موقع الفرد من الشبكة:** وقد صممت هذه المرحلة لتعريف الفرد المشارك، بمفاهيم ومحتوى الشبكة الإدارية حيث يحدد كل مدير موقعه أو أين يقع على الشبكة الإدارية.
- **تنمية وتطوير الفريق:** وتتضمن هذه المرحلة تحديد القواعد الأساسية والعلاقات الضرورية للإدارة.
- **تنمية وتطوير الجماعات:** تنطوي هذه المرحلة على وضع القواعد الأساسية للعلاقات الضرورية للإدارة، والعلاقات والعمل بين لجماعات.
- **تحديد الأهداف التنظيمية:** تستخدم الإدارة بالأهداف لوضع الأهداف الفردية والتنظيمية.
- **تحقيق الأهداف:** تحقيق الأهداف التي يتم تحديدها في المرحلة رقم 4.
- **تحقيق الإستقرار:** وتهتم هذه المرحلة بتقييم التغييرات في المراحل الأخرى وتقييم البرنامج ككل.

ومثل تدريب الحساسية، فإن التدريب الشبكي يلاقي نجاحات مختلفة داخل المنظمة.⁽¹⁾

د - الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف من أوائل الأساليب التي استخدمت في التطوير التنظيمي، وهي من أكثر أساليب التطوير التنظيمي قدرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم وبموجب هذا الأسلوب يجتمع مسؤولين الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الفرعية لوحداتهم، ويحددوا الوقت المناسب لإنجازها حتى يكونوا ملتزمين ومتحمسين لتنفيذ ومراقبة عملهم اليومي والأسبوعي ذاتياً لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تدخل مباشر أو تفصيلي مباشر من قبل الإدارة في أعمالهم اليومية. وأثبت هذا الأسلوب جدارته في الكثير من المؤسسات الحديثة لأنه يركز بشكل كبير على الهدف، ولا يركز على الأسلوب إلا

¹ - إبتسام إبراهيم مرزوق: فعالية متطلبات التطوير التنظيمي، وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، ماجستير (منشورة)، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص- ص 58 - 59.

بدرجة بسيطة، الأمر الذي جعله يصل للأهداف التنظيم وتحقيق الأهداف، إلا أنه يعاب عليه بشأن التطوير فهو يحقق النتائج ولكن تلك النتائج لا تعني بالضرورة تحقيق التطوير.⁽¹⁾

هـ - البحوث المسحية

والتي يتطلب إجرائها قيام جميع الموظفين بالمنظمة بملء إستقصاءات الإتجاهات التي توزع عليهم وتستخدم البيانات التي يتم جمعها من خلال الاستقصاء كأساس تعتمد عليه المجموعات في تحليل المشكلات ووضع الخطط اللازمة للتنفيذ. وتعد البحوث المسحية طريقة ملائمة لفك درجة الجمود التي تعترض إدارة المنظمة وكذا الموظفين من خلال تقديم بيانات مقارنة تفيد بوجود منظمة مشكلات تعاني منها المنظمة⁽²⁾

و - نمذجة السلوك

من المراحل التي يمكن استخدامها في مجال البرامج التقليدية للتطوير الإداري ضمن مجال التطوير التنظيمي هو مدخل نمذجة السلوك أو الإدارة التفاعلية. ويتضمن نمذجة السلوك، تحديد مشاكل التفاعل التي يمكن أن يواجهها المديرون. مثل التغلب على مقاومة أو رفض التغيير، وتحفيز العاملين، وتخفيض معدل التأخير ويتضمن تتابع أنشطة التعلم لنمذجة السلوك:

- نموذج تسجيلي أو سينمائي يعرض المهارات الأساسية لحل المشكلة موضع الدراسة.
- التدريب العملي على حل المشكلة، من خلال تمثيل الأدوار لكل متدرب.
- تدعيم السلوك الصحيح في حل المشكلة أثناء الموقف العملي.
- تخطيط كل متدرب على الكيفية التي ينقل بها الخبرات إلى موقف العمل الفعلي.

وبالرغم من حداثة أسلوب نمذجة السلوك، إلا أن النتائج مشجعة حيث أشارت نتائج أحد الدراسات إلى أن نمذجة السلوك أدت إلى سلوك أفضل للفرد الذي تلقى التدريب، عن ذلك الفرد الذي لم يتلق التدريب، أو الذي تلقى التدريب من خلال طرق أكثر تقليدية للتطوير الإداري.

¹- لبوز إلياس: مرجع سابق، ص 108.

²- إبتسام إبراهيم مرزوق: مرجع سابق، ص 59.

ز - الإثراء الوظيفي

هو محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل، وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات وإذا لم يكن الموظفين مستمتعين بعملهم فإنهم لن يستجيبوا للتغيير المهم الذي تتعرض له المنظمة أو الجهاز. أسلوب الإثراء الوظيفي يشتمل على: تخطيط العمل - أداء العمل - تقييم الأداء (الإنجازات). فالمدير هو الذي يقوم دائماً بتخطيط وتصميم العمل وتقييم الأداء (الإنجازات) والموظف ينفذ ويقوم عادة بأداء العمل حسب تعليمات المدير. فالإثراء الوظيفي يشتمل على إعادة تصميم مهام الموظفين لكي يكون لديهم مستويات لتخطيط وتصميم وتقييم نشاطات العمل، والإثراء الوظيفي يعني أن هناك مهام إشرافية أضيفت لعمل الموظفين (التابعين) وهذه الإضافات في التحديات والواجبات تزيد غالباً دافعية الموظفين ويكون الموظفون أكثر احتراماً للتغيرات التي تصنع تحديات العمل.⁽¹⁾

مما سبق يمكن القول أن أساليب التطوير التنظيمي قد شهدت في السنوات القليلة الماضية تزايداً ملحوظاً، حيث كانت في البداية تتم من خلال أساليب العمليات الإنسانية، التي كانت تستهدف بصفة عامة بتبصير الموظفين بسلوكياتهم وسلوكيات الآخرين بهدف تحسينها بما يسهم في زيادة الفعالية التنظيمية. وفي الوقت الحاضر تزايدت التطبيقات المختلفة التي يمكن الإعتماد عليها في تطوير المنظمات، وهذا بسبب زيادة انشغال المهتمين بالتطوير التنظيمي وليس فقط بأمور التطوير وتغيير سلوكيات الأفراد وكذلك بإجراء تعديلات مباشرة في الهيكل التنظيمي والإستراتيجية والثقافية السائدة داخل المنظمات.

1 - المرجع السابق: ص - ص 59 - 60.

سادسا: مراحل التطوير التنظيمي

تعتبر عملية التطوير التنظيمي جهد منظم وعملية مستمرة بدلا أن تكون برنامجا محددًا بـمدة زمنية محددة، لذا كان لا بد أن يمر برنامج التطوير التنظيمي بمراحل تدريبية لتحقيق الأهداف التي صمم من أجلها، وقد تعرض العديد من الباحثين في حقل التطوير التنظيمي إلى وصف وتحليل المراحل المختلفة، والتي يمكن الإشارة إليها كما يلي:

1. مرحلة التشخيص

يتضمن التشخيص، جمع المعلومات من الأفراد من خلال استخدام كل قوائم استقصاء واستطلاعات الاتجاهات.

2. مرحلة تخطيط الإستراتيجية

يهتم تخطيط الإستراتيجية بتنمية خطة لتحسين المنظمة، والمبنية على البيانات المستقاة من التشخيص، ويحدد تخطيط الإستراتيجية المجالات التي قد يوجد بها مشاكل في المنظمة، ويرسم الخطوط العريضة التي يمكن اتخاذها لحل هذه المشاكل.

3. مرحلة التعليم

يتكون التعليم من مشاركة المعلومات التي تم الحصول عليها من التشخيص مع الأفراد الذين يتأثرون بها ومساعدتهم في إدراك حاجتهم إلى تغيير سلوكهم. وتحتاج مرحلة التعليم وجود إستشاري من خارج المنظمة، ويقدم الرأي والإرشاد والنصح للأفراد أو الجماعات. ويمكن أيضاً في هذه المرحلة استخدام برامج التطوير الإداري.

4. مرحلة التقييم

تشبه هذه المرحلة مرحلة التشخيص، حيث يتم جمع البيانات مرة أخرى بعد مرورها بالمراحل الثلاثة الأولى من خلال قوائم الإستقصاء، واستطلاع الإتجاهات. وهذا بغرض التعرف على مدى تأثير جهود التطوير التنظيمي عبر المنظمة ككل وهذه المعلومات الإضافية قد تتطلب مزيد من الجهود التعليمية والتخطيطية⁽¹⁾.

¹ - إبتسام إبراهيم مرزوق: مرجع سابق، ص56.

وهناك من ينظر لمراحل التطوير التنظيمي بأنه يمر بثلاث مراحل رئيسية هي:

1. مرحلة الإثارة والجذب

في تلك المرحلة يثار ذهن أفراد المنظمة وجماعاتها لضرورة الحاجة إلى التطوير، من خلال جذب إنتباههم إلى المشكلات التي تعوق تقدمهم في العمل، ويتم فيها إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشكلاتهم، ويطلق على هذه المرحلة الإثارة.

2. مرحلة التغيير

تُطور الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وينظر بعضهم إلى هذه المرحلة بأنها ليست فقط مرحلة تدخل بل إنَّها مرحلة تعلم أيضاً، أي يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمنظمة أنماطاً جديدةً من التصرف والسلوك تساعد في مواجهة مشكلاتهم وفي التغيير إلى الأحسن، وتهتم بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها، وتطبيق التغيير من خلال أدوات التغيير ووسائله، ويطلق على هذه المرحلة الإبدال.

3. مرحلة التثبيت

بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب يتم تثبيت ما تم التوصل إليه، بمعنى حماية التغيير الذي تم التوصل إليه وصيانته، ومحاولة الحفاظ على المكاسب والميزات التي حققت من " التطوير التنظيمي"، وخلق توازن جديد حتى لا يعود التنظيم إلى الممارسات القديمة، ويطلق على هذه المرحلة التجميد.⁽¹⁾ ويقسم رفعت محمد جاب الله مراحل التغيير المخطط إلى ثمانية خطوات جاءت كما يلي:

- الإحساس بوجود فجوة في الأداء.
- شعور الإدارة بالحاجة إلى التغيير.
- تهيئة المناخ الملائم للتغيير.
- تشخيص المشكلة.
- البحث عن الإستراتيجيات الملائمة لإحداث التغيير.

¹ - عاطف محمود عوض: مرجع سابق، ص 416.

- إختيار الإستراتيجية الملائمة.
- تنفيذ عملية التغيير.
- تقييم النتائج وتعديل الإستراتيجية عند الضرورة (1).

سابعاً: تأثير الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي

لقد حدث تطور هائل في عمل المؤسسات ولاسيما في نهايات القرن العشرين بعد أن شاع إستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية، وظهر مفهوم الإدارة الإلكترونية أو الرقمية حيث شكلت ثورة إدارية تنموية في أعمال المؤسسات الإجتماعية من خلال إعادة عملها الإداري على وفق منظور المتغيرات التكنولوجية الجديدة والعمل على تلافي نقاط الضعف في الإدارة التقليدية، فكان ذلك إيذاناً بدخول المؤسسات إلى عالم تكنولوجيا المعلومات، إذ يمكن الوقوف على بعض انعكاسات الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي للمؤسسات من خلال النقاط التالية:

1. تؤثر الإدارة الإلكترونية في **الهيكل التنظيمي** الذي يعد أهم وسائل المؤسسة في العمل على تحقيق أهدافها، حيث تساهم الإدارة الإلكترونية على تحقيق ذلك من خلال:

- إعادة تعريف الحدود التنظيمية الخارجية للمؤسسة لتصبح بذلك موسعة ومتجهة نحو البيئة المحيطة وهذا من خلال ما يسمى بالتنظيم الافتراضي، الذي يهدف إلى إتاحة التفاعل بين العناصر والفواعل الداخلية والخارجية للمؤسسات (عملاء وزبائن، منافسين، مساهمين وممولين، مؤسسات في نفس المجال...)، ترتبط جميعها فيما بينها بشبكة إلكترونية تمكنها من العمل بطريقة مرنة دون الأخذ بعين الإعتبار للعامل الجغرافي.

- أما بالنسبة للحدود التنظيمية الداخلية فتطبيقات الإدارة الإلكترونية تساعد المؤسسات على إحداث التناغم الداخلي، وتقليل حجم المؤسسات من خلال تخفيض عدد العاملين وتقليص المستويات الإدارية ما يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية بالمؤسسة، أي ما يؤدي إلى تحقيق انسياب القرارات والتوجيهات مما يترتب عنه السرعة في حل المشكلات التي قد تحدث بصفة مفاجئة، والاستجابة الملائمة لطلبات العميل،

¹ - سمير رمضان محمد الشيخ: التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية، دكتوراه (منشورة)، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة سوهاج، جامعة أسيوط، 1994، ص 40.

وتحقيق قدر من التكيف والإنسجام والتطورات البيئية التي تؤثر على المنظمة (المرونة التنظيمية).⁽¹⁾ كما تسهم في توضيح المهام والأدوار بين الأقسام والوحدات الإدارية، مع تحديد المسؤوليات للموظفين وتوضيح المهام.

- بتطبيق المؤسسات لأسلوب الإدارة الإلكترونية قد ساهم ذلك في تطوير العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة واتخاذ القرار، ومن بين مظاهر تأثير الإدارة الإلكترونية في ذلك نجد:

نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية وهذا يساهم من جهة في تنمية قدراتهم ومن جهة أخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية⁽²⁾، بمعنى آخر انها تسهم في تفويض الصلاحيات من المستويات العليا إلى المستويات التنفيذية، بعد أن كانت حكراً على الرئيس أو المدير في ظل الإدارة التقليدية فكانت المخرجات متواضعة، ولاشك أن تفويض السلطة والصلاحيات من شخص واحد إلى أشخاص آخرين يقترن بوجود ضوابط معينة يأتي على رأسها أن يكون هؤلاء الأشخاص على قدر جيد من ممارسة العمل وبما يسهم في تحقيق أهداف التنظيم بكفاءة وفاعلية⁽³⁾.

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

تحقيق الرقابة المستمرة والسريعة ما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة، وبالتالي فهي تقدم تقارير مختصرة ودورية تقف على الأخطاء وتصحيحها في وقت مبكر، وتحول دون الإهمال والسرقات والتبذير وسوء الاستخدام وبما يحافظ على موارد المنظمة، كما تعمل على تحفيز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة⁽⁴⁾.

¹ - عبد العزيز سلمى عشبة: الإدارة الإلكترونية (مدخل لتميز أداء الإدارة العامة)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية جامعة باتنة، المجلد 11، العدد 01، ص 395.

² - موسى عبد الناصر: مرجع سابق، ص 94.

³ - أحلام محمد شواي: مرجع سابق، ص 3402.

⁴ - موسى عبد الناصر: مرجع سابق، ص - ص 94 - 95.

نظام الإدارة الإلكترونية يسهم في الإبتعاد عن الإجراءات التعقيدية أثناء التنفيذ التي من شأنها أن تساعد في إنجاز المهام المطلوبة بسهولة ويسر، فهو يختزل كثير من حلقات العمل الروتينية، ما أسهم ذلك في إلغاء الإزدواجية والتكرار في الأعمال الإدارية، كما يقلل إلى درجة كبيرة من مشكلات وظائف الإدارة التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية والاجتماعية (1).

3. للإدارة الإلكترونية أثر على المورد البشري حيث يمكن إبراز الدور الذي تلعبه في تحقيق ذلك فيما يلي:

- تنمية المورد البشري من خلال: إتاحة فرصة معرفة عناصر التحليل الإستراتيجي بصورة يمكن من خلالها تحديد عناصر القوة، ومواجهة عناصر الضعف عن طريق التدريب بما يستوجب التوجهات الجديدة.
- إمكانية تحديد التغيرات الخارجية والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها الموارد البشرية، وبصورة يمكن من خلالها تحديد الجديد من الاحتياجات التدريبية مع الاستفادة من الفرص وتفادي المخاطر.
- إيجاد نمط جديد لمتطلبات العملية التدريبية قائمة على المعرفة، على اعتبار أن الكفاءات والموارد البشرية في وقتنا الحاضر لم تعد تلك التي تتحكم في الأمور التقنية للعمل فقط، بل بالعكس يعمل النموذج التدريبي على تطوير المهارات الفكرية والذهنية أكثر لدى الأفراد، خاصة وأن أغلب المهام التقنية الروتينية داخل المنظمات قد تم إسنادها بصفة شبه كلية للأجهزة المحوسبة، مع إتاحة طرق حديثة في ممارسة العملية التدريبية وهذا من خلال التدريب عن بعد (2).
- فالإدارة الإلكترونية تسهم في تغيير سلوكيات الموظفين من خلال زيادة المهارات الإدارية للعاملين لأداء وظائفهم، وتقليل الضغط عليهم اثناء العمل، وإتاحة المزيد من الوقت لأداء مسؤوليات أكثر أهمية، كما تعمل على تدعيم الثقة في الموظفين وإتاحة الفرصة لهم للإبداع والابتكار، ورفع روحهم المعنوية وتطوير العمل الجماعي والتفاعل والتعاون بين المجموعات مع الحد من المنازعات والصراعات بين الموظفين.

- كما تؤثر في توظيف المورد البشري: باعتبار عملية التوظيف الآلية التي يتم بموجبها تزويد المنظمة بالموارد البشرية الضرورية، فإن اعتماد تطبيقات الإدارة الإلكترونية سيؤدي لا محالة من مساعدة المنظمة

1- أحلام محمد شواي: مرجع سابق، ص 3403.

2- عبد العزيز سلمى عشبة: مرجع سابق، ص 398.

على إيجاد العناصر البشرية الأكثر كفاءة وفعالية ومنه تحقيق مبدأ "الشخص المناسب في المكان المناسب"، مما يساعد على خلق وإيجاد موارد بشرية متميزة وهذا من خلال قدرتها على تحقيق:

مبدأ تكافؤ الفرص: أي إعطاء فرصة لجميع الأشخاص المؤهلين من الإطلاع على إعلانات التوظيف الخاصة بالمنظمة، من خلال موقعها الإلكتروني، إلى جانب منع أو التقليل من التمييز بين الأفراد على أساس العلاقات الشخصية أو علاقات القرابة، والتغلب ولو بشكل متدرج على مشكلة الوساطة والمحسوبية.

مبدأ الحياد والموضوعية: وهذا من خلال الإبتعاد عن الشخصانية واعتماد أساليب علمية حديثة لاختيار أفضل المترشحين لشغل الوظيفة، حيث تكون الكفاءة والجودة والتميز أهم معايير الاختيار.

مبدأ الكفاءة: وهذا ما يعتبر نتيجة حتمية لتحقيق المبدأين السابقين (1).

4. كما أثرت الإدارة الإلكترونية على التقنية المستخدمة بشكل كبير ما أدى ذلك إلى:

تفعيل قنوات الإتصال المختلفة في جميع المستويات الإدارية، وذلك بتوفير الإتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين من خلال الشبكة الداخلية، وبين المنظمة والشركاء الآخرين عبر شبكة الإكسترنات، ما أسهم في توفير كم هائل من المعلومات يومياً بطريقة سريعة وفي كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم، مع صحة وتكامل المعلومات المتحصل عليها والحد من تحريفها وتشويهها مقارنة بالمعاملات الورقية، وبالتالي تقليل إستخدام الأوراق في الاعمال الإدارية (2).

يعتمد نظام الإدارة الإلكترونية على معلومات مرنة تسهم إلى درجة كبيرة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة و بدقة عالية ، فعملية اتخاذ القرارات تمثل جانباً حيوياً في تكوين المنظمة لأهميته في تطويرها واستمرار نجاحها وتطوير دافعية الأفراد لممارسة السلوك الإبداعي وتواصل المنظمة مع التطورات المستجدة (3).

تطوير نظم المعلومات الحالية وإنشاء قواعد بيانات إضافية في مجال التطوير التنظيمي، فوظيفة الإنتاج مثلاً إنتقلت إلى ما يسمى بالإنتاج الإلكتروني فهي تعتمد للقيام بأنشطتها الأساسية من تصميم وتصنيع وإمداد على برامج إلكترونية مثل نظم التصميم باستخدام الحاسوب CAD، ونظم التصنيع باستخدام الحاسوب

1- عبد العزيز سلمى عشبة: مرجع سابق، ص 397.

2- موسى عبد الناصر: مرجع سابق، ص 95.

3- أحلام محمد شواي: مرجع سابق، ص 3402.

CAM، التحكم الرقمي بالحاسوب CNC، نظام تخطيط الإحتياجات من المواد... وغيرها⁽¹⁾، مع زيادة فعالية نظم الحفظ والأرشفة الإلكترونية للمستندات.

تحسين مستوى الخدمات: مما لا شك فيه أن الإدارة الإلكترونية تهدف في النهاية لتقديم الخدمات إلى الجمهور بشكل لائق وبمواصفات تتفق وجودة الإدارة الإلكترونية ذاتها، لذلك فإن مخططي برامج الإدارة الإلكترونية يراعون محاور عديدة يمكن من خلالها تحسين مستوى الخدمة المقدمة للجمهور، ومن هذه المحاور محاولة تجاوز الأخطاء التي يقع فيها الموظف العادي عند قيامه بعمله، ذلك أن الحاسب الآلي وحسب البرنامج المزود به وقاعدة البيانات المزود بها يعطي نتائج يقينية لا مجال للخطأ فيها، وهو ما يحقق السرعة والسهولة في إنجاز المعاملات الخاصة بالأفراد أو الشركات أو المؤسسات سيما وأن نظام الإدارة الإلكترونية يختصر إجراءات كثيرة ومراحل متعددة، كما يعمل هذا النظام من جهة أخرى على رفع كفاءة الأداء بالجهاز الإداري ويكون ذلك من خلال تقليل التعامل بالنماذج اليدوية، والتعامل بالنماذج الإلكترونية مع ضمان توفير السرية والأمان للمعلومات، بما يؤدي إلى تطوير مستوى الكفاءة الإنتاجية في الخدمات المقدمة للجمهور وتيسير سبل حصولهم على الخدمات المطلوبة وذلك دون الحاجة للتواجد في جهات تقديم الخدمات.

تحقيق الإفادة القصوى لعملاء الإدارة الإلكترونية حيث تظهر هذه الإفادة من خلال وجود أسلوب موحد للتعامل مع كل من يرغب في الحصول على خدمات هذه الإدارة، وهذا ما يضفي النزاهة والشفافية على هذه التعاملات، ذلك أن الشخص الذي يرغب في قضاء طلبه يجب عليه إتباع إجراءات محددة، وبالتالي لا يمكن لمعامل آخر اختصار هذه الإجراءات أو ترك مرحلة من مراحلها، ولكن الجميع متساوون في إتباع هذه الإجراءات، كذلك فنظام الخدمات الإلكترونية يقوم على مدار الساعة، بمعنى أن صاحب الشأن يمكنه الدخول على شبكة الإدارة الإلكترونية في أي وقت للحصول على الخدمة التي يرغب فيها، ما يؤدي ذلك إلى استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، وغياب التزاحم والإكتظاظ أو حدوث المناوشات.⁽²⁾

¹ - رحمانى سناء: مرجع سابق، ص 190.

² - سلامي نادية: لإدارة الإلكترونية كأساس لترقية الخدمة العمومية في الجزائر، (الدور والتحديات)، العدد 4، 2015، ص 191.

ثامنا: معوقات التطوير التنظيمي

إستحوذ مدى فاعلية برامج التطوير التنظيمي على اهتمام بعض الباحثين، وذلك بهدف تقويم مدى نجاح برامج التطوير التنظيمي وتحقيقها لأهدافها، والتأكد من مدى نجاح جهود التطوير التنظيمي في تنمية قدرات الموظفين وتحسين مهاراتهم في العمل والإرتقاء بمستوى الأداء في المنظمات بشكل عام، ومن بين الظروف التي تزيد من فرص فشل جهود التطوير التنظيمي على مستوى المنظمات على النحو التالي:

وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية وبين سلوكهم الفعلي، وكذلك وجود فجوة بين جهود التغيير على مستوى القيادات الإدارية ومستوى الإدارة الوسطى.

عدم التحديد الدقيق لأهداف ونطاق التطوير من خلال تصميم برنامج واسع الأنشطة، وكذا التداخل والإلتباس بين الأهداف والوسائل.

التوقع بحدوث نتائج ملموسة خلال فترة زمنية قصيرة أو السعي لتبني حلول جاهزة.

عدم التوازن بين الإعتماد على المساعدة الخارجية من جهة، والإعتماد على الأخصائيين من الداخل من جهة أخرى.

محاولة تكييف جهود التغيير بصورة جذرية مع البناء التنظيمي القديم، بالإضافة إلى تطبيق أسلوب التغيير بطريقة غير مناسبة.

ويتضح بأن هناك الكثير من الصعوبات والتحديات التي تواجه تطوير المنظمات، مثل قدم اللوائح والأنظمة، تشويه المستويات التنظيمية، تزايد تكلفة الروتين، قصور التنسيق، وعدم الإهتمام بتطوير الإتجاهات السلوكية وكيفية تقديم القيم السلبية كعدم احترام الوقت، وقلت الإلتزام واللامبالاة، وتبلور الأفكار السلبية المختلفة وكيفية التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة، وطريقة التعامل مع الحقائق الاقتصادية (1).

بالإضافة إلى مجموعة من المعوقات التي توصلت إليها بعض الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال التطوير التنظيمي، والتي ساهمت في فشل بعض برامج التطوير التنظيمي ومن هذه المعوقات:

1 - المعوقات الإدارية: وتتمثل في الآتي:

¹ - ليوز إلياس: مرجع سابق، ص 114.

- عدم وضوح اختصاصات ومهام الإدارات المختلفة، وعدم وضوح أهداف التطوير التنظيمي للعاملين
- عدم المعرفة والالمام بأساليب الإدارة الحديثة ودورها في التطوير، وعدم توفر الموارد البشرية والمادية الكافية والكفاءة العالية.
- الموانع والقيود الرتبية والجامدة وخاصة النصوص القانونية التي تحد من حركة التغيير، كما أن التطوير وبنفس الوقت يتطلب تعديلها وقتاً وجهداً يتعذر توفيره.

2 - المعوقات التقنية: وتتمثل فيما يلي:

- عدم الإهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة.
- التطور المستمر في الأجهزة والبرامج والمعدات يؤدي إلى تقادم الأجهزة والبرامج المستخدمة في المنظمة، وضعف القدرة على مواكبة التطور التقني الحديث.
- عدم الالمام والمعرفة بتقنيات التطوير التنظيمي، مع نقص الإطارات المتخصصة في التقنية الحديثة
- نقص البرامج التدريبية لتدريب العاملين على استيعاب التقنية الحديثة، مع إرتفاع التكلفة الباهظة لأجهزة الحاسبات الآلية والبرامج ذات الجودة العالية (1).

3 - المعوقات الإجتماعية والثقافية: وتتمثل في الآتي:

- كثرة الصراعات بين العاملين وضعف التفاعل الإجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- تأثير العادات الاجتماعية البيئية على برامج التطوير التنظيمي مثل عدم الإهتمام بالوقت.
- إختلاف معايير وقيم الأفراد عن معايير وقيم المنظمات، وسوء فهم بعض القياديين لفلسفة التطوير التنظيمي.
- عدم الإنسجام والتوافق بين أعضاء فريق التطوير لاختلاف القيم والإتجاهات والمستوى التعليمي بينهم.
- مقاومة التطوير التنظيمي من قبل العاملين بسبب ارتياحهم للمألوف وخوفهم من المجهول أو بسبب سوء الإدراك أو الخوف من فقدان المصالح المكتسبة.(2)

1- آل فطیح حمد قبلان: مرجع سابق، ص- ص 79- 80.

2- المرجع السابق: ص 80.

كما توجد مجموعة من الصعوبات التي تشكل تحدياً وعائقاً أمام تطبيق برامج التطوير التنظيمي ومن أهمها ما يلي:

- عدم الاعتراف من قبل بعض المنظمات بوجود وشرعية وأهمية العلاقات بين الأفراد.
- ضعف رغبة القيادات الإدارية في تطبيق مفهوم التطوير التنظيمي، لعدم قبولهم لمفاهيم الإنفتاح والثقة المتبادلة والإقتناع والمشاركة.
- عدم الجرأة أو الرغبة في تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، مع التردد في التعامل البناء مع الصراعات داخل المنظمة وكيفية إدارتها والسيطرة عليها.
- اعتماد بعض خبراء التطوير التنظيمي إلى جعل قيم فلسفته قيماً خفية ولا يتم التعبير عنها بوضوح ما يُضعف الثقة في برامج من قبل القيادات الإدارية في المنظمات.

وبالتركيز على أسباب عدم دعم القيادات الإدارية لبرامج التطوير كأحد المعوقات الرئيسية لجهود تطبيقية، إذ يرجع قلة الدعم إلى تمسك القيادات الإدارية بالقيم والتقاليد السائدة، واعتمادهم على الأساليب الجامدة في تحقيق إنجازاتهم وكثرة التغيير في تلك القيادات، وعدم معرفة بعضهم بأهمية التطوير، والنظر للمشكلات المطروحة على أنها لا تستحق الجهد والتكلفة التي تتطلبها برامج التطوير التنظيمي، ومن خلال منظور كلي يحدد أيضاً أهم معوقات التطوير التنظيمي على مستوى القطاع العام والمتمثلة في خضوع المنظمات الحكومية للمؤثرات السياسية والإجراءات الروتينية الطويلة وعدم الإعتماد على التخطيط طويل الأجل، بالإضافة إلى الإهتمام بكشف المشكلات والمحاسبة (إلقاء اللوم) واللجوء إلى الإجراءات العقابية أكثر من الإهتمام بإيجاد حل للمشكلات، وارتباط التطوير التنظيمي بالآزمات، كذلك صعوبة عملية تقويم المخرجات لأنها غير ملموسة وأخيراً نقص المعلومات على مستوى القطاع العام.⁽¹⁾

وبالرغم من توفر العديد من المعوقات التي يواجهها التطوير التنظيمي مما يخلق صعوبة في تحقيقه إلا أنه يمكن تحقيقه وليس مستحيل، وتلك الصعوبة راجعة للأهمية البالغة للتطوير في حد ذاته والتغيير للأفضل، الأمر الذي يحتم على المنظمة الكثير من الجهد والعمل والمال بالإضافة إلى الوقت، فالتطوير لا يأتي في مدة قصيرة أو حتى متوسطة بل يحتاج إلى مدى طويل، مما يجعل نتائجه تحقق استمرار المنظمة ورضا أفرادها ككل.

¹ - ليوز إلياس: مرجع سابق، ص- ص 115 - 116.

خلاصة

من خلال هذا الفصل المعنون بالتطوير التنظيمي، تناولنا فيه المراحل التاريخية للتطوير التنظيمي من خلال تقديم لمحة مختصرة عنه باعتباره تاريخ حديث نسبيا، كما لاحظنا أن للتطوير التنظيمي أهمية والتي تبرز من خلال مواجهته للتحديات العديدة والمتنوعة التي تواجه المؤسسات الحديثة منها التطور التكنولوجي، والإنفجار المعرفي والتحولات الاجتماعية، وللتطوير التنظيمي خصائص تميزه عن غيره من الظواهر الأخرى، فهو مجهود طويل المدى ويعتمد عليه في حل المشاكل وتجديد الممارسات وموجه نحو الجماعات، كما يعتمد على خبرة الإستشاريين الخارجيين ومشاركة الإداريين، وتطرقنا إلى مبادئ التطوير التنظيمي وأهدافه التي تختلف باختلاف مشاكل وظروف المؤسسات التي تستخدم برامج التطوير، ثم بينا بعد ذلك أن التطوير التنظيمي لا يحدث تلقائيا وإنما بوجود أسباب خارجية وداخلية دعت له. وقد لاحظنا كذلك أن التطوير التنظيمي يمكن أن يشمل مجالا واحدا أو عدة مجالات في أي مؤسسة، كما تطرقنا إلى العديد من الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها في التطوير التنظيمي، وكذا المراحل التي يمر بها لتحقيق أهدافه، بالإضافة إلى تأثير الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي. وصولا للمعوقات التي تواجه تطوير المنظمات.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات

رابعاً: نتائج الدراسة

خاتمة

تمهيد

تكمن أهمية الجانب التطبيقي في هذه الدراسة في تدعيم الخلفية النظرية. والدراسة الميدانية هذه تستوجب إتباع جملة من الخطوات المنهجية التي تجعل البحث يسير في مسار علمي، والتي يعتبرها الباحثون في العلوم الاجتماعية بأنها مرحلة من مراحل البحث الإجتماعي ذات أهمية كبيرة في البحوث الاجتماعية كغيرها من البحوث. لذلك سنتطرق إلى هذه الخطوات وفق تسلسلها المنطقي والعلمي، حيث سنتعرف أولاً على مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني والزمني والبشري، ثم نتعرف على المنهج وأدوات جمع البيانات حيث اعتمدنا المراجع والوثائق والسجلات، الملاحظة والمقابلة والاستمارة. وانطلاقاً من هذه الإجراءات سنقوم بتحليل النسب والأرقام الإحصائية وتفسيرها، وإسقاط الجانب الميداني على الجانب النظري، لنخلص في الأخير إلى مجموعة من النتائج بهدف الحصول على معلومات قيمة وأكثر دقة من شأنها أن تفيد العلم والمعرفة.

أولاً: مجالات الدراسة

إن التعرف على مجالات الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث الإجتماعي، ذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية. وتقوم الدراسات العلمية في الحقل السوسولوجي على ثلاثة مجالات هي:

1. المجال المكاني

يقصد بالمجال المكاني النطاق الجغرافي لإجراء البحث الميداني، حيث قمنا بدراستنا الميدانية في بلدية قالمة والتي تقع في وسط الولاية بمدينة قالمة. وقد تم تدشين مقر بلدية قالمة بتاريخ 1986م، وتعتبر البلدية مؤسسة عمومية خدماتية يشرف على تسيير شؤونها المجلس الشعبي البلدي. ويتشكل الهيكل التنظيمي لبلدية قالمة كالتالي:

أ . مصلحة ديوان رئيس المجلس الشعبي: التي تضم مكتب أمانة الرئيس ومكتب خاص بالعلاقات الخارجية والتشريفات وفرع خاص بشؤون التحفظات.

ب . مصلحة الأمانة العامة: يرأسها الأمين العام للبلدية بالتنسيق مع جميع مصالح البلدية والسهر على حسن سيرها كما يقوم بإعداد جدول العمال الخاص بالمجلس الشعبي البلدي وتحرير المداولات ومتابعتها، وتتكون من سبعة مكاتب وهي:

مكتب الأمانة العامة: يشرف مكتب الامانة على إدارة البلدية والتنسيق بين مختلف مصالحها والسهر على السير الحسن للبريد الصادر والوارد.

مكتب التوثيق والأرشيف: الذي يتكفل بأرشيف البلدية من خلال حفظه وترتيبه وتسييره ومتابعته، مع جمع الوثائق القانونية التنظيمية واستغلالها ووضعها في متناول مصالح البلدية.

مكتب الخدمات الداخلية ومكتب التخطيط والإحصاء: يقوم باستغلال الإحصائيات للقيام بالدراسات والتحليل وإعداد التقارير الخاصة بها وبالتنسيق الاقتصادي، جمع كل الإحصائيات المتعلقة بمختلف نشاطات البلدية، وتنسيق العلاقات والتعامل مع المصالح الخارجية في هذا المجال.

مكتب المنازعات والشؤون القانونية: يتولى متابعة كل النزاعات التي تخص البلدية، تحرير والرد على العرائض أمام الهيكل المختصة ومتابعة تنفيذ الأحكام النهائية، فحص ودراسة العقود التي تصدرها البلدية من حيث الشرعية مع إصدار مدونة بالعقود الإدارية البلدية بصفة دورية وغيرها.

مكتب الإعلام الآلي: يعمل على التنسيق بين مختلف مصالح البلدية، والقيام بكل عمليات الإعلام الآلي وضبط برنامج لتعميم الإعلام الآلي عبر مختلف المصالح.

ج . مديرية المالية الإدارة والوسائل: وتضم ثلاث مصالح تتمثل في:

مصلحة المالية: وتتولى مختلف الشؤون المالية كإعداد الميزانية وجمع مختلف الموارد المالية وتقييمها وصرف الأجور وتسيير ممتلكات البلدية... الخ، وتضم المصلحة مكتب المالية الذي يحوي على فرع للتسيير، فرع التجهيز، فرع الأجور، فرع تحضير الميزانية، وكذا مكتب لتحصيل المشتريات.

مصلحة تسيير المستخدمين: تقوم على ضبط قائمة المستخدمين الإداريين والتقنيين، مع متابعة الحياة المهنية للمستخدمين وكذا الإجراءات التأديبية وإعلامهم بكل النصوص المهنية، التحضير والتنظيم والإشراف على المسابقات والفحوص المهنية، وتضم المصلحة مكتب الموظفين الإداريين ومكتب الموظفين التقنيين ومكتب التكوين والمتابعة المهنية لمختلف الاسلاك.

مصلحة الممتلكات والصفقات العمومية: تتعلق بالإجراءات التقنية الرامية إلى التسيير الأمثل للمعاملات وانجاز مختلف الأشغال لتحقيق الخدمة العمومية وتبرم الصفقات العمومية تبعاً لإجراء المناقصة أو الإجراء بالتراضي، وتضم المصلحة مكتب الممتلكات وتسيير المصالح العمومية للبلدية، ومكتب الصفقات العمومية.

د . مديرية التنظيم والشؤون العامة: وتشمل على خمسة مصالح تتمثل في:

مصلحة التنظيم: تتولى التكفل بالتنظيم العام، إحصاء كل الأصناف والمؤسسات التجارية المتواجدة على تراب البلدية، ضبط ومتابعة كل السجلات التجارية والحرفية، متابعة حركة المواطنين (جواز السفر، الإقامة)... الخ، وتضم المصلحة على مكتب التنظيم.

مصلحة الحالة المدنية: وتتولى إعداد الوثائق وسجلات الحالة المدنية بكل أنواعها، وإحصاء المواليد والزواج والوفيات دورياً، تسجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات على الهامش واستخراج

الوثائق، وتضم المصلحة مكتب السجلات الحالة المدنية وستة فروع إدارية هي: الفرع الإداري وسط المدينة، والفرع الإداري عين دفلة، والفرع الإداري الحاج مبارك، والفرع الإداري الاخوة رحابي، والفرع الإداري وادي المعيز، والفرع الإداري الكرمات.

مصلحة الوثائق البيومترية: وهي مصلحة خاصة باستخراج جوازات السفر البيومترية وبطاقة التعريف البيومترية ورخص السياقة والبطاقة الرمادية.

مصلحة الانتخابات والسكان والخدمة الوطنية: تقوم بإحصاء وتسجيل وشطب الناخبين وكذا إعداد بطاقات الانتخاب وتوزيعها، التنسيق مع الحالة المدنية بالنسبة لحركات الناخبين، تحضير العمليات الانتخابية (الوسائل البشرية والمادية)، متابعة عملية تعداد السكان وحركة المواطنين، بالإضافة إلى إعداد الجدول السنوي لإحصاء شباب الخدمة الوطنية مع إعداد شهادات التسجيل والإحصاء وتوزيع الاستدعاءات المتعلقة بالفحص الطبي لهم، وتضم المصلحة مكتب العمليات الانتخابية والإحصاء ومكتب السكن.

مصلحة الشؤون الإجتماعية: تتولى إحصاء الفئات الإجتماعية المعوزة وضبط قوائمها، إنشاء ومتابعة لجنة التحقيقات الاجتماعية، إعداد شهادة الكفالة والحضانة والإنفصال عن الوالدين، إعداد المحاضر وملفات الأشخاص المصابين بالأمراض العقلية، وتضم مكتب النشاط الاجتماعي ومكتب التشغيل والتمهين.

مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية: تختص بتنظيم التظاهرات الثقافية والرياضية، إحصاء المعالم التاريخية والثروة والسهر على حمايتها، تسيير المكتبات، إحصاء وضبط مختلف الجمعيات، متابعة ملف الشبكة الاجتماعية، العمل والتنسيق مع الجهات المختصة في مجال الشغل، وتضم المصلحة مكتب للنشاط الرياضي واخر للنشاط الثقافي.

هـ . مديرية التعمير والتجهيز والإستثمار: وتضم مصلحتين هما:

مصلحة التعمير والتهيئة: تتولى التكفل بدراسة ومتابعة وسائل التعمير والعمل على حمايتها، وجمع كل المعطيات المتعلقة بالتعمير والتكفل بمتابعتها فيما يتعلق برخصة البناء، التجزئة، الهدم، ومتابعة قواعد البناء والتعمير وغيرها. وتضم المصلحة مكتب التعمير ومكتب المراقبة العمرانية.

مصلحة التجهيز والإستثمار: تشرف على كل العمليات المتعلقة بالمناقصات والصفات كإبرام الصفقات والعقود وتنظيم المناقصات وتنفيذها، ضمان أمانة لجان فتح وتقييم العروض وغيرها. كما تضم مكتب الدراسات التقنية ومكتب المتابعة والتقييم ومكتب البرمجة.

و . مديرية الصيانة التموين وحماية البيئة: وتضم ثلاث مصالح:

مصلحة التطهير وحماية البيئة: تقوم بمحاربة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه، إجراء التحقيقات حول النظافة مع القيام بحملات التوعية والوقاية وكذا مراقبة المؤسسات والمحلات ذات الطابع الغذائي، وتضم مكتب النظافة والتطهير ومكتب حماية البيئة ومكتب المساحات الخضراء.

مصلحة الصيانة: تسهر على تنظيم إقليم البلدية بإعداد بطاقة احتياجات السكان من المياه الصالحة للشرب، جمع المعلومات الخاصة بتوزيع شبكة المياه، إعداد رخص إيصال المياه الصالحة للشرب، الاهتمام بشبكة تصريف المياه القذرة وتطهيرها، التنسيق مع لجان الأحياء في عمليات تنظيف المحيط، وتضم مكتب ممتلكات البلدية ومكتب الشبكات.

مصلحة التموين والوسائل: القيام بكل أعمال الصيانة التي تتطلبها الأملاك البلدية سواء العقارية أو المنقولة، متابعة حركات ممتلكات البلدية وضبط قائمة لأصناف العتاد ومتابعة استغلالها، وكذا مراقبتها وصيانتها وإصلاحها، ضبط احتياجات الحظيرة من الوقود مع إعداد تقرير دوري حولها. وتضم مكتب الحظيرة وصيانة العتاد.

2. المجال الزمني

ويتمثل المجال الزمني في المدة الزمنية التي يقوم فيها الباحث بإجراء الدراسة حول موضوعه بهدف جمع المعلومات والبيانات، ولقد مرت هذه الدراسة بثلاث مراحل موزعة على النحو التالي:

المرحلة الأولى: كانت عبارة عن زيارة استطلاعية للبلدية وكان ذلك بتاريخ 18 أبريل 2019م بهدف أخذ لمحة عن إدارة البلدية. وفي تاريخ 22 أبريل 2019 م كانت الزيارة الثانية والتي قابلنا فيها المدير، وقمنا بإطلاعه على الموضوع وتم الموافقة من طرفه على قيامنا بالدراسة الميدانية. وفي تاريخ 25 أبريل 2019م كانت لنا زيارة أخرى أين حصلنا على وثيقة التربص الميداني، كما أجرينا فيها مقابلة مع موظفة بمصلحة تسيير المستخدمين والتي بدورها زودتنا بمعلومات أولية عن إدارة البلدية وعدد الموظفين بها والهيكल التنظيمي.

المرحلة الثانية: كانت الزيارة بتاريخ 12 ماي 2019م تم فيها إجراء مقابلة مع مديرة المالية والإدارة والوسائل وتحصلنا من خلالها على بعض المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع الدراسة والإستثمار معا. وخلال هذه الزيارة أيضا تم التقرب أكثر من موظفي الإدارة وملاحظة كيفية أدائهم للأعمال وأهم الوسائل المستخدمة لذلك، وبالتالي الحصول على بيانات واقعية.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة تم توزيع الإستثمار في شكلها النهائي بعد أن أدخلت عليها بعض التعديلات وتم توزيعها بالتواريخ التالية 19، 21، 22 ماي 2019 م على الموظفين بكل المصالح الإدارية. وقد تم جمع آخر استثمار بتاريخ 26 ماي 2019م. ثم البدء بمراجعة البيانات الموجودة في الاستثمار وتقريغها في جداول ثم تحليل النتائج ومناقشتها. هذا فيما يخص مراحل إعداد الجانب الميداني أما الجانب النظري كان منذ بداية السنة الجامعية بدءا من مرحلة اختيار الموضوع وإعداد الإشكالية إلى غاية كتابة الخاتمة العامة وقائمة المراجع.

3. المجال البشري

يقدر العدد الكلي لموظفي البلدية بـ 1174 موظف بين إداري وعمال مهنيين في الميدان، من بينهم: 486 موظف دائم و688 متعاقدين، يتمثل المجال البشري لدراستنا في مجموع الموظفين الإداريين الذين يعملون في تسيير إدارة البلدية، والمقدر عددهم الكلي بـ 241 موظف إداري موزعين على مختلف المديريات والمصالح الإدارية، وهي الفئة التي تمركزت عليها دراستنا. حيث اعتمدنا على تقنية المسح الشامل في توزيع الإستثمارات وهذا للحصول على بيانات تفصيلية وأكثر دقة، ويعتبر المسح الشامل أسلوب من أساليب جمع البيانات من جميع الوحدات موضوع الدراسة دون إستثناء، حيث يهدف للحصول على بيانات ومعلومات شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع سواء كانت هذه الوحدة شخصا أو أسرة، أو مؤسسة أو أي وحدة أخرى، يستخدم هذا النوع من الأساليب عندما نرغب في الحصول على بيانات تفصيلية عن جميع وحدات المجتمع.⁽¹⁾

حيث تم توزيع 202 استثمار فقط نظرا للأسباب التالية:

- صادف تاريخ توزيع الاستثمارات خروج بعض الموظفين في عطلة سنوية وكان عددهم 16 موظف.

1_ Bernadette Plot ; Ecrire une thèse ou un mémoire en sciences humaines,(collection unichamp),ed, champion, paris, 1992, p188

- رفض بعض الموظفين التعامل معنا والإجابة على أسئلة الإستمارة وكان عددهم 24 موظف.
- تم إسترجاع 194 إستمارة لضياع 08 منها.

ثانيا: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

1. منهج الدراسة

لا بد لكل دراسة علمية من منهج علمي يتبعه الباحث لإثبات فرضيات بحثه، وذلك من خلال الإنسجام الذي يخلقه المنهج العلمي المستخدم بين فرضيات البحث وعملية اثباتها ميدانيا.

فالمنهج هو: "مجموعة البرامج الذي يحدد مسبقا سلسلة من المعطيات من أجل القيام وبذلك فان المنهج يوحي باتجاه محدد المعالم ومتبع بانتظام في عملية ذهنية" (1) ومن خلال موضوعنا "أثر الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي" فقد لجأنا إلى إستخدام المنهج الوصفي الذي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة أي موضوع البحث ولكنه يذهب إلى أبعد من ذلك فهو يحلل ويفسر ويقارن.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: "دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي موجودة في الواقع وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً دقيقاً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع ظواهر أخرى" (2). وقد تم اعتمادنا على المنهج الوصفي لوصف عناصر الإدارة الإلكترونية المتوفرة بإدارة البلدية ووصف التغييرات الناجمة عن تطبيقها بالإدارة ومعرفة المعوقات التي تحول دون تطبيقها.

1. أدوات جمع البيانات

يعتمد الباحث على عدة أدوات لجمع المعلومات والبيانات التي تخص موضوع دراسته، فالأدوات اللازمة لجمع البيانات والمعلومات تتعدد وتختلف فيما بينها ويتوقف اختيار الباحث للأداة المناسبة على

¹ - فاضلي إدريس: الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2006، ص 60.

² - عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: منهجية البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2008، ص 114.

عوامل كثيرة شرط أن يؤدي هذا الاختيار إلى تحقيق أهداف الدراسة. ومن هذا المنطلق اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الأدوات التي تتناسب مع المشكلة المبحوثة وتمثلت في:

أ. المراجع

تعتبر المراجع من المصادر الأساسية في جمع البيانات وقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الكتب والأطروحات والرسائل والمجلات العلمية بالإضافة إلى القواميس، وقد ساعدتنا في أخذ صورة عامة حول موضوع البحث المراد دراسته

ب. الوثائق والسجلات

تم الإستعانة ببعض الوثائق والسجلات من إدارة البلدية للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة والعدد الإجمالي للموظفين.

ج. الملاحظة

وهي من أهم وسائل جمع البيانات لأنها تعد أول خطوة في البحث الميداني: فالباحث يبدأ بالملاحظة ثم يعود إليها مرة أخرى، لكي يتحقق من صحة النتائج التي توصل إليها. وقد أكد رواد علم الاجتماع على أهمية الملاحظة في البحث الاجتماعي، فأشار "سان سيمون" إلى أن: "البحوث في أي ميدان من ميادين العلم لا يمكن أن يتصف إلا عندما يخضع للملاحظة".⁽¹⁾

وتعرف الملاحظة بأنها: "توجيه الحواس لمشاهدة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه".⁽²⁾ وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الملاحظة البسيطة التي هي ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائاً في ظروفها العادية، حيث أننا قمنا بملاحظة الموظفين أثناء أدائهم لمختلف المهام والأعمال، وكذا ملاحظة مختلف الأجهزة والأساليب التكنولوجية المتوفرة بالإدارة والتي تستخدم في مختلف العمليات الإدارية كأجهزة الحاسوب وملحقاته وأساليب الاتصال المتوفرة. كما اعتمدنا على هذه الأداة في تحديد موقع

¹ - هاني عرب: مهارات التفكير والبحث العلمي، دار عرب للنشر، جدة، 2009، ص 71.

² - عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعدادها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 1، 1999، ص 10.

البلدية، وبالتالي اعتمادنا على الملاحظة كان منذ أول زيارة استطلاعية لإدارة البلدية وذلك بتاريخ 18 أبريل 2018 م.

د . المقابلة

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة في الميدان، فهي "تبادل لفظي بين طرفي الحديث الباحث والمبحوث حول موضوع البحث"⁽¹⁾، والغرض منها هو الكشف عن بعض المعلومات والمعطيات عن طريق طرح أسئلة على المبحوث، ومن ثم الحصول على إجابات تشكل المحتوى المقصود من المقابلة. وقد عرف موريس أنجرس المقابلة على أنها: "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الافراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة، غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة"⁽²⁾.

وقد اعتمدنا على المقابلة أثناء زيارتنا الميدانية للبلدية حيث أجرينا مقابلة مع المدير العام أين تم أخذ الموافقة منه لإجراء الدراسة الميدانية وكان ذلك بتاريخ 22 أبريل 2018م. كما أجرينا مقابلة مع أحد الاطارات بمصلحة شؤون الموظفين بتاريخ 25 أبريل 2018م والذي بدوره زودنا بمعلومات أولية عن إدارة البلدية وعدد الموظفين بها والهيكل التنظيمي.

ثم قمنا بإجراء مقابلة مع مديرة مديرية المالية والإدارة والوسائل أين تم توجيه أسئلة إليها بغية الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بإدارة البلدية والتي تخدم موضوع الدراسة. وكان ذلك بتاريخ 12 ماي 2018م على الساعة 13:00 إلى غاية الساعة 13:30.

هـ . الاستمارة

هي أحد أدوات جمع البيانات في البحث الاجتماعي وأكثرها استخداما وشيوعا، ويرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد والتكلفة أو سهولة معالجة البيانات بطريقة

¹ جمال زكي: أسس البحث الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط 1، 1986، ص- ص 209- 210.

² موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة (بوزيد صحراوي وآخرون)، دار القصة، الجزائر، ط 2، 2006، ص 197.

إحصائية⁽¹⁾. كما تعرف الإستمارة بأنها: وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوث الإجابة عليها سواء سجلت هذه الإجابات بمعرفة المبحوث وحده ودون تدخل الباحث أو بمساعدة الباحث نفسه⁽²⁾.

ولقد اعتمدنا على الإستمارة في دراستنا واعتبرناها الأداة الأساسية لجمع البيانات وهذا بهدف ربح الوقت وسهولة تفريغ البيانات المتحصل عليها من الميدان. وقد تم تعديل الإستمارة أكثر من مرة من خلال إضافة أسئلة وإلغاء البعض الآخر، وبعد التعديل والصياغة النهائية كانت الإستمارة مكونة من 34 سؤالاً موزعين على أربعة محاور كالتالي:

المحور الأول: خصص للبيانات الأولية (كالسن، المستوى التعليمي...) من السؤال 1 إلى 5.

المحور الثاني: بيانات خاصة بتوفر عناصر الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، من السؤال 6 إلى 17.

المحور الثالث: بيانات خاصة بتحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة، من السؤال 18 إلى 26.

المحور الرابع: بيانات خاصة بمعوقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، من السؤال 27 إلى 34.

¹ - قباري محمد إسماعيل: مناهج البحث في علم الاجتماع، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2001، ص 304.

² - علي عبد الرزاق الجلي وأخرون: مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص 244.

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات

المحور الأول: البيانات الأولية

الجدول الأول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

| النسبة المئوية | التكرارات | السن |
|----------------|-----------|-------------|
| 14.94% | 29 | أقل من 30 |
| 39.70% | 77 |] 40 – 30] |
| 32.99% | 64 |] 50 – 40] |
| 12.37% | 24 | أكثر من 50 |
| 100% | 194 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن أغلب الموظفين تتراوح أعمارهم من] 40 – 30 [سنة بنسبة تقدر بـ 39.70 % من إجمالي المبحوثين وهي نسبة كبيرة مقارنة مع نسبة الموظفين الذين يفوق سنهم خمسين سنة. الأمر الذي يدل على فتوة العينة حيث يمكن إرجاع ذلك إلى التركيبة الديمغرافية للمجتمع الجزائري الذي يتميز بقاعدة شبابية وقمة مسنة. كما نفسر هذا التواجد الشبابي في الإدارة بإرجاعه إلى سياسة التوظيف التي شهدتها القطاع في السنوات الماضية، وعملية الاستقطاب لهذه الفئة من أجل تشييب الإدارة إذ تمتاز فئة الشباب بالحيوية والنشاط والحركة، كما تعتبر هذه الفئة سهلة الإدماج مع التكنولوجيا

الحديثة المتعلقة بتطبيق أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وبإمكانها التحسين من قدراتها الوظيفية. إذ تعبر هذه الفئة من [30-40] عن الشباب ذوي الخبرة المهنية الكافية نتيجة ممارسته لعمله لفترة معتبرة. في حين تعتبر فئة أكثر من 50 سنة عن الموظفين الذين اكتسبوا خبرة كبيرة ومهارة ودقة في العمل الإداري، إذ يمكن للإدارة الاعتماد عليها بصفة كبيرة، كما يمكن للفئات الأخرى للاستفادة منها وجعلها قدوة لهم. ونفسر نسبتها المنخفضة بـ 12.37% إلى كونها بلغت سن التقاعد وهذا ما يدل على الإستقرار الوظيفي الذي تشهده الإدارة، مما يجعل الموظف يبقى فيها إلى سن متقدمة. وهذا التفاوت النسبي بين الشباب والمتقدمين في السن هو ما لمسنا أثناء زيارتنا الميدانية، إذ لا حظنا أن فئة الشباب هي الغالبة على فئة المتقدمين في السن.

الجدول رقم (02) يوضح المستوى التعليمي للموظفين الإداريين

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| 6.70 % | 13 | متوسط |
| 36.60 % | 71 | ثانوي |
| 23.71 % | 46 | ليسانس |
| 13.92 % | 27 | ماستر |
| 19.07 % | 37 | أخرى |
| 100 % | 194 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن أكبر نسبة تعود لفئة المتحصّلين على المستوى الثانوي بنسبة قدرت بـ 36.6% ويكمن تفسير ذلك لطبيعة عمل إدارة البلدية والتي تعتمد كثيرا على الأعوان الإداريين. فمن شروط التوظيف لشاغر هذا المنصب أن يكون صاحبه متحصّل على مستوى الثالثة ثانوي. ومن بين هذه الفئة كذلك نجد من كان مدعم بتكوين قاعدي في مجال الاعلام الآلي، مما سمح لإدارة البلدية بتطبيق جيد لأدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية، وهذا ما أكده لنا أحد الإطارات بالإدارة وبعض الموظفين.

تليها نسبة الموظفين الحاصلين على شهادة الليسانس والمقدرة بـ 23.71 %، ثم شهادة الماستر بنسبة 13.92 % وهذا ما يدل على إرتفاع المستوى التعليمي لهؤلاء الموظفين مما يجعل لديهم الفرصة الكافية لتطبيق قدراتهم التي تحصلوا عليها في مسارهم التعليمي، بالإضافة إلى سهولة تعاملهم مع

التكنولوجيا الحديثة. كما تثبت لنا هذه النسبة أن الإدارة تولى أهمية كبيرة للإطارات ذوي المستوى التعليمي العالي وهذا ما أكدته لنا مديرة المالية والإدارة والوسائل أثناء مقابلتنا لها. كما قالت من بين موظفي الإدارة هناك الحاصلين على شهادة الليسانس والماستر في الإعلام الآلي ويعتبرون من الموظفين المهرة في استخدام تكنولوجيا الإعلام الآلي.

ثم تأتي نسبة 19.07% والتي تعبر عن مستويات تعليمية أخرى من بينها شهادة الماجستير بتكرار 11 مرة ومهندس دولة بتكرار 08 مرات، ويمكن تفسير هذا النقص للموظفين الحاصلين على هذه الشهادات، بأن توجههم العام منصب نحو قطاعات أخرى أكثر إغراء من قطاع الإدارة المحلية كالتعليم الجامعي والقطاع الاقتصادي والخاص مثلا. أما الفئة الخاصة بالمستوى المتوسط فكانت نسبتها 6.70% وهي الفئة التي تضم الموظفين القدامى حيث كان التوظيف في تلك الفترة يشترط على صاحبه أن يكون متحصل على المستوى المتوسط وحتى الإبتدائي، وهي الفئة التي قاربت على التقاعد.

الجدول رقم (03) يوضح الوظيفة التي يشغلها الموظفون بالإدارة:

| النسبة المئوية | التكرارات | الوظيفة |
|----------------|-----------|------------------|
| 01.03% | 2 | مدير |
| 04.63% | 9 | رئيس مصلحة |
| 03.10% | 6 | رئيس مكتب |
| 03.10% | 6 | رئيس فرع |
| 02.06% | 4 | مهندس دولة |
| 15.46% | 30 | متصرف |
| 02.06% | 4 | محاسب |
| 08.76% | 17 | تقني للإدارة |
| 19.60% | 38 | ملحق إداري |
| 31.44% | 61 | عون إداري |
| 02.06% | 4 | كاتب إداري |
| 02.58% | 5 | عون حفظ البيانات |

| | | |
|------------|-----|-------|
| قيم مفقودة | 8 | 4.12% |
| المجموع | 194 | 100% |

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول رقم (03) نلاحظ أن النسبة الغالبة تعود للأعوان الإداريين بنسبة 31.44% تليها ملحقي الإدارة بنسبة 19.60% ثم المتصرفين الإداريين بنسبة 15.46%. ونفسر هذا التواجد المعتبر لأعوان وملحقي الإدارة وكذلك المتصرفين لكون الإدارة في حد ذاتها تحتاج إليهم في تنظيم وتسيير مصالحها الإدارية، كما أن الأمر طبيعي ففي أي قطاع إداري يكون الأعوان الإداريين بنسب مرتفعة يليهم ملحقي الإدارة والمتصرفين هم الشريحة الأكثر تمثيلاً، وكذلك طبيعة التسلسل الهرمي للوظائف فكلما اتجهنا تصاعدياً في المستويات الإدارية يقل عدد الموظفين.

كذلك نلاحظ من خلال الجدول تعدد الوظائف الإدارية في الإدارة بتعدد المهام والفروع والمكاتب والمصالح والمديريات، وهذا ما يدل على إتباع الإدارة لأسلوب الإدارة الحديثة القائم على تقسيم العمل.

الجدول رقم (04) يوضح الأقدمية في العمل

| الأقدمية | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------------|-----------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 34 | 17.52% |
|] 10 – 5] | 55 | 28.35% |
|] 15 – 10] | 47 | 24.23% |
|] 20 – 15] | 39 | 20.10% |
|] 20 فأكثر | 19 | 9.80% |
| المجموع | 194 | 100% |

من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم (04) تبين لنا أن الفئة الغالبة في الجدول هي الفئة الإدارية] 10 – 5] سنوات بنسبة 28.35%، وبالوقوف على هذه النتيجة يمكن القول أن الموظفين في هذه الفئة يتمتعون بخبرة كافية في مجال عملهم مما يؤهلهم لتقديم أفضل ما لديهم، مع قدرتهم في التأقلم مع تطبيقات وعناصر الإدارة الإلكترونية التي تعتبر من التطبيقات الحديثة في المجال الإداري.

أما بالنسبة للفئة من 20 سنة فأكثر فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 9.8% وهي الفئة التي اكتسبت خبرة طويلة وكفاءة عالية في العمل الإداري، وقد يعود سبب انخفاض هذه النسبة إلى اقتراب سن التقاعد وخروج أغلبية الموظفين إلى التقاعد المسبق، وهو ما صرح لنا به الموظفون خلال توزيعنا للإستمارات بأنهم على أبواب التقاعد وهناك من خرج إلى التقاعد المسبق، بسبب إجراءات الدولة في الفترة الأخيرة برفع سن التقاعد.

الجدول رقم (05) يوضح الوضعية المهنية للموظفين

| النسبة المئوية | التكرارات | الوضعية |
|----------------|-----------|---------|
| 52.58% | 102 | مرسم |
| 0.52% | 01 | مؤقت |
| 46.90% | 91 | متعاقد |
| 100% | 194 | المجموع |

يبين الجدول رقم (05) أن أكبر نسبة للوضعية المهنية تعود للموظفين المرسمين بنسبة 53.10% مقارنة مع المتعاقدين بنسبة 46.9%، وبالوقوف على هذه المعطيات يمكن القول أن أغلبية الموظفين يتمتعون بالخبرة في مجال عملهم مما يؤهلهم لتقديم أفضل ما لديهم، ويجعلهم مطلعون على مختلف السياسات والميكانيزمات التي تتبعها ادارتهم لرفع كفاءة أدائهم.

بالنسبة للموظفين المتعاقدين فقد قدرت نسبتهم بـ 46.9% ويمكن إرجاع ذلك لكون هذه الفئة قد استفادت من عقود ما قبل التشغيل نتيجة لسياسة التشغيل التي انتهجتها الجزائر في مواجهة البطالة وأصبحت بعدها هاجس يؤرق كل المجتمع الجزائري وخاصة فئة الشباب. فقامت بتشغيل هذه الفئة في مختلف المؤسسات العمومية والخاصة حيث استفاد منها معظم الشباب الراغب في العمل.

المحور الثاني: خاص بتوفر عناصر الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

الجدول رقم (06) يوضح توفر أجهزة الحاسوب وملحقاته في الإدارة

| النسبة المئوية | التكرارات | تتوفر أجهزة الحاسوب |
|----------------|-----------|---------------------|
| 73.2% | 142 | نعم |
| 26.8% | 52 | لا |
| 100% | 194 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن أغلبية المبحوثين يرون أن الإدارة تتوفر على أجهزة الحاسوب وملحقاته بنسبة 73.2%، وهذا ما أكدته لنا مديرة المالية والإدارة الوسائل أثناء مقابلتنا لها، بأن الإدارة تتوفر على مختلف الأجهزة التكنولوجية الحديثة والمتمثلة في أجهزة الحاسوب، والذي يعتمد عليها بدرجة كبيرة في مختلف الأعمال والنشاطات الأساسية للإدارة. وكذلك الطابعات والمساحات الضوئية في العديد من المكاتب والمصالح. وبالإضافة إلى هذه الأجهزة السالفة الذكر تحوز مصلحة الوثائق البيومترية على أجهزة أخرى المتمثلة في آلة تسجيل الوثائق وآلة تسليم الوثائق، جهاز البصمة الإلكترونية وجهاز التوقيع الإلكتروني والكاميرات الرقمية. ويمكن القول أن أجهزة الحاسوب وملحقاته تعد أساس العناصر التقنية للإدارة الإلكترونية وهذا ما يفسر سعي الإدارة إلى اعتماد هذه الأجهزة لمواكبة التطورات الحاصلة، ولتسهيل العمل على الموظفين وتقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة عالية. وهذا ما أكدته نظرية النظم التي تقوم على مجموعة من الأسس والمرتكزات منها التكنولوجية الحديثة التي تعد من المدخلات التي تحتاج إليها المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة ويسعى للتكيف معها.

في حين أقر بقية الموظفين والذين قدرت نسبتهم بـ 26.8% بعدم توفر أجهزة الحاسوب وملحقاته بالإدارة، وهذا ما لاحظناه خلال زيارتنا الميدانية: فأثناء توزيع الإستمارات على الموظفين رأينا أغلب المكاتب تتوفر بها أجهزة الحاسوب والطابعات، أما باقي المكاتب الأخرى لازال الموظفون بها ينجزون المهام والأعمال الموكلة إليهم بالطريقة التقليدية، مما يؤثر ذلك على الأداء وسيرورة العمل ويعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (07) يوضح حاجة الموظفين للحاسوب لأداء المهام

| النسبة المئوية | التكرارات | وفرت الإدارة الحاسوب | النسبة المئوية | التكرارات | الحاجة للحاسوب |
|----------------|-----------|----------------------|----------------|-----------|----------------|
|----------------|-----------|----------------------|----------------|-----------|----------------|

| | | | | |
|-----|---------|--------|-----|---------|
| 125 | نعم | 93.3 % | 181 | نعم |
| 56 | لا | | | |
| 181 | المجموع | | | |
| | | 6.7 % | 13 | لا |
| | | 100 % | 194 | المجموع |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين يحتاجون إلى الحاسوب من أجل أداء مهامهم، لأنه أصبح من الوسائل أو الأجهزة الضرورية في العمل الإداري في وقتنا الراهن وهذا ما تؤكد نسبة 93.3 % خاصة وأن الحاسوب كجهاز إلكتروني، يأخذ البيانات كمدخلات ويتم تخزينها ومعالجتها وتنفيذها بحسب الأوامر الصادرة لتنفيذ مهام محددة ثم عرضها كمخرجات، بغية تسريع وتيرة العمل وإنجازه في أقرب الآجال. كما أن هذه النتيجة تؤكد على أن إدارة البلدية تسعى لمواكبة التطورات وتفعيل نظام الإدارة الإلكترونية باعتباره مطلب أساسي لتحقيق التطوير التنظيمي، وهو ما أكدته مدخل "الأنساق الاجتماعية الفنية" الذي اعتبر أن التطوير التنظيمي يكون من خلال الإستعانة بالتكنولوجية الحديثة. وهذا ما أكدته أيضا البيانات الموضحة في الجدول أن نسبة 65.46 % من أفراد مجتمع البحث قد وفرت لهم الإدارة الحاسوب، وهذا ما يثبت أن الإدارة تسعى لتوفير المستلزمات الضرورية لضمان الأداء الجيد والسير الحسن للعمل.

الجدول رقم (08) يوضح توفر شبكة الأنترنت بالإدارة

| النسبة | تكرارات | توفر الأنترنت |
|---------|---------|---------------|
| 41.24 % | 80 | نعم |
| 58.76 % | 114 | لا |
| 100 % | 194 | مجموع |

تشير إجابات الموظفين وفق ما هو مبين في الجدول (08) أن شبكة الأنترنت التي تعد أساس العمل الإلكتروني، غير متوفرة بالإدارة وذلك بنسبة قدرت بـ 58.76 % مقارنة مع الموظفين الذين أقرروا بتوفر هذه

الشبكة بالإدارة بنسبة أقل قدرت ب 41.24%. ويمكن تفسير ذلك لكون شبكة الأنترنت متوفرة على حواسيب المديرين والإطارات العليا، وبعض الموظفين الموكلة لهم مهام وأنشطة تتطلب استخدامهم الأنترنت. وهذا ما أكدته لنا مديرة المالية والإدارة والوسائل أثناء مقابلتنا لها.

الجدول رقم (08-أ) يوضح تدفق الأنترنت

| النسبة | تكرارات | الحالات |
|--------|---------|---------|
| 62.5% | 50 | سريع |
| 37.5% | 30 | متوسط |
| 100% | 80 | مجموع |

من خلال المعطيات الإحصائية المتمثلة في الجدول رقم (08-أ) نلاحظ أن معظم الموظفين أقرروا بأن تدفق الأنترنت بالإدارة سريع وذلك بنسبة قدرت ب 62.5%. ويعود ذلك لجهود وزارة الإتصال والبريد مؤخرا في زيادة التدفق السريع للأنترنت، مما يساعد على إنجاز الاعمال وتسريع المعاملات. وبالتالي يحقق رضى العملاء الداخليين والخارجيين، ويساعد في تحقيق الاتصال بين المكاتب وبلغى المعاملات الورقية.

الجدول رقم (09) يوضح تواصل الموظفين عن طريق الشبكة الداخلية (أنترنت)

| النسبة المئوية | التكرارات | هناك تواصل بالشبكة الداخلية |
|----------------|-----------|-----------------------------|
| 16.5% | 32 | نعم |
| 83.5% | 162 | لا |
| 100% | 194 | المجموع |

نلاحظ من خلال هذا الجدول بأن معظم الموظفين يقرون بعدم وجود تواصل بين الموظفين عن طريق الشبكة الداخلية الأنترنت وهذا ما أكدته إجابات الباحثين بنسبة قدرت بـ 83.5%.

فيما قدرت نسبة الموظفين الذين يرون وجود تواصل بين الموظفين عن طريق الأنترنت (الشبكة الداخلية) بنسبة 16.5% ويمكن إرجاع النسبة الضعيفة إلى اقتصار هذه الشبكة على مصلحة الوثائق البيومترية والحالة المدنية فقط لأنها حديثة الانشاء ولم يتم تعميمها على باقي المصالح الأخرى. الأمر الذي يعود إلى حداثة تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهو ما صرحت به مديرة المالية والإدارة والوسائل: أنه قد بدأ العمل بمصلحة الوثائق البيومترية في: 06 اوت 2016 م، التي شرعت في إصدار جوازات السفر أولاً ثم بطاقات التعريف الوطنية وبعدها البطاقة الرمادية للسيارات ومؤخراً دخلت رخصة السياقة حيز التنفيذ. حيث تسمح هذه الشبكة للموظفين والمنتسبين لها بالحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها داخل الإدارة، مع فتح قنوات إتصال جديدة بين الموظفين تمكنهم بالإتصال مع بعضهم دون اللجوء إلى مكاتبهم، وبالتالي التغلب على الحواجز المكانية والزمانية داخل الإدارة مع الحفاظ على السرية في العمل.

جدول رقم (09-أ) يوضح كيفية تواصل الموظفين داخل الإدارة

| النسبة | التكرارات | الحالات |
|---------|-----------|--------------|
| 37.20 % | 61 | الهاتف |
| 34.75 % | 57 | تواصل شفهي |
| 28.00 % | 46 | وثائق إدارية |
| 100 % | 164* | المجموع |

* تم الإجابة على أكثر من احتمال لذلك تعددت الإجابة 162.

نستنتج من خلال بيانات الجدول إن الوسيلة الأولى لتواصل الموظفين فيما بينهم داخل الإدارة هي الهاتف بنسبة 37.2% حيث يستخدم الموظفون الهاتف الثابت المتوفر بمكاتبهم أو يلجئون إلى الهاتف المحمول الخاص للتواصل فيما بينهم للحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها. فيما أكد موظفون آخرون على أن التواصل يتم بطريقة شفاهية أي ينتقل الموظفون شخصياً عبر مختلف المكاتب والمصالح الإدارية و قدرت نسبتهم بـ 34.75%. كما أفاد آخرون بأن طريقة تواصلهم تتم عن طريق الوثائق الإدارية وجدول

الإرسال، وهذا ما لاحظناه خلال زيارتنا الميدانية التي تؤكد تواصل الموظفين بالإدارة عن طريق الهاتف أو شفويا وبالوثائق الإدارية وجداول الإرسال أو عن طريق السالفة الذكر.

الجدول رقم (10) يوضح التواصل بين الإدارة والمتعاملين معها من خلال الشبكة الخارجية

| التواصل بالشبكة الداخلية | تكرارات | نسبة |
|--------------------------|------------|-------------|
| نعم | 51 | %26.29 |
| لا | 143 | %73.71 |
| مجموع | 194 | %100 |

من خلال قراءتنا بيانات الجدول نلاحظ أن النسبة الغالبة %73.71 من الموظفين يقرون بعدم وجود تواصل بين إدارة البلدية والمتعاملين معها عن طريق الشبكة الخارجية إكسترنانت، فيما قدرت نسبة %26.29 بوجود تواصل عن طريق هذه الشبكة. إذ تعد الإكسترنانت شبكة خاصة تسمح لبعض المتعاملين المحددين سلفا من خارج الإدارة بالدخول عبر شبكة الأنترنت إلى الأنترنت، ولكن بصلاحيات وقيود محددة. حيث يتطلب الدخول إليها استخدام كلمة المرور، لأن هذه الشبكة غير موجهة لكل الناس كما هو الحال في شبكة الأنترنت. ويمكن تفسير انخفاض هذه النسبة بـ 26.29 % بكون الإدارة ينحصر تواصلها مع الوزارة الوصية والولاية. فقط وهذا ما صرح لنا به أحد الإطارات بمصلحة الوثائق البيومترية، وكذا مديرة المالية والإدارة أثناء مقابلتنا لها، بالإضافة إلى حداثة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (10-أ) يوضح طرق التواصل مع المتعاملين

| الحالات | التكرارات | النسبة |
|-------------------------|-------------|-------------|
| البريد الإلكتروني | 31 | %21.23 |
| مواقع التواصل الاجتماعي | 46 | %31.51 |
| موقع إلكتروني للإدارة | 11 | %07.53 |
| الهاتف | 58 | %39.73 |
| المجموع | 146* | %100 |

* تم الإجابة على أكثر من احتمال لذلك تعدت الإجابة 51.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10-أ) تصريحات الموظفين الذين أقرروا بعدم وجود تواصل بين الإدارة والمتعاملين معها عن طريق الشبكة الداخلية إكسترنات وأن تواصلهم يتم بطرق أخرى. فنجد أن النسبة الأكبر تعود إلى استعمال أو استخدام الهاتف والتي قدرت بـ 39.73 % حيث يتم استخدامه في التواصل مع فروع الإدارة والبلديات الأخرى والولاية والدائرة وبعض المؤسسات العمومية الأخرى ومؤسسات التعليم وكذا المؤسسات الخاصة. كما يستعمل الهاتف في التواصل مع بعض المواطنين الذين يتعاملون مع الإدارة من خلال إرسال رسائل قصيرة SMS إلى المواطنين لتبليغهم بكل جديد وما يهمهم، للتقرب من الإدارة كاستلام جواز السفر البيومتري أو بطاقة التعريف الوطنية وغيرها.

أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 31.51 % والتي تعبر عن استخدام مواقع التواصل الإجتماعي في التواصل بين الإدارة والمتعاملين معها، وهذا ما صرح به الموظفون بان هناك صفحة رسمية لبلدية قالمة APC de Guelma على موقع الفاييس بوك. ثم تأتي نسبة 21.23 % من الموظفين الذين يرون أن هذا التواصل يتم بالبريد الإلكتروني باعتبارها وسيلة إتصال سريعة وغير مكلفة، حيث يمكن لمستخدميها إرسال مختلف الرسائل واستقبالها عبر شبكة الانترنت، أي سهولة تبادل المعلومات ومشاركتها مع الطرف الآخر. في حين جاءت أقل نسبة للموقع الإلكتروني الخاص بالإدارة والذين قدرت نسبتهم بـ 7.53 %.

الجدول رقم (11) يوضح استخدام الإدارة لشبكة الانترنت في عرض وتوفير المعلومات

| النسبة المئوية | التكرارات | الطرق المعتمدة في العرض | النسبة المئوية | التكرارات | يستخدم الموقع في توفير وعرض المعلومات |
|----------------|-----------|-------------------------|----------------|-----------|---------------------------------------|
| - | - | - | 54.64% | 106 | نعم |
| 75% | 66 | ملصقات ورقية | 45.36% | 88 | لا |
| 25% | 22 | مؤسسات أخرى | | | |
| 100% | 88 | المجموع | | | |
| | | | 100% | 194 | المجموع |

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول رقم (11) أن النسب الغالبة والمقدرة بـ 54.64% تؤكد استخدام الإدارة موقعها على شبكة الانترنت في عرض وتوفير المعلومات عنها. ويمكن تفسير ذلك أو ارجاعه إلى

وجود موقع الفايس بوك الخاص بإدارة البلدية على شبكة الانترنت، وهذا ما يؤكد نتيجة الجدول السابق رقم (10-أ) حيث يتم على هذا الموقع نشر مسابقات التوظيف الخاصة بالإدارة وشروط الالتحاق بها، مع نشر نتائج هذه المسابقة على نفس الموقع، وكذا بعض المنشورات الخاصة بالمناقصات والمزايدات. كما تقوم بعرض مختلف البيانات التي تخص المواطنين كالبيان الخاص بعملية الحج لموسم 2019م، بالإضافة إلى عرض البرامج التي تقوم بها البلدية مثل صيانة الإنارة وتطهير الشوارع والمحيط وتزفيت الاحياء ومختلف الطرق، مع عرض مختلف النشاطات الاجتماعية والثقافية والرياضية التي تقوم بها البلدية. كما تم وضع على الموقع رقم الهاتف الخاص بالاتصال.

أما النسبة الثانية للموظفين والتي قدرت بـ 45.36% فقد نفت استخدام الإدارة موقعها على شبكة الانترنت في عرض وتوفير المعلومات عنها، حيث صرحت نسبة منهم المقدرة بـ 75% أن الإدارة لازالت تقوم بعرض ملصقات ورقية على اللوحات الجدارية المخصصة للإعلانات داخل الإدارة، وها ما لمسناه خلال زيارتنا الميدانية. حيث لاحظنا ملصقات ورقية خاصة بنشر المناقصات والمزايدات الخاصة، وكذا الإعلانات التي تهم المواطنين وحتى المنشورات واللوائح التنظيمية الخاصة بالموظفين. كما لاحظنا وجود شاشة عرض بمصلحة الحالة المدنية، حيث أكد لنا أحد الإطارات بهذه المصلحة بأنها مخصصة لنشر مختلف النشاطات التي تقوم بها إدارة البلدية كالاحتفالات بأول نوفمبر 1954 م التي تعد من النشاطات الوطنية وغيرها.

أما النسبة المقدرة بـ 25% فأرجعت ذلك إلى الاستعانة بإدارة البلدية بالمؤسسات التي تتعامل معها كالوكالة الوطنية لتشغيل الشباب قائمة أين يتم من خلالها نشر مسابقات التوظيف الخارجي مع شروط الالتحاق بها.

الجدول رقم (12) يوضح إمكانية دخول الموظف إلى موقع عمله وهو خارج مكان العمل

| إمكانية الدخول للموقع | التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------------------|-----------|----------------|
| نعم | 02 | 1.04% |
| لا | 192 | 98.96% |
| المجموع | 194 | 100% |

من خلال ما يعرضه الجدول رقم (12) من معطيات يتضح لنا أنه لا يمكن للموظفين الدخول إلى موقع عملهم عبر شبكة الانترنت وهم خارج مكان العمل. وهذا ما أكدته النسبة الغالبة 98.96 %، ويرجع ذلك لعدم توفر موقع إلكتروني خاص بإدارة البلدية والذي يسمح للموظفين القيام بأداء مهامهم من خلال الربط الذي يتم مع مكاتب عملهم الإلكترونية. ويمكن إرجاع ذلك بأن الموقع الإلكتروني الخاص بإدارة البلدية، هو مخصص فقط للتواصل مع الوزارة الوصية والولاية، أي الربط مخصص لهذين الطرفين فقط، ولذا لا يمكن للموظفين الوصول إلى مكاتب عملهم الإلكترونية وإنجاز أعمالهم من أي مكان خارج العمل، وهذا ما يثبت أن إدارة البلدية لازالت لم تفعل نظام الإدارة الإلكترونية بالكامل نتيجة حادثة تبنيها لهذا التوجه الإداري المعاصر.

الجدول رقم (13) يوضح توفر البرامج الإلكترونية لأداء الأعمال

| النسبة المئوية | التكرارات | توفر البرامج لأداء الأعمال |
|----------------|-----------|----------------------------|
| 57.73% | 112 | نعم |
| 42.27% | 82 | لا |
| 100% | 194 | المجموع |

من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم (13) نلاحظ أن النسبة الغالبة المقدره بـ 57.73% يقر فيها الموظفون بتوفر الإدارة على برامج إلكترونية تستخدم في أداء الأعمال، لأن أي حاسوب إلكتروني يحتاج إلى المكونات البرمجية كي يؤدي مختلف المهام والأعمال بالشكل الصحيح وهي كذلك تشمل كل التعليمات والأوامر التي تسيطر على الحاسوب، وبالتالي فهي تساعد الموظفين وتسهل عليهم العمل أفضل وبدون أي عراقيل، ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم (13-أ) يوضح البرامج الإلكترونية المتوفرة بالإدارة

| النسبة المئوية | التكرارات | الحالات |
|----------------|-----------|-----------------------------|
| 37.23% | 70 | برامج إدارة النظام |
| 0.53% | 1 | برامج الارشفة الإلكترونية |
| 1.06% | 2 | برامج تخطيط الموارد البشرية |

| | | |
|----------------------------|------|--------|
| الجدول الإلكترونية | 8 | 4.26% |
| المحاسبة المالية | 2 | 1.63% |
| حساب إلكتروني خاص | 32 | 17.02% |
| نظام السرية لحماية الملفات | 45 | 23.94% |
| أخرى | 28 | 14.9% |
| المجموع | 188* | 100% |

* تم الإجابة على أكثر من احتمال لذلك تعددت الإجابة 112.

من خلال الجدول أعلاه فإن أكثر البرامج المتوفرة وبنسبة أكبر نجد: برامج إدارة النظام بنسبة 37.23%، ويمكن تفسير ذلك لكونها عبارة عن مجموعة البرامج العامة التي تدير مكونات الحاسوب كالمعالج المركزي، ووصلات الإتصال والمعدات الملحقة بها. كما تعمل كواسطة للربط بين البرمجيات الأخرى والمكونات المادية للحاسوب. كما نلاحظ أن الإدارة تولي اهتمام بالاعتماد على برامج التطبيقات فنجد نظام السرية لحماية الملفات والوثائق بنسبة 23.94%، لأن هذا النظام يعتبر أساس حماية البيانات وكل الملفات والوثائق، ويخفض من مخاطر أمن المعلومات. وبالتالي فهو ركيزة أساسية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية. يليها مباشرة نسبة الحساب الإلكتروني الخاص، الذي يسمح للموظف بإدخال رقم سري لإنجاز الأعمال. هذا التطبيق متوفر بمصلحة الوثائق البيومترية والحالة المدنية فقط. وقد كانت نسبته بـ 17.02%. كذلك نسب البرامج الأخرى والتي قدرت بـ 14.9% والمتمثلة في برامج تسيير الوثائق البيومترية (جوازات السفر، بطاقات التعريف، رخصة السياقة، البطاقات الرمادية). بالإضافة إلى وجود برامج أخرى: كالجدول الإلكترونية بنسبة 4.26%، وبرامج تخطط الموارد البشرية والمحاسبة المالية بنسبة 1.63%، وبرامج الأرشفة الإلكترونية بنسبة 0.53%. وعليه نجد أن إدارة البلدية تسعى لتوفير كافة البرمجيات الضرورية لتفعيل نظام الإدارة الإلكترونية واحداث التطوير التنظيمي المنشود.

الجدول رقم (14) يوضح توفر قواعد البيانات الخاصة بالإدارة

| توفر قواعد البيانات | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------------|-----------|----------------|
| نعم | 74 | 38.14% |
| لا | 120 | 61.86% |

| | | |
|---------|-----|------|
| المجموع | 194 | %100 |
|---------|-----|------|

من خلال ما تم عرضه في جدول رقم (14) نلاحظ أكبر تكرار يعود لعدم توفر الإدارة على قواعد بيانات خاصة بها، وهذا ما جاء في 61.86% من إجابات الموظفين، في المقابل يؤكد 38.14% من الموظفين على توفر قواعد البيانات بالإدارة. إذ لا بد لكل مؤسسة قاعدة بياناتها الخاصة بها، عن كافة العوامل البيئية الداخلية والخارجية، وكذا العمل على تحديثها بإضافة كل ما يطرا من تغيرات على العوامل البيئية وبالتالي تستطيع تزويد مختلف مستويات الإدارة بالمعلومات الصحيحة والحديثة لاستخدامها في اتخاذ القرارات بما يكفل تحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم (14-أ) يوضح توفر قواعد البيانات الخاصة

| النسبة المئوية | التكرارات | قواعد البيانات المتوفرة |
|----------------|-----------|--------------------------|
| %72.95 | 62 | إنجاز الأعمال |
| %1.17 | 01 | توفير معلومات حديثة |
| %25.88 | 22 | تخزين المراسلات والوثائق |
| %100 | *85 | المجموع |

*تم الاجابة على أكثر من احتمال لذلك تعدت الاجابة 74.

يتضح من خلال الجدول رقم (14-أ) أن النسبة الغالبة قد قدرت ب 72.95% والتي يرى من خلالها الموظفون أن الإدارة تتوفر على قواعد البيانات لإنجاز الاعمال، مما يساهم في تحسين الأداء من خلال مختلف المعلومات التي توفرها لمختلف مراحل العمل. فيما جاءت النسبة الثانية ب 25.88% التي تشير إلى استخدام قاعدة البيانات في تخزين المراسلات والوثائق التي يمكن الرجوع اليها وقت الحاجة. فهي تسمح باسترجاع وعرض مختلف الوثائق والمراسلات المدونة بكل سهولة وفي أي وقت وبأقل جهد، ومن دون أي مشاكل أو عراقيل كالتالي تحدث في المعاملات الورقية. وهذا ما يؤدي إلى السرعة في إنجاز مختلف الاعمال.

الجدول رقم (15) يوضح توفر الموارد البشرية المؤهلة

| النسبة المئوية | تكرارات | توفير المورد البشري المؤهل |
|----------------|---------|----------------------------|
| 55.67 % | 108 | نعم |
| 44.33 % | 86 | لا |
| 100 % | 194 | المجموع |

من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم (15) تبين لنا أن الإدارة تتوفر على موارد بشرية مؤهلة قادرة على تنفيذ مختلف العمليات الإلكترونية وذلك بنسبة 55.67 %، حيث يعتبر المورد البشري العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية فهم رأس المال الفكري للمؤسسة أي أصحاب التخصص الذين يملكون الخبرة في تطبيقات التكنولوجيا الحديثة، وهو ما أكدته **نظرية النظم** التي اعتبرت أن العنصر البشري المؤهل أهم مدخل تعتمد عليه الإدارة الإلكترونية، ويمكن تفسير ذلك إلى اهتمام الإدارة بالانتقال نحو إنجاز الأعمال الإلكترونية. وهذه النتيجة تتفق مع تصريحات مديرة الإدارة والمالية والوسائل أثناء إجراء المقابلة معها، حيث أكدت أن الإدارة تتوفر بها موظفون ذوي كفاءة وخبرة في مجال الإعلام الآلي ما يجعلهم مؤهلين للتعامل مع مختلف البرامج الإلكترونية. فمنهم الحاصلين على شهادة الليسانس والماستر في الإعلام الآلي، وكذلك الموظفين ذوي التخصصات الفنية التي تمكنهم من صيانة الأجهزة والمعدات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال قيامهم بزيارات دورية منتظمة للمكاتب من أجل مراقبة أجهزة الحاسوب وملحقاته والعمل على إصلاح الأعطاب الموجودة بها.

في حين نجد من يقول أن الإدارة لا تتوفر على موارد بشرية مؤهلة وقادرة على التنفيذ الإلكتروني لعمليات الإدارة، بنسبة المقدرة بـ 44.33 %. وهذا راجع إلى التكوين الكلاسيكي الذي تلقت هذه الفئة الغير المؤهلة. وقد أكدت لنا مديرة الإدارة والمالية والوسائل، أن هناك موظفين يفتقرون للخبرة في استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة، وأن إدارة البلدية تسعى جاهدة إلى اخضاع هذه الفئة لدورات تدريبية تسمح لهم بزيادة مؤهلاتهم وترفع من كفاءتهم، لكي يتأقلموا مع التطورات والمستجدات في الإدارة.

الجدول رقم (16) يوضح حسن استخدام الحاسوب

| النسبة المئوية | التكرارات | حسن استخدام الحاسوب |
|----------------|-----------|---------------------|
| 68.42% | 130 | نعم |
| 31.57% | 60 | لا |
| 100% | 190* | المجموع |

*لم يجب جميع أفراد مجتمع البحث

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه أن النسبة 68.42 % من أفراد مجتمع البحث، يحسنون استخدام الحاسوب. وهذا ما يؤكد أن موظفي البلدية مؤهلين ويتمتعون بالكفاءة والقدرة على التعامل مع متطلبات الإدارة الإلكترونية. كما يؤكد ان إدارة البلدية تسعى لتوظيف موظفين ذوي كفاءة لضمان الأداء الجيد، بما يحقق خدمة تتسم بالجودة. وهذا ما أكدته المدرسة الموقفية على أن الإختيار النوعي للعاملين عنصر مؤثر عند تبني الأساليب الادارية الحديثة.

الجدول رقم (17) يوضح تدريب الموظفين في حالة اعتماد الإدارة لبرمجيات جديدة

| النسبة المئوية | التكرارات | يتم تدريب الموظفين |
|----------------|-----------|--------------------|
| 62.37% | 121 | نعم |
| 37.63% | 73 | لا |
| 100% | 194 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من الموظفين كانت إجابتها إيجابية فيما يخص تدريب الموظفين من قبل الإدارة في حالة اعتماد هذه الاخيرة برامج جديدة، وقد قدرت هذه النسبة بـ 62.37%. ولأن العنصر البشري هو أهم عنصر من عناصر الإدارة الإلكترونية، يجب على هذا المورد أن يكون مؤهلاً ومصقولاً فنياً من خلال الدورات التدريبية المناسبة، وعلى اطلاع دائم بكل ما هو جديد كاعتماد الإدارة على برامج جديدة في العمل. وبالتالي يصبح قادراً على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها واستغلال إمكانياتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئته عمله. وهو ما أكدته المدخل التكنولوجي، فالتدريب يحقق الموازنة

بين التكنولوجيا المستخدمة واحتياجات الموظف والإدارة، وبالتالي يساهم في تقليل المشكلات التي تواجه الموظف الغير مؤهل على استخدام هذه البرمجيات.

الجدول رقم (17-أ) يوضح شكل التدريب الذي يتلقاه الموظف

| النسبة المئوية | التكرارات | شكل التدريب |
|----------------|-----------|------------------------|
| 30.08 % | 37 | تكوين مكثف ومتواصل |
| 46.34 % | 57 | دورات في مراكز التكوين |
| 16.26 % | 20 | ورشات وملتقيات |
| 7.32 % | 09 | أخرى |
| 100 % | 123* | المجموع |

*تمت الإجابة على أكثر من احتمال لذلك تعددت الإجابة 121.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن الإدارة الإلكترونية تعتمد بدرجة كبيرة على مراكز التكوين في حال اعتمادها على برامج جديدة في الإعلام الآلي، تقوم بإرسال الموظفين المعنيين إلى هذه المراكز لتلقي دورات تدريبية بها خلال فترات محددة. وقد قدرت نسبتها بـ 46.34% ذلك لما تتوفر عليه مراكز التكوين من مستلزمات الضرورية لتدريب الموظفين عمليا على هذه البرامج. أي أن التكوين المتحصل عليه يكون تطبيقي وليس نظري فقط. تليها مباشرة نسبة 30.08% وهي النسبة الخاصة بتلقي الموظفين تكوين مكثف ومتواصل داخل الإدارة، ثم نجد تدريب الموظفين من خلال الورشات والملتقيات بنسبة 16.26%، بالإضافة إلى دورات تدريبية أخرى حيث يتم إرسال الموظفين إلى الولاية لتلقي التدريبات فيها وقدرت هذه النسبة بـ

7.32%. وعليه نلاحظ اهتمام الإدارة على تحسين مستوى موظفيها من خلال برمجة الدورات التدريبية المستمرة والدورية لهم.

المحور الثالث: بيانات خاصة بتحقيق التطوير التنظيمي

الجدول رقم (18) يوضح مساهمة التكنولوجيا الحديثة في تغيير الهيكل التنظيمي

| النسبة المئوية | التكرارات | ساهمت التكنولوجيا في تغيير الهيكل التنظيمي |
|----------------|-----------|--|
| 52.06% | 101 | نعم |
| 74.94% | 93 | لا |
| 100% | 194 | المجموع |

توضح معطيات الجدول رقم (18) أن النسبة الغالبة من إجابات الموظفين أقرروا بمساهمة التكنولوجيا الحديثة في تغيير الهيكل التنظيمي وتقدر بـ 52.06%. فالهيكل التنظيمي يعبر عن إطار يحدد الإدارة والأقسام المختلفة للمؤسسة. فمن خلال الهيكل التنظيمي تحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك بين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (18-أ) يوضح التغييرات التي شملت الهيكل التنظيمي

| النسبة المئوية | التكرارات | الحالات |
|----------------|-----------|---|
| 8.20% | 10 | تبسيط الهيكل التنظيمي بتقليل عدد المستويات الإدارية |
| 36.07% | 44 | تبسيط إجراءات العمل بالإدارة |
| 15.57% | 19 | توضيح المهام والادوار بين الأقسام والوحدات الإدارية |
| 29.51% | 36 | تحديد المسؤوليات وتوضيح المهام للموظفين |

| | | |
|--------|------|--|
| 10.65% | 13 | تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الإدارية |
| 100% | 122* | المجموع |

* تمت الإجابة على أكثر من احتمال لذلك تعدت الإجابة 101.

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن النسبة الأعلى من إجابات الموظفين والمقدرة بـ 36.07% أكدت على أن إدخال الإدارة الإلكترونية الحديثة أثر في تغيير الهيكل التنظيمي، وذلك بتبسيط الإجراءات الإدارية التي يقوم بها الموظفون بالإدارة، من خلال إلغائها التعقيد والتداخل والتبذير في الوقت والجهد، وبالتالي تحقيق الكفاءة، الجودة والفعالية في الأداء، وتقديم الخدمة والمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي والرفع من الروح المعنوية للعاملين. كما أكد المدخل التكنولوجي أن للتكنولوجيا تأثير على الهيكل التنظيمي، لما يكفل تبسيط الإجراءات والتقليل من المداخل التي تمر بها المعاملة، وهو ما أكدته دراسة " بوالريحان فاروق" بعنوان "نحو إدارة إلكترونية متكاملة" أن الإدارة الإلكترونية تساهم وتهدف إلى التقليل من التعقيدات الإدارية.

الجدول رقم (19) يوضح مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات

| النسبة المئوية | التكرارات | هناك مشاركة في اتخاذ القرارات |
|----------------|-----------|-------------------------------|
| 26.80% | 52 | نعم |
| 73.20% | 142 | لا |
| 100% | 194 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن نسبة 73.2% من إجابات الموظفين قد أكدوا على أن هناك غياب لمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وهذا ما يثبت أن صناع القرار في المؤسسات العمومية هو حكر على فئة معينة، تتلخص في المدراء والمسؤولين، فغياب مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار ينعكس على الأداء العام للموظف، فهذا الواقع غير محفز على العمل والابتكار والإبداع. أما النسبة المتبقية أي 26.8% من الموظفين فقد صرحوا بأن هناك مشاركة للموظفين في عملية اتخاذ القرار، وهذا راجع لتوفر بعض البرامج الإلكترونية والتطبيقات المعدة مسبقاً لمثل بعض المشاكل التي قد تحدث أثناء العمل. لذا يستعين الموظف بها في اتخاذ القرار المناسب.

الجدول رقم (20) يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في إلغاء الازدواجية والتكرار

| النسبة المئوية | التكرارات | الحالات |
|----------------|-----------|---------|
| 72.7 % | 141 | نعم |
| 27.3 % | 53 | لا |
| 100 % | 194 | المجموع |

يتبين من خلال بيانات الجدول رقم (20) نلاحظ أن نسبة 72.7% من أفراد مجتمع البحث قد أكدوا على أن الإدارة الإلكترونية قد ساهمت في إلغاء الازدواجية والتكرار في المهام وهذا ما يثبت أن تفعيل الإدارة الإلكترونية ستتغير سيورة العمل بما يكفل إلغاء الروتين والتقليل من الأخطاء التي يقع فيها الموظف، فتؤدي إلى تكرار الأعمال مرات ومرات، وربما البدء من جديد في حال ضياع تلك الأوراق. بالإضافة إلى ضياع الوقت والجهد، وبالتالي نلاحظ أن الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى تحفيز الموظف على الأداء الجيد وتقلل من مشكلات العمليات الإدارية. فنظام الإدارة الإلكترونية يسند المهام الروتينية إلى الأجهزة الإلكترونية، وذلك لتطوير الأداء بما يكفل رضا الموظفين والمتعاملين.

أما بالنسبة للفئة التي قدرت نسبتها بـ 27.3% فتري أن الإدارة الإلكترونية لم تلغي الازدواجية والتكرار في أعمالها، بسبب الإجراءات الروتينية التي تقوم بها إدارة البلدية. حيث أن الإدارة لا يمكنها أن تتخلى عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية بسهولة، وأن تندمج مع معطيات الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (21) تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على سلوكيات الموظفين

| النسبة المئوية | التكرارات | الحالات | النسبة المئوية | التكرارات | تغيير سلوكيات الموظفين |
|----------------|-----------|---|----------------|-----------|------------------------|
| 20% | 32 | زيادة مهارات الموظفين وإتاحة الفرصة للإبداع والابتكار | 61.34% | 119 | نعم |
| 23.75% | 38 | تقليل الضغط والجهد والوقت لأداء مسؤوليات أكثر | | | |
| 13.13% | 21 | تطوير العمل الجماعي التفاعل والتعاون بين المجموعات | | | |

| | | | | | |
|------|--------|--|--|--|---------|
| 30 | 18.75% | تدعيم الثقة والرفع من الروح المعنوية والقضاء على الروتين | | | |
| 39 | 24.37% | الحد من المنازعات والصراعات بين الموظفين | | | |
| 160* | 100% | المجموع | | | |
| 75 | 38.66% | | | | لا |
| 194 | 100% | | | | المجموع |

*تمت الإجابة على أكثر من احتمال لذلك تعدت الإجابة 119.

من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم (21) نلاحظ أن الموظفين يقرون بوجود مساهمة للإدارة الإلكترونية في تغيير سلوكيات الموظفين أثناء العمل، وهذا بنسبة 61.34 %، وهو ما أكدته المدخل التكنولوجي الذي يرى أن للتكنولوجيا أثر في سلوكيات واتجاهات الموظفين. كما تعتبر الجوانب السلوكية من أهم المجالات التي يشملها التطوير التنظيمي، من خلال تغيير الاتجاهات والتصورات والانماط السلوكية للموظفين في العمل. حيث يرى الموظفون أن اعتماد الإدارة الإلكترونية على التكنولوجيا الحديثة أدى إلى الحد من المنازعات والصراعات التي تحدث بين الحين والآخر وهذا بنسبة 24.37 % وهذا راجع إلى أن الإدارة الإلكترونية تسعى لتوضيح المهام والأدوار بين الأقسام والإدارات وتحدد المسؤوليات كل فرد داخل الإدارة وبالتالي التقليل من تداخل المهام، وهذا ما أكدته دراسة " آل فطيح حمد قبلان" بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية" ان تطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر مزايا للمؤسسة ومنها الحد من المنازعات في الصراعات بين العمال.

كما نجد أن نسبة 23.75 % من مجتمع البحث يرون أن اعتماد الإدارة على التكنولوجيا يؤدي إلى تقليل الضغط والجهد وإتاحة المزيد من الوقت للموظفين، وذلك راجع إلى المزايا التي توفرها التكنولوجيا والمتمثلة في السرعة من خلال تخزين واسترجاع المعلومات، والسرعة في نقلها فيما بين الموظفين. وهو ما أكدته المدخل التكنولوجي.

الجدول رقم (22) يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في توفير المعلومات عن أداء الموظفين

| النسبة المئوية | التكرارات | الحالات |
|----------------|-----------|---------|
| 38.14 % | 74 | نعم |
| 61.86 % | 120 | لا |
| 100 % | 194 | المجموع |

إن بيانات الجدول رقم (22) توضح نسبة 61.86 % من مجتمع البحث قد أكدوا بعدم مساهمة الإدارة الإلكترونية في توفير المعلومات عن أدائهم والمشاكل التي تواجههم وهذا ما يؤكد غياب المستلزمات الضرورية لتحقيق ذلك. وهذا راجع إلى حداثة الاعتماد وتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة البلدية. كما يمكن إرجاع السبب إلى غياب التغطية بالشبكة الداخلية الانترنت على كافة المكاتب على غرار ما أكده 38.14 % من مجتمع البحث بأن بتطبيق الإدارة الإلكترونية ساهم في توفير المعلومات عن أداء الموظفين والمشاكل التي تواجههم. ويعود السبب إلى كون هذه الفئة تابعة لمصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية، التي تعتبر أكثر تطوراً وتتوفر بها كافة المستلزمات التي تساهم في تتبع الأداء والمشكلات.

الجدول رقم: (23) يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل قنوات الإتصال في جميع المستويات الإدارية

| النسبة المئوية | التكرارات | حالات تفعيل قنوات الإتصال | النسبة المئوية | التكرارات | المساهمة |
|----------------|-----------|--|----------------|-----------|----------|
| 23.61 % | 17 | سرعة وصول المعلومات والتوجيهات من الرؤساء للموظفين | 32.47 % | 63 | نعم |
| 34.72 % | 25 | سهولة نقل المعلومات من الموظفين إلى الرؤساء | | | |
| 27.78 % | 20 | الحد من تحريف المعلومات وتشويهها مقارنة بالمعلومات الورقية | | | |

| | | | | | |
|-----|--------|---|-----|--------|---------|
| 10 | %13.89 | الوضوح والسرعة في اتخاذ القرارات المهمة | | | |
| 72* | %100 | المجموع | | | |
| | | | 131 | %67.52 | لا |
| | | | 194 | %100 | المجموع |

* تمت إجابة على أكثر من احتمال لذلك تعدت الإجابة 63.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن نسبة 67.52% من إجابات المبحوثين قد أكدوا بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية لم يساهم في تفعيل قنوات الاتصال المختلفة في جميع المستويات، بالمقابل نجد نسبة منخفضة والمقدرة بـ 32.47% من إجابات المبحوثين التي أكدوا فيها على تفعيل قنوات الاتصال، ويمكن إرجاع ذلك لعدم توفر التغطية والاتصال الكامل في كافة المكاتب من شبكة الأنترنت (الشبكة الداخلية) والتي احتكرت على فئة الإطارات والعاملين لمصلحة الوثائق البيومترية ومصالحة الحالة المدنية. فشبكة الأنترنت تضمن الاتصال فيما بين الموظفين أثناء أداء الخدمة. وهذا ما أكدته نسبة 34.72% من إجابات الموظفين بأن هذه المساهمة قد أدت إلى سهولة نقل المعلومات من الموظفين إلى الرؤساء وهذا راجع لكون الإدارة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة ما يكفل لها الاستفادة من فوائدها والمتمثلة في سهولة تنقل المعلومات بين مختلف المستويات ما يسمح بإرساء معالم اللامركزية وإعطاء مزيد من الحرية داخل التنظيم، وهذا ما أكدته المدخل التكنولوجي الذي اعتبر أن الإدارة الإلكترونية ومن خلال التكنولوجيات الحديثة تؤدي إلى تحسين جودة وسرعة نقل المعلومات ووصولها، كما تجعل المعلومات تظهر في كافة مستويات المؤسسة.

الجدول رقم (24) يوضح مدى تقليل استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية

| النسبة المئوية | التكرارات | تقليل استخدام الأوراق |
|----------------|-----------|-----------------------|
| 70.1 % | 136 | نعم |
| 29.9 % | 58 | لا |
| 100 % | 194 | المجموع |

إن بيانات الجدول رقم (24) توضح أن أغلب إجابات الموظفين بنسبة 70.1% تؤكد أن تطبيق الإدارة الإلكترونية ساهم في تقليل استخدام الأوراق في إنجاز المهام، وهذا بفضل الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة التي تلغي أو تقلل من المعاملات الورقية، بما يساهم في تحسين الخدمات وتقليل من الإجراءات الروتينية التي يسأم منها الموظف. كما تساهم في تسريع تقديم الخدمات بما يساهم في تحقيق رضا المتعاملين وتقليل استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية عامل مهم يجسد التطوير والتغيير في الإدارة.

الجدول رقم (25) يوضح حدوث تطوير في نظم المعلومات الحالية وإنشاء قواعد بيانات إضافية.

| النسبة المئوية | التكرار | حدث تطوير في نظم المعلومات وإنشاء قواعد بيانات إضافية |
|----------------|---------|---|
| 35.05 % | 68 | نعم |
| 64.95 % | 126 | لا |
| 100 % | 194 | المجموع |

إن بيانات الجدول رقم (25) توضح أن نسبة 64.95% من مجتمع البحث صرحوا بأنه لم يحدث تطوير في نظم المعلومات الحالية ولم يتم إنشاء قواعد بيانات إضافية، ويمكن إرجاع ذلك إلى حداثة تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكذلك بطء إدارة البلدية في دفع عملية التحول نحو تطبيق منهج الإدارة الإلكترونية واحداث التغييرات المستمرة في نظم المعلومات والبرامج الحديثة وذلك لما تحتاجه الإدارة الإلكترونية من مستجدات لتطورها، وذلك لتحقيق أهداف الإدارة والحكومة بصفة عامة، أن هذه النتيجة تؤكد على أن إدارة البلدية غير قادرة على تحقيق علاقة متوازنة بين اهدافها وبين الواقع العملي .

أما الفئة الأخرى فقد أكدت على أن إدارة البلدية قد أحدثت تطورات في نظم المعلومات الحالية وإنشاء قواعد بيانات إضافية وذلك بنسبة 35.05 %، يمكن إرجاع ذلك إلى استفادة بعض المصالح خاصة مصلحة الوثائق البيومترية والحالة المدنية من الرقمنة عند إنجاز العمل والمعاملات.

الجدول رقم (26) يوضح تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة

| النسبة المئوية | التكرارات | الحالات | النسبة المئوية | التكرارات | تحسين الخدمات |
|----------------|-----------|---|----------------|-----------|---------------|
| 48.30% | 71 | السرعة في تقديم الخدمات وتقليد اوقات الانتظار | 69.07% | 134 | نعم |
| 14.28% | 21 | استيعاب عدد اكبر من العمل | | | |
| 6.8% | 10 | النزاهة والشفافية واللاتمييز في تقديم الخدمة | | | |
| 24.5% | 36 | غياب النزاح والاحتفاظ وضع حدوث المناوشات | | | |
| 4.08% | 06 | تقديم الخدمات 24 / 24 | | | |

| | | | | | |
|-------|------|---------|--------|-----|---------|
| 2.04% | 03 | أخرى | | | |
| 100% | 147* | المجموع | | | |
| | | | 30.93% | 60 | لا |
| | | | 100% | 194 | المجموع |

*تمت الإجابة على أكثر من احتمال لذلك تعدت الإجابة 134.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (26) يتضح ان نسبة 69.07 % من مجتمع البحث يرون أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة، وهذا ما يثبت أن إدارة البلدية تسعى لمواكبة التطورات وتحاول الاستفادة من الثقافة. فسعيها لعصرنة هياكلها وانفتاحها على متغيرات البيئة الخارجية يساعدها على تقديم خدمات بكفاءة وفعالية من خلال التكنولوجيا الحديثة التي تساعد ها على تسهيل الاجراءات والشروع من عملية الحصول على المعلومات الخاصة بالعملاء.

وقد اعتبر البعض منهم بما يقدر بـ 48.30 % ان تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين الخدمات من خلال أنها تضمن السرعة في تقديم الخدمات وتقليل اوقات الانتظار، فللتكنولوجيا الحديثة فوائد منها السرعة في تخزين واسترجاع المعلومات كما ينعكس على وجوده الخدمة ن فالعميل لا يسام من الانتظار فيما أعتبر ما يقدر بـ 24.5 % ان الإدارة الإلكترونية تلغي التزاحم والاكنتاظ وتمنع حدوث المناوشات فبتسريع المعلومات تلغي الطوابير الطويلة للانتظار وتقلل من توتر العملاء نتيجة الانتظار الطويل.

المحور الرابع: يوضح معوقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

الجدول رقم (27) يوضح وجود المعوقات الادارية

| النسبة المئوية | التكرارات | المعوقات الإدارية | النسبة المئوية | التكرارات | الحالات |
|----------------|-----------|---|----------------|-----------|---------|
| 36.24% | 54 | ضعف التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة | 65.98% | 128 | نعم |
| 18.12% | 27 | غياب رؤية استراتيجية واضحة | | | |
| 13.42% | 20 | اختلاف نظم وأساليب الإدارة داخل المنظمة الواحدة | | | |

| | | | | | |
|------|--------|---------------------------------------|-----|--------|---------|
| 48 | 32.22% | تركيز الإدارة على الإجراءات الروتينية | | | |
| 149* | 100% | المجموع | | | |
| | | | 66 | 34.02% | لا |
| | | | 194 | 100% | المجموع |

*تمت الاجابة على أكثر من احتمال لذلك تعدت الإجابة 128 .

من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم (27) نلاحظ أن اغلب الموظفين في الإدارة يؤكدون على وجود معوقات ادارية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا بنسبة 65.98%. حيث نجد نسبة كبيرة منهم والمقدرة بـ 36.24% ترى ان المعوقات الادارية تتمثل في: ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية، من خلال تحديد الوقت اللازم لتطبيقها وكذا ضعف اهتمامها في متابعة وتقييم الإدارة الإلكترونية. ويمكن ارجاع ذلك إلى أن الإدارة مازالت حديثة العهد باستخدام التكنولوجيا الحديثة، وهذا ما جعل من المسؤولين في الإدارة لا يعون كيفية التخطيط لهذه التقنية واستخدامها. فيما أرجعت فئة أخرى أن المعوقات الادارية تتمثل في تركيز الإدارة العليا على الاجراءات الروتينية الورقية في عملياتها الادارية، وعدم التخلي عنها بسهولة مع اهمال عصر التجديد الاداري وقدرت نسبتهم بـ 32.22%. كما ترى فئة أخرى أنها تتمثل في غياب رؤيا استراتيجية واضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو إدارة المستقبل الإلكترونية وقدت هذه الفئة بنسبة 18.12%. في حين يرى موظفون آخرون أنها تتمثل في اختلاف نظم وأساليب الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة وذلك بنسبة 13.42%.

الجدول رقم (28) يوضح غياب الدعم من قبل القيادات السياسية العليا

| النسبة المئوية | التكرارات | غياب الدعم من قبل القيادات السياسية العليا |
|----------------|-----------|--|
| 33.5% | 65 | نعم |
| 66.5% | 129 | لا |
| 100% | 194 | المجموع |

من خلال قراءتنا للجدول رقم (28) نلاحظ أن أغلب الموظفين بنسبة 66.5 % قد أقرروا بعدم وجود معوقات سياسية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا راجع إلى توافر الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث التغييرات الجذرية والتوجه نحو تفعيل الإدارة الإلكترونية، كما يمكن إرجاع ذلك إلى سعي الحكومة وخاصة وزارة الداخلية لتوفير كافة المستلزمات الضرورية لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيتها، وهذا ما أكدته لنا مديرة المالية والإدارة والوسائل أثناء مقابلتنا لها. بينما نجد النسبة الأقل من إجابات الموظفين والمقدرة بـ 33.5 % ترى غياب الدعم القيادات السياسية العليا.

الجدول رقم (29) يوضح وجود معوقات قانونية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية

| معوقات قانونية | التكرارات | النسبة المئوية | الحالات | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------------|-----------|----------------|--|-----------|----------------|
| نعم | 61 | 31.44% | ضعف القوانين التي تجرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية | 19 | 27.14% |
| | | | ضعف القوانين الخاصة بالتوقيع الإلكتروني والبريد الإلكتروني | 26 | 37.14% |
| | | | ضعف القوانين الخاصة بالسطو الإلكتروني | 15 | 21.43% |
| | | | ضعف القوانين المتعلقة بقواعد الحجية والمصادقية | 7 | 10% |
| | | | أخرى | 3 | 4.29% |

| | | | | |
|---------|-----|--------|--|--|
| المجموع | 70* | %100 | | |
| لا | 133 | %68.56 | | |
| المجموع | 194 | %100 | | |

*تم الإجابة على أكثر من احتمال لذلك تعدت الإجابة 61.

بالوقوف على معطيات الجدول رقم (38) يتبين لنا أن النسبة الغالبة والمقدرة بـ 68.56 % والتي أقر من خلالها الموظفون بعدم وجود معوقات قانونية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا ما أكدته لنا مديرة المالية والإدارة والوسائل أثناء مقابلتنا لها، وهو دليل على دعم الحكومة ووزارة الداخلية للإدارة الإلكترونية وذلك لمواكبة التطورات العالمية. فيما أكد باقي الموظفين والمقدرة نسبتهم بـ 31.44% بأن هناك معوقات قانونية تعيق نظام الإدارة الإلكترونية، ويمكن تفسير ذلك إلى ضعف الإطار القانوني المنظم لاستخدام التكنولوجيا الرقمية سواء من الجانب المدني الخاص بالتوقيع الإلكتروني أو الجانب الجزائي الخاص بالجريمة الإلكترونية واليات مكافحتها. وهذا ما وضحته نسبة الموظفين المقدرة بـ 37.14% في الجدول رقم (39) بأن المعوقات القانونية تتمثل في ضعف القوانين المتعلقة باعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طلب الخدمة مما يعرقل كثيرا من المعاملات الإلكترونية التي من الممكن أن تكون أكثر سلاسة في وجود هذه القوانين وتحقق الفائدة المرجوة.

الجدول رقم (30) يوضح وجود معوقات بشرية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية

| الحالات | التكرارات | النسبة المئوية | الأسباب | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|-----------|----------------|--|-----------|----------------|
| نعم | 83 | % 42.78 | مقاومة الموظفين للتغيير | 20 | %22.22 |
| | | | قلة الموظفين المختصين في الإعلام الآلي | 22 | %24.45 |
| | | | قلة المختصين في صيانة الأجهزة | 19 | %21.11 |
| | | | عدم توفر التدريب المناسب لكل الموظفين | 29 | %32.22 |

| | | | |
|-------|---------|-------|---------|
| 90* | المجموع | | |
| % 100 | | | |
| | | 111 | لا |
| | | 194 | المجموع |
| | | % 100 | |

*تم الإجابة على أكثر من احتمال لذلك تعدت الإجابة 83.

تشير بيانات الجدول رقم (30) أن نسبة 57.22 % من مجتمع البحث قد أكدوا على عدم وجود معوقات بشرية من شأنها الحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا راجع إلى إيمانهم بأن هناك طاقات بشرية بإمكانها تسيير هذه التكنولوجيا، وإن إدارة البلدية تحرص على توظيف أصحاب التخصص والذين يلعبون دورا مهما في مجال التعاملات الإلكترونية من خلال معرفتهم المسبقة بكيفية التعامل وقدرتهم على تشغيل الحواسيب والبرامج الإلكترونية. وهذا ما أكدته الجدول السابق رقم (15) الذي يوضح توفر الإدارة على الموارد البشرية مؤهلة قادرة على التنفيذ الإلكترونية لعمليات الإدارة. كما أكدت لنا مديرة المالية والإدارة والوسائل ذلك.

بينما نجد نسبة 42.78 % من إجابات الموظفين أقرروا بأن هناك معوقات بشرية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد أرجعوا سبب ذلك إلى عدم توفير التدريب المناسب لكل الموظفين وذلك بنسبة 32.22 % فالتدريب يساعد الموظفين على تفادي الصعوبات التي يصادفونها في بعض البرامج الإلكترونية. كما تثبت النتيجة على ضعف الميزانية المخصصة لتدريب الموظفين على البرامج الإلكترونية الجديدة، وهذا ما تؤكدته النتيجة السابقة حول وجود ضعف في الميزانية المخصصة لتفعيل الإدارة الإلكترونية. كما أرجعت فئة أخرى والتي قدرت نسبتها بـ 24.45 % أن قلة الموظفين المختصين في الإعلام الآلي من أهم المعوقات البشرية، وهذا راجع إلى وجود فئة قليلة من كبار السن وعلى مشارف التقاعد، فهم فئة ذات مستوى تعليمي متدني وتكوين كلاسيكي يرفض الأساليب الحديثة في التسيير. كما نجد نسبة 22.22 % من المبحوثين يرون مقاومة الموظفين للتغيير والخوف من فقدانهم لوظائفهم وهذا لخوفهم من الفشل أثناء تعاملهم مع التقنيات الجديدة وبالتالي النتيجة حسب رأيهم ستكون فقدانهم لوظائفهم أي خوفهم من شبح البطالة.

الجدول رقم (31) يوضح وجود ضعف في الميزانية المخصصة لتفعيل الإدارة الإلكترونية

| | | |
|----------------|-----------|---------|
| النسبة المئوية | التكرارات | الحالات |
| %87.1 | 169 | نعم |

| | | |
|-----|---------|-------|
| 25 | لا | 12.9% |
| 194 | المجموع | 100% |

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول رقم (31) يتبين لنا أن أغلبية الموظفين والمقدرة نسبتهم بـ 87.1 % يقرون بضعف الميزانية المخصصة لتفعيل الإدارة الإلكترونية، وقد أرجعوا سبب ذلك إلى ارتفاع الأجهزة الإلكترونية والبرامج التطبيقية أو التطبيقات المستخدمة في تطوير المهام والاعمال الإدارية وكذا تكاليف ربط الشبكات وإنشاء المواقع الإلكترونية الامر الذي يجعل من المسؤولين لا يفكرون في اقتنائها واستخدامها بدرجة قليلة حتى لا تؤثر على ميزانية البلدية. بالإضافة إلى سياسة التقشف التي انتهجتها الدولة الجزائرية في الفترة الأخيرة سبب الأزمة التي تمر بها البلاد وانخفاض أسعار البترول، كل هذه العوامل تؤدي إلى تعطيل التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (32): يوضح المعوقات التقنية التي تعاني منها الإدارة

| النسبة المئوية | التكرارات | الحالات |
|----------------|-----------|--|
| 2.5% | 05 | قدم الأجهزة التكنولوجية المستخدمة |
| 17.5% | 35 | عدم كفاية الأجهزة التكنولوجية في جميع مصالح الإدارة |
| 62.5% | 125 | عدم توفر شبكات الاتصال في جميع المصالح الإدارية |
| 16.5% | 33 | ضعف قاعدة البيانات والبرمجيات المستخدمة وعدم مرونة استخدامها |
| 1% | 02 | أخرى |
| 100% | 200* | المجموع |

*تم الإجابة على أكثر من احتمال لذلك تعدت الإجابة 194.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن إدارة البلدية تعاني من عدم توفر شبكات الاتصال في جميع مصالح الإدارة، حيث تعرف هذه الشبكات بأنها وصلات إلكترونية ممتدة عبر نسيج اتصالي للشبكات والمتمثلة في الأنترنت والأنترانت والإكسترانت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية. حيث نجد النسبة الغالبة من إجابات الموظفين والمقدرة بـ 62.5% قد اجمعوا على عدم توفر شبكات الاتصال

في جميع المصالح الإدارية وهذا ما يتوافق مع نتيجة الجدول رقم (08) الذي أكد على عدم توفر شبكة الانترنت لكل الموظفين، وكذا الجدول رقم (10) الذي أكد ضعف التواصل بين الموظفين عن طريق الشبكة الداخلية (الانترنت)، والجدول رقم (12) الذي أكد ضعف الشبكة الخارجية (اكسترانت)، ويمكن إرجاع هذا النقص في الشبكات إلى ضعف الميزانية المخصصة بربط الشبكات وكذا إرتفاع التكاليف الخاصة بها، وهذا ما أكدته نتيجة الجدول السابق رقم (31) .

الجدول رقم (33): يوضح وجود معوقات مرتبطة بالأمن الإلكتروني

| النسبة المئوية | التكرارات | هناك معوقات أمنية |
|----------------|-----------|-------------------|
| % 41.24 | 80 | نعم |
| % 58.76 | 114 | لا |
| % 100 | 194 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن نسبة 58.76% من الموظفين قد أكدوا على عدم وجود معوقات أمنية، وهذا ما أكدته لنا مديرة المالية والإدارة والوسائل بأن أجهزة الحاسوب مزودة ببرامج حماية متطورة لضمان حماية وأمن المعلومات، بالإضافة إلى بعض المصالح التي يملك بها كل موظف رقم سري خاص به للولوج إلى قاعدة البيانات الخاصة بالمواطنين كمصلحة الوثائق البيومترية والحالة المدنية.

أن النسب متقاربة حيث نجد أن نسبة 41.24% من إجابات الموظفين قد أكدوا على أن هناك معوقات تحد من تفعيل الإدارة الإلكترونية وهذا راجع إلى تخوف المتعاملين والموظفين وعدم توفر إدارة البلدية على برامج التطبيقات الحديثة المتخصصة في دعم وحماية امن المعلومات، وعدم تعميمها لبرامج الحماية على كافة المصالح

الجدول رقم (34): يوضح الاقتراحات التي قدمها الموظفون من أجل تفعيل الإدارة الإلكترونية في عملهم

| النسبة المئوية | التكرارات | الاقتراحات |
|----------------|-----------|--|
| %3.31 | 05 | إنتهاج نظام توظيف فعال يعتمد على العناصر المختصة |
| %46.36 | 70 | توفير شبكات الإتصال في جميع المصالح الإدارية |

| | | |
|--------|------|--|
| 5.96% | 09 | إنشاء موقع إلكتروني خاص بالإدارة واعتماد التوقيع الإلكتروني على الوثائق الإدارية |
| 11.92% | 18 | توفير أجهزة الحاسوب بالعدد الكافي للموظفين |
| 14.57% | 22 | الدعم المالي المباشر لنظام الإدارة الإلكترونية |
| 9.27% | 14 | توفير دورات تدريبية لكل الموظفين |
| 2.65% | 04 | توفير برامج إلكترونية حسب اختصاص كل مديرية ومصلحة |
| 3.97% | 06 | تفعيل نظام الإدارة الإلكترونية في كل المصالح الإدارية |
| 1.99% | 03 | وضع رؤية إستراتيجية واضحة بشأن استخدام التكنولوجيا الحديثة |
| 100% | 151* | المجموع |

*لم يجب جميع أفراد مجتمع البحث.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) نسبة 46.36% من الموظفين اقترحت لتفعيل نظام الإدارة الإلكترونية توفير شبكات الإتصال في جميع المصالح الإدارية، أي توفير شبكة الأنترنت والشبكة الداخلية (الأنترنت) والشبكة الخارجية (إكسترنانت)، لأن توفير التغطية بهذه الشبكات لكافة المكاتب يساهم في تفعيل قنوات الاتصال المختلفة سواء ما بين موظفي الإدارة أو بين الإدارة والمتعاملين معها، كما أن العمل في ظل الإدارة الإلكترونية هو توفر الحاسوب وربطه بشبكات الاتصال خاصة الأنترنت، في حين نجد نسبة أقل من الموظفين اقترحت الدعم المالي المباشر لنظام الإدارة الإلكترونية وهذا راجع لضعف الميزانية المخصصة لاستخدام هذا النظام وغيابه أو نقصه يشكل عائق في حد ذاته وقدرت نسبتهم بـ 14.57%، في حين اقترح بعض الموظفين توفير أجهزة الحاسوب بالعدد الكافي للموظفين وربطها بشبكة الأنترنت واستعمالها الصحيح في إطار العمل فقط وقدرت نسبتهم بـ 11.92% أما فئة أخرى من الموظفين اقترحت توفير دورات تدريبية لكل الموظفين أي التكوين لا يكون مخصص لفئات معينة وإنما يشمل جميع الموظفين الإداريين وتقدر نسبتهم بـ 9.27%، في حين اقترح آخرون بنسبة 5.96% إنشاء موقع إلكتروني خاص بالإدارة مع اعتماد نظام التوقيع الإلكتروني على الوثائق الإدارية لتسريع المعاملات وكذا تساعد المتعاملين لاختصار المسافة والزمن حيث يتم في هذا الموقع إدراج الوثائق الإدارية التي يحتاج إليها المواطنين كثيرا مما يسمح لهم بتحميل هذه الوثائق من الموقع الخاص بإدارة البلدية مما يعفيهم ضرورة القدوم إلى مقر البلدية، كما اقترحت فئة أخرى تفعيل نظام الإدارة الإلكترونية في كل المصالح لتحقيق التطوير التنظيمي

وقد رت نسبتهم بـ 3.97%، كذلك نجد من اقترح توفير برامج إلكترونية حسب اختصاص كل مديرية ومصلحة بنسبة 2.65%.

رابعاً: نتائج الدراسة

1. عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية عن طريق المسح الشامل وتفريغ البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث وكذا تحليلها، تمكنا من الوصول إلى عدة نتائج تمت مناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة. إختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: عناصر الإدارة الإلكترونية المتوفرة بإدارة البلدية تتمثل في: أجهزة الحاسوب وملحقاته، البرمجيات وشبكات الاتصال، وقواعد البيانات والعنصر البشري المؤهل.

إنطلاقاً من بيانات الجدول رقم (06) إتضح أن نسبة 73.2 % من مجموع المبحوثين أكدوا على توفر أجهزة الحاسوب وملحقاته في الإدارة.

ومن خلال الجدول رقم (07) إتضح أن نسبة 65.46 % من مجموع المبحوثين أقرؤ بأن إدارة البلدية وفرت لهم جهاز الحاسوب لأداء المهام.

ومن خلال الجدول رقم (13) إتضح أن 57.73% من مجموع المبحوثين أكدوا على توفر البرامج الإلكترونية لأداء الأعمال، كما يؤكد الجدول رقم (13-أ) بأن البرامج المتوفرة هي برامج إدارة النظام بنسبة 37.23 %، وبرنامج السرية لحماية الملفات والوثائق بنسبة 24.94% والحساب الإلكتروني الخاص بنسبة 17.02 % وبرنامج أخرى كبرنامج تسيير الوثائق البيومترية بنسبة 14.9 %.

كما تبين من الجدول رقم (15) أن نسبة 55.67 % من مجموع المبحوثين أقرؤ على توفر الموارد البشرية المؤهلة بإدارة البلدية.

أيضاً من خلال الجدول رقم (16) تبين أن نسبة 68.42 % من مجموع المبحوثين أكدوا على حسن استخدامهم لجهاز الحاسوب.

كذلك الجدول رقم (17) إتحاح أن نسبة 62.37% من مجموع المبحوثين أفادوا بأن الإدارة تقوم بتدريب الموظفين في حالة اعتمادها لبرمجيات جديدة، كما أكد الجدول رقم (17-أ) أن التدريب المعتمد يكون في شكل دورات في مراكز التكوين بنسبة 46.34%، وتكوين مكثف ومتواصل داخل الإدارة بنسبة 30.08% وكذلك في شكل ورشات وملتقيات بنسبة 16.26%، بالإضافة إلى دورات تدريبية في الولاية بنسبة 7.32%.

إنطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل البيانات نستنتج أن عناصر الإدارة الإلكترونية المتوفرة بإدارة البلدية تتمثل في عتاد الحاسوب وملحقاته والبرامج الإلكترونية والعنصر البشري المؤهل. وعليه يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة.

الفرضية الثانية: تمكنت عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة البلدية من تحقيق التطوير التنظيمي.

من خلال بيانات الجدول رقم (18) إتحاح أن نسبة 52.06% من مجموع المبحوثين يؤكدون على مساهمة التكنولوجيا الحديثة في تغيير الهيكل التنظيمي، وهذا ما أكدته الجدول رقم (18-أ) من خلال تبسيط إجراءات العمل بالإدارة بنسبة 36.07% وتحديد المسؤوليات وتوضيح المهام للموظفين بنسبة 29.51% ومن خلال الجدول رقم (20) إتحاح أن نسبة 72.7% من مجموع المبحوثين أفادوا بمساهمة الإدارة الإلكترونية في إلغاء الازدواجية والتكرار في الأعمال.

ومن خلال الجدول رقم (21) إتحاح أن نسبة 61.34% من مجموع المبحوثين يؤكدون على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تغيير في سلوكيات الموظفين أثناء العمل، كما أكد الجدول رقم (21) بأنه أدى إلى الحد من المنازعات والصراعات بين الموظفين بنسبة 24.37%، وتقليل الضغط والجهد وإتاحة المزيد من الوقت بنسبة 23.75% وإلى زيادة مهارات الموظفين بنسبة 20% وتدعيم الثقة والرفع من الروح المعنوية والقضاء على الروتين بنسبة 18.75%، وتطوير العمل الجماعي والتفاعل والتعاون بين المجموعات بنسبة 13.13%.

كما اتضح من خلال الجدول رقم (24) أن نسبة 70.1% من مجموع المبحوثين أفادوا بأن التكنولوجيا الحديثة ساهمت في تقليل استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.

واتضح من خلال الجدول رقم (26) أن نسبة 69.07% من مجموع المبحوثين أكدوا على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة، وذلك من خلال السرعة في تقديم الخدمات وتقليل أوقات الانتظار، وغياب النزاح والإكتظاظ ومنع حدوث المناوشات، واستيعاب عدد أكبر من العملاء، والنزاهة والشفافية واللاتميز في تقديم الخدمات.

إنطلاقاً من نتائج عملية تحليل البيانات نستنتج ان تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة البلدية قد مكنها من تحقيق التطوير التنظيمي في كل من الهيكل التنظيمي والجوانب السلوكية والتقنية المستخدمة. ومنه الفرضية الثانية تحققت.

الفرضية الثالثة: توجد معوقات تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة البلدية.

ومن خلال الجدول رقم (27) إتضح أن نسبة 66.5% من مجموع المبحوثين أقروا بعدم وجود معوقات سياسية تحد من تطيف الإدارة الإلكترونية.

ومن خلال الجدول رقم (29) إتضح أن نسبة 68.56% من مجموع المبحوثين يؤكدون على عدم وجود معوقات قانونية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ومن خلال الجدول رقم (30) إتضح أن نسبة 57.22% من مجموع المبحوثين أفادوا على عدم وجود معوقات بشرية من شأنها الحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ومن خلال الجدول رقم (33) اتضح ان نسبة 50.5% من مجموع المبحوثين يؤكدون على عدم وجود معوقات أمنية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية.

من خلال النتائج المتوصل إليها من تحليل البيانات نستنتج أنه لا توجد معوقات تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة البلدية. وعليه يمكن القول إن الفرضية الثالثة غير محققة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الفرضية الرئيسية محققة جزئياً.

2. عرض نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة

من بين أهداف توظيف الباحث للدراسات السابقة هو استخدام نتائجها لتدعيم تحليله ومقارنتها مع النتيجة التي توصل إليها في دراسته، وعليه فمن خلال النتائج المتحصل عليها قمنا بمناقشة نتائج الدراسة الحالية على ضوء الدراسات السابقة كالتالي:

إن إدارة البلدية تتوفر على أجهزة الحاسوب وملحقاته وعلى الموارد البشرية المؤهلة، وهذا ما يتوافق مع دراسة **رحماني سناء** بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة" حيث توصلت الباحثة إلى توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في المؤسسة وفي مقدمتها أجهزة الحاسوب وملحقاته يليه العنصر البشري.

تتوفر بالإدارة البرامج الإلكترونية لأداء الاعمال وهو ما توافق مع دراسة **إحسان عدنان زيدان** وآخرون بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة ديالي" والتي توصل فيها الباحثون إلى أن التخطيط السليم من قبل القيادات العليا انعكس بشكل إيجابي لتوظيف البرامج الإلكترونية.

هناك ضعف لشبكات الاتصال من أنترنت وأنترانت وإكسترنانت بإدارة البلدية وهذا ما يتوافق مع دراسة **نجم العزاوي** بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمة" الذي توصل إلى وجود ضعف في البنية التحتية للاتصالات.

هناك مساهمة للإدارة الإلكترونية في تغيير الهيكل التنظيمي وهذا من خلال وتحديد المسؤوليات وتوضيح المهام للموظفين وتبسيط إجراءات العمل وهو ما توافق مع دراسة كل من: **بوالريحان فاروق وشمام عبد الوهاب** بعنوان "نحو إدارة إلكترونية متكاملة" الذي توصل إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم وتهدف إلى التقليل من التعقيدات الإدارية، ودراسة **شواي أحلام محمد** بعنوان "تأثير الإدارة الإلكترونية في تطوير الاداء الوظيفي وتحسينه" توصلت بان نمط الإدارة الإلكترونية أحدث تحولا كبيرا من خلال إعادة توزيع المهام والصلاحيات.

أن مساهمة الإدارة الإلكترونية أدت إلى تغيير في سلوكيات الموظفين اثناء العمل، وذلك من خلال زيادة مهارات الموظفين وتقليل الجهد والحد من المنازعات والصراعات بين الموظفين ، وهذا ما أكدته دراسة **آل فطوح حمد قبلا** بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية"، كما توصلت دراسة **شلبي جمانة عبد الوهاب** بعنوان " واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية واثرها على التطوير التنظيمي " إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تنمية الموارد البشرية من خلال الارتقاء بالمهارات الإدارية.

تطبيق الإدارة الإلكترونية بإدارة البلدية أدى إلى تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة، وذلك من خلال السرعة في تقديم الخدمات وتقليل أوقات الانتظار، وغياب التزاحم ومنع حدوث المناوشات، واستيعاب عدد اكبر من العملاء، والشفافية واللامية في تقديم الخدمات، وهو ما يتوافق مع دراسة كل من شواي أحلام محمد بعنوان " تأثير الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه" والتي توصلت بان الإدارة الإلكترونية أحدثت تغيرات عميقة في بيئة الإدارة منها تقديم افضل الخدمات للمتعاملين، ودراسة عاشور عبد الكريم بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات الامريكية والجزائر" حيث توصل الباحث إلى ان الإدارة الإلكترونية تؤثر على شكل الخدمة العمومية من خلال الشفافية والاستمرارية والاستجابة والسرعة وريح الوقت.

3. عرض نتائج الدراسة على ضوء المقاربات النظرية

بعد مناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة قمنا كذلك بمناقشة النتائج على ضوء المقاربات النظرية المعاصرة والمتمثلة في مدرسة النظم والمدخل التكنولوجي، والمدرسة الموقفية ومدخل الأنساق الاجتماعية كما يلي:

تتوفر بإدارة البلدية أجهزة الحاسوب وملحقاته والموارد البشرية المؤهلة والقادرة على التنفيذ الإلكتروني لعمليات الإدارة ودعم التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية وهو ما يفسر سعي الإدارة إلى اعتمادها على مدخلات البيئة الخارجية لمواكبة التطورات وتفعيل نظام الإدارة الإلكترونية، وهذا ما يتوافق مع كل من "مدرسة النظم ومدخل الأنساق الاجتماعية الفنية" فقد أكدوا على مجموعة من الأسس والمرتكزات منها التكنولوجية الحديثة والموارد البشرية التي تعد من المدخلات التي تحتاج إليها المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة ويسعى للتكيف معها بكفاءة.

تقوم إدارة البلدية بتدريب الموظفين في حالة اعتمادها لبرمجيات جديدة، هذا يدل على الاهتمام بجعل الموظف مؤهل ومصقول فنيا حتى يصبح قادرا على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها واستغلال إمكانياتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله، وهو ما أكده "المدخل التكنولوجي" فالتدريب يحقق المواءمة بين التكنولوجيا المستخدمة واحتياجات الموظف والإدارة، وبالتالي يساهم في تقليل المشكلات التي تواجه الموظف الغير مؤهل على استخدام البرمجيات الجديدة.

معظم الموظفين أقرّوا بمساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الهيكل التنظيمي وهذا من خلال تبسيط إجراءات العمل وتحديد المسؤوليات وتوضيح المهام للموظفين، وهو ما أكدت عليه "المدرسة الموقفية" التي اعتبرت ان التقنيات الحديثة من بين العوامل الموقفية التي تؤثر في الهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة.

أغلب الموظفين يؤكدون على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تغيير في سلوكيات الموظفين أثناء العمل، ما أدى إلى الحد من المنازعات والصراعات التي تحدث بين الموظفين وتقليل الضغط والجهد والوقت وكذا زيادة مهارات الموظفين والقضاء على الروتين، وهو ما أكدّه "المدخل التكنولوجي" الذي يرى أن للتكنولوجيا أثر في سلوكيات واتجاهات الموظفين.

4. النتائج العامة

على ضوء تحليل النتائج ومناقشتها توصلنا إلى ما يلي:

- تتوفر إدارة البلدية على أجهزة الحاسوب وملحقاته.
- تعتمد إدارة البلدية على البرامج الإلكترونية لأداء المهام.
- تتوفر إدارة البلدية على موظفين ذوي كفاءة وخبرة في مجال الإعلام الآلي.
- تعاني إدارة البلدية من ضعف شبكات الاتصال وقواعد البيانات الخاصة بإدارة البلدية.
- للتكنولوجيا الحديثة دور في تغيير الهيكل التنظيمي من خلال تبسيط إجراءات العمل وتحديد المسؤوليات.
- أدى الاعتماد على التقنيات الحديثة على إلغاء الازدواجية والتكرار في الاعمال.
- إن للإدارة الإلكترونية تأثير في سلوكيات الموظفين أثناء العمل.
- إن تحسين كفاءة وفعالية الخدمات وتقليل الأوراق يكون من خلال الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة.
- لا توجد معوقات بشرية وقانونية وسياسية وأمنية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية. فيما تعاني إدارة البلدية من وجود معوقات إدارية ومالية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

خاتمة

إن الإدارة الإلكترونية أصبحت واقع معاش وليس مجرد أفكار ونظريات، حيث نجد أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات العمومية أصبح ضرورة حتمية، حتى تستطيع أن تواكب التغيرات العالمية السريعة (الناجمة عن ثورة المعلومات) لما لها من تأثيرات فعالة على التطوير التنظيمي. ولقد ركزنا على بيان أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي، كونها تعمل على تحسين جودة أداء العمل بالمؤسسات من خلال استخدامها الأساليب الإلكترونية الحديثة التي تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، بالإضافة إلى قدرتها على تجاوزها كل مشاكل الإدارة.

ولقد تمت هذه الدراسة من خلال انتقاء جميع الجوانب النظرية الخاصة بالموضوع من جهة، ومن جهة ثانية تم تدعيم هذه الدراسة بالتحليل الكمي للبيانات التي تم الحصول عليها بعد الخروج إلى الميدان والقيام بدراسة ميدانية بإدارة البلدية لولاية قلمة.

ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن للإدارة الإلكترونية أثر في التطوير التنظيمي ذلك أنها استراتيجية تسعى لتطوير إدارة البلدية من خلال الاستثمار في نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بغرض توفير النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات. فنموذج الإدارة الإلكترونية يمثل تحول مفاهيمي ونقلة نوعية في نموذج الخدمة العمومية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب باللغة العربية

- 1- إبراهيم سليمان: الحكومة الإلكترونية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ذكر البلد، 2010.
- 2- أحمد حافظ نجم: مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، بدون تاريخ.
- 3- أحمد محمد سمير: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 4- أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية (آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية، مصر، 2004.
- 5- أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ط 1، 2009.
- 6- أسامة خيرى: التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط 1.
- 7- أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009-2010.
- 8- بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2009.
- 9- جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة والتنظيم، دار إسهامات في أدبيات المؤسسة للنشر، تونس، 1996.
- 10- جمال زكي: أسس البحث الإجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط 1، 1986.
- 11- جمال عبد الله محمد: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 12- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 13- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المؤسسة)، دار الحامد، الأردن، 2006.
- 14- الحسيني محمد الديب: الحاسبات الإلكترونية ومكينة المعلومات، دار مفيش للطباعة، القاهرة، 1970.

- 15- حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعه: تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، مطبعة ابن العربي، 2013.
- 16- رسلان علاء الدين: التطوير التنظيمي، دار رسلان، دمشق، 2013.
- 17- زكي محمد هاشم: أساسيات الإدارة، ذات السلاسل، الكويت، 1987.
- 18- سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوردي، عمان، ط 1، 2009.
- 19- صدام خميسة: الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 20- صفاء فتوح جمعة: مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، المنصورة، ط 1، 2014.
- 21- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 22- صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوردي، الأردن، 2013.
- 23- طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح: التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، الاستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات)، دار وائل، الأردن، 2010، ط 1.
- 24- الطجم عبد الله بن عبد الغاني: السلوك التنظيمي (المفاهيم، النظرية التطبيقات)، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2003.
- 25- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993.
- 26- عادل رزق: إدارة الأزمات المالية العالمية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2010.
- 27- عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر: إدارة المعرفة في إطار نظم الذكاء والأعمال، دار اليازوردي، عمان، 2015.
- 28- عبد الله عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط 2، 2003.
- 29- علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2008.
- 30- علاء عبد الرزاق السالمي: نظم إدارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط 3، 2013.
- 31- علي السلمي: خواطر في إدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

- 32- علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 33- علي بن هادية وآخرون: قاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط 7، 1991
- 34- علي عبد الرزاق الجليبي وآخرون: مناهج البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007.
- 35- علي عبد الرزاق حليبي: علم اجتماع الصناعة، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 1985.
- 36- عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: منهجية البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2008.
- 37- عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعدادها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 1، 1999.
- 38- غازي رباعية وآخرون: أسس الإدارة الدولية، مدخل إستراتيجي لوظائف الإدارة، المركز القومي، الأردن، 2011.
- 39- فادية إبراهيم شهاب: التطوير التنظيمي (القواعد النظرية والممارسات التطبيقية)، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2014.
- 40- فاضلي إدريس: الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2006.
- 41- قباري محمد إسماعيل: مناهج البحث في علم الاجتماع، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2001.
- 42- محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 43- محمد الطعمانة، طارق العلوش: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية، القاهرة، 2004.
- 44- محمد حسين العجمي: الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، 2000.
- 45- محمد عبد السميع وأحمد طيبة: أساسيات الإدارة العامة، دار جليس الزمان للنشر، عمان، 2010.
- 46- محمد عبد الغني حسن هلال: الإطار القانوني والتنظيمي للموارد البشرية (التخطيط والتحليل والتطوير)، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ط 1، 2009.
- 47- محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2015.
- 48- محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي: المعرفة والإدارة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011.

- 49- مشهود ثروت: إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010.
- 50- مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية، إدارة بلا ورق، إدارة بلا مكان...، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2011.
- 51- معتز السيد عبد الله: إدارة التغيير التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ج 1، 2014.
- 52- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة (بوزيد صحراوي وآخرون)، دار القصبة، الجزائر، ط 2، 2006.
- 53- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، ط 1، 1999.
- 54- نائل عبد الحافظ العوامة: الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، دار زهران، عمان، ط 2، 2009.
- 55- نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ، الرياض، 2004.
- 56- نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 57- نداء محمد الصوص: مدخل إلى علم الإدارة، دار أجنادين، الأردن، 2007.
- 58- هاني عرب: مهارات التفكير والبحث العلمي، دار عرب للنشر، جدة، 2009.
- 59- يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، بوزريعة، الجزائر، 2013.
- ثانيا: القواميس والمعاجم**
- 60- جبران مسعود الرائد: المعجم البنائي في اللغة والاعلام، دار العلم، بيروت، ط 3، 2005.
- 61- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 62- مؤنس رشاد الدين: المرام في المعاني والكلام (القاموس الكامل)، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000.
- ثالثا: المجلات والدوريات**
- 63- إحسان عدنان زيدان وآخرون: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة ديالي، مجلة الفتح، العدد 74، كلية التربية، جامعة ديالي، 2018.

- 64- أفنان عبد علي الأسدي: قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين: مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العدد 17، 2010.
- 65- بلعيد حياة ومقداد يسرى: شبكة التطوير التنظيمي للنوادي الرياضية، دراسة ميدانية لشبيبة الساوره، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 03، العدد 04، الجزائر، ديسمبر 2017.
- 66- بن عيشاوي أحمد: أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 07، 2010.
- 67- بوالريحان فاروق وشماس عبد الوهاب: نحو إدارة إلكترونية متكاملة، مجلة العلوم الإنسانية (منشورة)، عدد 48، المجلد أ، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، 2017.
- 68- رحماني سناء، رحماني موسى: دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل عملية التخطيط، مجلة رؤى إقتصادية، دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور برج بوعريريج الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 11، 2016.
- 69- سلامي نادية: الإدارة الإلكترونية كأساس لترقية الخدمة العمومية في الجزائر (الدور والتحديات)، جامعة باتنة، العدد 4، جوان 2015.
- 70- شواي أحلام محمد: الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل (منشورة)، قسم العلوم الإنسانية، كلية الآداب، جامعة بابل، المجلد 24، العدد 04، 2016.
- 71- عاطف محمود عوض: دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد 28، العدد 1، 2012.
- 72- عبد العزيز سلمى عشبة: الإدارة الإلكترونية (مدخل لتميز أداء الإدارة العامة)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية جامعة باتنة، المجلد 11، العدد 01.
- 73- عقبي أمال، عاشور نصرالدين: الإدارة الإلكترونية رؤية مستقبلية في تطوير العمل الإداري (تجارب بعض الدول في العالم)، مجلة المفكر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 17، 2018.

- 74- عماري سمير، كاكي عبد الكريم: متطلبات إنجاح التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة، مجلة البديل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد 2.
- 75- عيدوني كافية، بن حجوجة حميد: الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، العدد 02، ديسمبر 2017.
- 76- موسى عبد الناصر ومحمد قريشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجية بجامعة بسكرة، الجزائر، مجلة الباحث، عدد 09، 2011.
- 77- نجم العزاوي: أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين وفروعه في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية (منشورة)، العدد 17، 2017.
- 78- هيشور محمد لمين: دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة بتيارت، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تيارت، العدد 28، سبتمبر 2017.

رابعاً: المذكرات

- 79- إبتسام ابراهيم مرزوق: فعالية متطلبات التطوير التنظيمي، وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، ماجستير (منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- 80- آل فطیح حمد قبلان: دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية، ماجستير (منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
- 81- بوريب طارق: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، ماجستير (منشورة)، في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 - 2015.

- 82- بوزكري جيلالي: الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، دكتوراه (منشورة)، تخصص إدارة أعمال وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015 - 2016.
- 83- دراغو فاطمة: علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة بغيليزان، ماجستير (منشورة)، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، وهران، 2015 - 2016.
- 84- رحمانى سناء: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج، دكتوراه (منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
- 85- الساسي بوعزيز: نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة الرياضية الجزائرية، دراسة ميدانية بالإتحادية الجزائرية لكرة القدم، دكتوراه (منشورة)، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.
- 86- سمير رمضان محمد الشيخ: التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية، دكتوراه (منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة بسوهاج، جامعة أسيوط، 1994، ص 40.
- 87- شلبي جمانة عبد الوهاب: واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، ماجستير (منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 88- عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، دكتوراه (منشورة)، تخصص إدارة وعمل، علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 - 2016.
- 89- عشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، ماجستير (منشورة)، تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009 - 2010.
- 90- علي بن سعد بن جاري الأسمرى: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، ماجستير (منشورة)، تخصص الإدارة

التخطيط التربوي، قسم التربية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية،
السعودية، 2009.

91- عمومن بلخير: أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة
جامعة قاصدي مرياح بورقلة، ماجستير (منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية
العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013.

92- لبوز الياس: دور الابداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، دراسة سوسيلوجية بمؤسسات القطاع
العام بمدينة ورقلة، (إتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة)، دكتوراه (منشورة)،
تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد
خضير، بسكرة، 2016-2017.

خامسا: المؤتمرات

93- حسين بن محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية
(نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1 - 4 نوفمبر 2009.

المراجع باللغة الفرنسية

94- Bernadette Plot ; Ecrire une thèse ou un mémoire en sciences
humaines, (collection unichamp), ed, champion, paris, 1992.

95- Boudon Raymond : Dictionnaire de Sociologie, éd buissière, paris ,2005

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



إستمارة بحث حول:

أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي

دراسة ميدانية ببلدية قالمة ولاية - قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

د. بن فرحات غزالة

سعدان نبيلة

ملاحظة: أخي الكريم أختي الكريمة

بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا للأغراض العلمية، فنرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على

الأسئلة بكل موضوعية بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تتفق تماما مع رأيكم

السنة الجامعية: 2018 - 2019 م

المحور الأول : البيانات الأولية

- 1 - السن : أقل من 30 من] 30 - 40 من] 40 - 50 أكثر من 50
- 2 - المستوى التعليمي : متوسط ثانوي ليسانس ماستر أخرى :
- 3 - الوظيفة التي تشغلها :
- 4 - الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات من] 5 - 10 من] 10 - 15
- 5 - الوضعية المهنية : مرسوم مؤقت متعاقد .

المحور الثاني : بيانات خاصة بتوفر عناصر الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

- 6- هل تتوفر الإدارة على أجهزة الحاسوب وملحقاته ؟ نعم لا
- 7- هل تحتاج للحاسوب في أدائك لمهمتك ؟ نعم لا
- . في حالة الإجابة بـ نعم، هل وفرت الإدارة لك هذا الجهاز ؟ نعم لا
- 8- هل تتوفر شبكة الأنترنت بالإدارة ؟ نعم لا
- . في حالة الإجابة بـ نعم، هل تدفق الأنترنت : سريع متوسط بطيء
- 9- هل هناك تواصل بين الموظفين عن طريق الشبكة الداخلية انترانت intranet ؟ نعم لا
- . في حالة الإجابة بـ لا، كيف يتم التواصل ؟
- 10- هل يتم التواصل بين الإدارة والمتعاملين معها من خلال الشبكة الخارجية اكسترانت extranet ؟ نعم لا
- . في حالة الإجابة بـ لا، هل يتم ذلك عن طريق :
- البريد الإلكتروني - مواقع التواصل الاجتماعي - الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة
- الهاتف - منتديات النقاش - أخرى :
- 11- هل تستخدم الإدارة موقعها على شبكة الأنترنت في عرض وتوفير المعلومات عنها ؟ نعم لا
- . في حالة الإجابة بـ لا، كيف يتم ذلك ؟

12- هل تستطيع الدخول إلى موقع عملك عبر شبكة الأنترنت وأنت خارج مكان العمل؟ نعم لا

13- هل تتوفر بالإدارة برامج إلكترونية تستخدم في أداء الأعمال؟ نعم لا

. في حالة الإجابة بـ نعم، هل البرامج المتوفرة تتمثل في : - برامج إدارة النظام

- برامج الأرشفة الإلكترونية - برامج تخطيط الموارد البشرية - الجداول الإلكترونية

- برامج المحاسبة المالية - حساب إلكتروني خاص - نظام السرية لحماية الملفات

- أخرى:

.....

14- هل تتوفر بالإدارة قواعد بيانات خاصة بها؟ نعم لا

. في حالة الإجابة بـ نعم، فهل يتم استعمالها في :

- إنجاز الأعمال - توفير معلومات حديثة - تخزين المراسلات والوثائق

- أخرى:

.....

15- هل تتوفر الإدارة على موارد بشرية مؤهلة قادرة على التنفيذ الإلكتروني لعمليات الإدارة؟ نعم لا

16- هل تحسن استخدام الحاسوب؟ نعم لا

17- إذا اعتمدت الإدارة على برمجيات جديدة هل يتم تدريب الموظفين عليها؟ نعم لا

. في حالة الإجابة بـ نعم، هل يكون ذلك في شكل :

- تكوين مكثف ومتواصل - دورات تدريبية في مراكز التكوين - ورشات وملتقيات

- أخرى:

.....

المحور الثالث : بيانات خاصة بتحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة

18- هل ساهم استخدام التكنولوجيا الحديثة في تغيير الهيكل التنظيمي؟ نعم لا

. في حالة الإجابة بـ نعم، كيف ساهم في ذلك؟

- تبسيط الهيكل التنظيمي بتقليل عدد المستويات الإدارية

- تبسيط إجراءات العمل بالإدارة

- توضيح المهام والأدوار بين الأقسام والوحدات الإدارية

- تحديد المسؤوليات وتوضيح المهام للموظفين
- تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الإدارية التنفيذية
- أخرى:

- 19- هل هناك مشاركة للموظفين في عملية اتخاذ القرارات ؟ نعم لا
- 20- هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في إلغاء الازدواجية والتكرار في الأعمال ؟ نعم لا
- 21- برأيك تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تغيير في سلوكيات الموظفين أثناء العمل ؟ نعم لا
- . في حالة الإجابة بـ نعم، هل تمثل ذلك في :

- زيادة مهارات الموظفين وإتاحة الفرصة لهم للإبداع والابتكار
- تقليل الضغط وإتاحة المزيد من الوقت للموظفين لأداء مسؤوليات أكثر أهمية
- تطوير العمل الجماعي والتفاعل والتعاون بين المجموعات
- تدعيم الثقة والرفع من الروح المعنوية والقضاء على الروتين
- الحد من المنازعات والصراعات بين الموظفين
- أخرى:

- 22- هل ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في توفير المعلومات عن أداء الموظفين والمشاكل التي تواجههم؟
نعم لا

- 23- هل ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تفعيل قنوات الإتصال المختلفة في جميع المستويات الإدارية؟
نعم لا

- . في حالة الإجابة بـ نعم، هل أدى ذلك إلى:
- سرعة وصول المعلومات والتوجيهات من الرؤساء للموظفين
 - سهولة نقل المعلومات من الموظفين إلى الرؤساء
 - الحد من تحريف المعلومات وتشويهها مقارنة بالمعاملات الورقية
 - الوضوح والسرعة في اتخاذ القرارات المهمة
 - أخرى:

- 24 - هل ساهمت التكنولوجيا الحديثة في تقليل إستخدام الأوراق في الاعمال الإدارية ؟ نعم لا
- 25- هل حدث تطوير في نظم المعلومات الحالية وإنشاء قواعد بيانات إضافية ؟ نعم لا
- 26- تطبيق الإدارة الإلكترونية هل أدى إلى تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة ؟ نعم لا
- . في حالة الإجابة ب نعم، فهل يتمثل ذلك في:

- السرعة في تقديم الخدمات وتقليل أوقات الانتظار
- إستعاب عدد أكبر من العملاء
- النزاهة والشفافية واللاتمييز في تقديم الخدمة
- غياب التزاحم والاحتفاظ ومنع حدوث المناوشات
- تقديم الخدمات 24 / 24 سا
- أخرى:

المحور الرابع : بيانات خاصة بمعوقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

- 27- هل هناك معوقات إدارية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟ نعم لا
- . في حالة الإجابة ب نعم، هل تتمثل في :

- ضعف التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة
- غياب رؤية إستراتيجية واضحة بشأن إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- إختلاف نظم وأساليب الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة
- تركيز الإدارة العليا على الإجراءات الروتينية الورقية
- أخرى:

- 28- هل غياب الدعم من القيادات السياسية العليا نحو الإدارة الإلكترونية يعيق تطبيقها ؟ نعم لا
- 29- هل هناك معوقات قانونية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟ نعم لا

- . في حالة الإجابة ب نعم، هل يتمثل ذلك في:
- غياب قوانين تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية
 - غياب قوانين تعتمد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طلب الخدمة
 - غياب قوانين تحمي من السطو الإلكتروني

- غياب قوانين تتعلق بقواعد الاثبات والحجية والمصادقية

- أخرى:

.....

30- هل هناك معوقات بشرية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية؟ نعم لا

. في حالة الإجابة بـ نعم، هل تتمثل في:

- مقاومة الموظفين للتغيير والخوف من فقدانهم لوظائفهم

- قلة الموظفين المختصين في الإعلام الآلي

- عدم وجود موظفين متخصصين لصيانة الأجهزة

- عدم توفر التدريب المناسب للموظفين

- أخرى:

.....

31 - هل هناك ضعف في الميزانية المخصصة لتفعيل الإدارة الإلكترونية؟ نعم لا

. في حالة الإجابة بـ لا، ما هي الأسباب؟

.....

32- هل تعاني الإدارة من:

- قدم أجهزة الإعلام والاتصال المستخدمة

- عدم وجود عملية الصيانة للأجهزة التقنية

- عدم كفاية أجهزة الإعلام الآلي في جميع مصالح الإدارة

- عدم توفر شبكات الاتصال بأغلب مكاتب الإدارة

- ضعف قاعدة البيانات والبرمجيات المستخدمة وعدم مرونة استخدامها

- أخرى:

.....

33- هل هناك معوقات أمنية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية؟ نعم لا

. في حالة الإجابة بـ نعم، ما هي الأسباب؟

.....

34 - ما هي اقتراحاتك لتفعيل نظام الإدارة الإلكترونية في عملك؟

.....

.....

.....

.....

دليل المقابلة: موجه لمديرة مديرية المالية والإدارة والوسائل.

1. متى تم تطبيق الإدارة الإلكترونية بالبلدية؟

.....

2. هل تتوفر بالإدارة الموارد المادية والبشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية؟

.....

3. هل تتوفر بالإدارة شبكات الإتصال (أنترنت - أنترانت - إكسترانت)؟

.....

4. هل تسعى الإدارة إلى استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في العمل إلكتروني؟

.....

5. هل تقوم الإدارة بإجراء دورات تدريبية لموظفيها في مجال الحاسوب أو تكنولوجيا الإتصال؟

.....

6. هل ساهمت التكنولوجيا الحديثة في تغيير الهيكل التنظيمي؟

.....

7. برأيك تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تغيير في سلوكيات الموظفين أثناء العمل؟

.....

8. إذا كانت الإجابة نعم، كيف ذلك؟

.....

9. هل هناك معوقات تؤثر على تطبيق الإدارة الإلكترونية بإدارة البلدية؟

.....