

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ألكلي معند أولباچ

-البويرة-



كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

بعنوان

دور الإدارة الالكترونية في تحسين

عمل الموظف

دراسة ميدانية لبلدية عمر ولاية البويرة

إشراف الدكتورة:

سامية خردار

إعداد الطالبتين :

سماء شبيخي

إلماء شبيخي

السنة الجامعية: 2019\_2020

## شكر ورفاق

الحمد والشكر لله أولاً من قبل ومن بعد الذي وفقنا بقدرته على إتمام هذه المذكرة، والصلاة والسلام على الرسول المصطفى الكريم وعلى اله وصحبه أجمعين .

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة " فرفار سامية " على إشرافها على المذكرة وتوجيهها توجيهها علمياً ومنهجياً صحيحاً ، والتي لم تبخل علينا بمعلوماتها ونصائحها القيمة .

كما نتوجه بالشكر إلى كل أساتذة العلوم الاجتماعية والإنسانية وبالأخص أساتذة تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل .

ونوجه الشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا الموضوع .

## الإهداء

بسم الله الذي خلق كل شيء فأحسن خلقه وهدى قلب الإنسان وعقله وأيده بروح منه  
وفضله، ووهبه نورا على نور يضيء ظلمة دربه وقوة يشد بها أزره وصبرا يعينه على مشقة  
الدنيا وعذاب قبره وعلما يبقى له فخرا بعد موته.

إلى من نقف عاجزتين أمام رد الجميل، إلى من تحمل مرارة التعب وقصوه الأيام  
، وإلى من انحنى من اجل استقامتنا وهانت له نفسه لعزتنا، إليك وحدك يا واحة الصمود يا أبنينا  
العزیز.

وإلى من كانت لنا الأمن والأمان والحب والاطمئنان، إلى أول من نطق بها لساننا  
واحتمى بها كياننا، إلى من عانت من اجلنا وانتظرت عملنا هذا، إلى من أضاءت لنا دربنا  
بدعائها إلى أمنا الغالية.

إلى من كبرنا معهن واعتمدن عليهن، إلى من كن شموعا أنارت ظلمة حياتنا، إلى من  
بوجودهن اكتسبنا قوة لا حدود لها، إلى من معهن عرفنا معنى الحياة، إلى شقيقاتنا، يسمينة  
، سعاد، وردية، زهية .

وإلى من كانوا سندا ودعما لنا طيلة مشوارنا أشقاؤنا: جمال، سمير، عزيز، عبد الحميد،  
محمد.

وإلى زوجي عادل وعائلته الكريمة.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الإهداء

فهرس المحتويات

مقدمة ..... أب

الفصل الأول: الإطار المنهجي

03.....	1_ موضوع الدراسة
03.....	1.1_ أسباب الدراسة
03.....	2.1_ أهمية الدراسة
03.....	3.1_ أهداف اختيار الموضوع
04.....	4.1_ الإشكالية
08.....	5.1_ فرضيات الدراسة
09.....	6.1_ تحديد المفاهيم
18.....	7.1_ الدراسات السابقة
25.....	2_ منهجية البحث وتقنية جمع البيانات
25.....	1.2_ منهج الدراسة
26.....	2.2_ أدوات جمع البيانات
29.....	3.2_ عينة الدراسة
30.....	4.2_ مجال الدراسة

الفصل الثاني :النظريات المفسرة للموضوع

39.....	تمهيد
40.....	1_ النظرية الكلاسيكية
40.....	1.1_ الإدارة العلمية
41.....	2.1_ المبادئ الإدارية
44.....	3.1_ البيروقراطية
45.....	2_ النظرية السلوكية الحديثة
46.....	1.2_ العلاقات الإنسانية
47.....	2.2_ العلوم السلوكية الحديثة
48.....	3_ النظريات الحديثة في الإدارة
48.....	1.3_ نظرية النظم
48.....	2.3_ الإدارة بالأهداف
48.....	3.3_ الإدارة اليابانية
50.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث :الإدارة الالكترونية

53.....	تمهيد
54.....	1_ مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الالكترونية
60.....	2_ متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية
65.....	3_ أسباب التحول للإدارة الالكترونية
66.....	4_ عناصر الإدارة الالكترونية
69.....	5_ خصائص الإدارة الالكترونية

6_ وظائف الإدارة الالكترونية	71
7_ أهمية الإدارة الالكترونية	73
8_ أهداف الإدارة الالكترونية	75
9_ فوائد الإدارة الالكترونية	77
10_ الشروط الأساسية لنجاح الإدارة الالكترونية	78
11_ معوقات الإدارة الالكترونية	79
خلاصة الفصل	81

#### الفصل الرابع: عمل الموظف

تمهيد	84
1_ العمل ومكانته في الحضارات القديمة	85
2_ العمل ومكانته في العصور الوسطى	86
3_ العمل ومكانته في الأنظمة الحديثة	87
4_ أنواع العمل	88
5_ خصائص العمل	89
6_ أهمية العمل	90
7_ حقوق الموظف	91
8_ واجبات الموظف	94
9_ طرق اختيار الموظف	95
خلاصة الفصل	98
خاتمة	100
قائمة المراجع	102
قائمة الملاحق	112

مقدمة

شهد العالم مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن 21 تعاظما في الاعتماد على الانترنت كوسيلة الكترونية هامة في أعمال المؤسسات ، حيث عملت رهانات الألفية الجديدة على إحداث تحولات عميقة وجذرية في مجال الأعمال الالكترونية عامة والإدارة الالكترونية خاصة، التي تعد جزءا مهما منها، والتي صنفت بالقفزة النوعية الهائلة في مجال تطوير الأعمال التقليدية المختلفة والتي سعت إلى تسخير الحاسوب والانترنت لتحويل الكثير من الأعمال التقليدية إلى أعمال الكترونية.

حيث أصبحت الشركات والمجتمعات والدول تتنافس في انجاز الأعمال التي تهتم الناس في حياتهم اليومية عن طريق الشبكات بشكل عام والانترنت بشكل خاص، فهي كشبكة عالمية واسعة وكأكبر مستودع للمعلومات، شكلت بقدراتها وخصائصها مجالا عظيما للأعمال عامة والإدارة خاصة، فأضحت المجال الأكثر كفاءة ومرونة في انبثاق نماذج الإدارة الجديدة في المؤسسات، زيادة إلى ذلك فإن الانترنت تؤمن استخدامات عالمية لتكنولوجيا سهلة الاستعمال، يمكن تبنيتها من قبل جميع المؤسسات وتساعد بشكل كبير على تقليص التكاليف وتأمين وإرسال وتخزين المعلومات.

و الإدارة الالكترونية تعد واحدة من المصطلحات الجديدة التي دخلت حياتنا وحياة كل المؤسسات وأصبحت تتداول في الاستخدام العادي للتعبير عن العديد من الأنشطة الإنسانية المرتبطة بالثورة المعلوماتية والاتصالات، فهي تنفذ كل العمليات الإدارية التقليدية عن طريق الحاسب الآلي والتي تحقق في نفس الوقت تحسينا في عمل الموظف.

و انطلاقا من ذلك تم تناول موضوع دور الإدارة الالكترونية في تحسين عمل الموظف في المؤسسة الجزائرية، وذلك لمحاولة الكشف عن العلاقة القائمة بينهما ، لذلك قمنا بتصميم خطة بحث اشتملت على جانب نظري فقط بسبب تعذر انجاز الجانب الميداني نتيجة للوضع الصحي في الجزائر و العالم بسبب جائحة كورونا، و يتضمن الفصل النظري أربع فصول رتبنا على النحو التالي :

**الفصل الأول :** والمتضمن أسباب وأهمية اختيار الموضوع مع ذكر الأهداف التي ترمي إليها دراستنا، ثم التطرق إلى الإشكالية وتحديد مفاهيمها وأخيرا التطرق إلى بعض الدراسات السابقة بالإضافة إلى منهجية البحث وتقنية جمع البيانات والتي تتضمن كل من المنهج وأدوات البحث وأيضا العينة وأخيرا مجال الدراسة .

**الفصل الثاني :** والذي كان تحت عنوان النظريات المفسرة لموضوع الدراسة، حيث تضمن النظريات الكلاسيكية والتي تناولنا فيها نظرية الإدارة العلمية ونظرية مبادئ الإدارية والنظرية البيروقراطية، ثم النظريات الكلاسيكية الحديثة والتي شملت كل من نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية العلوم السلوكية، أما أخيرا فقد تطرقنا إلى النظريات الحديثة في الإدارة والمتمثلة في نظرية النظم ونظرية الإدارة بالأهداف ونظرية الإدارة اليابانية.

**الفصل الثالث:** الذي تناول متغير الإدارة الالكترونية حيث تطرقنا فيه إلى عنصر التحول السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية مرورا إلى متطلبات تطبيق هذه الإدارة، ثم أسباب التحول لهذه الإدارة مرورا بعناصرها مع ذكر خصائصها ووظائفها مع التطرق إلى الأهمية التي تحضي بها مع ذكر أهدافها وفوائدها، والشروط الأساسية لنجاح هذه الإدارة وفي الأخير المعوقات التي تتعرض لها الإدارة الالكترونية .

**الفصل الرابع :** الذي يتناول متغير عمل الموظف وفيه تم عرض مراحل تطور العمل من الحضارات القديمة إلى العصور الوسطى ثم إلى الأنظمة الحديثة، ومن ثم التطرق إلى أنواع وخصائص والأهمية التي يحظى بها العمل، ثم أخيرا التطرق إلى حقوق والواجبات وكذا طرق اختيار الموظف بالإضافة إلى عنصر الموظف والإدارة الالكترونية

الفصل الأول

الإطار المنهجي

- 1\_ موضوع الدراسة
- 1.1\_ أسباب الدراسة
- 2.1\_ أهمية الدراسة
- 3.1\_ أهداف اختيار الموضوع
- 4.1\_ الإشكالية
- 5.1\_ فرضيات الدراسة
- 6.1\_ تحديد المفاهيم
- 7.1\_ الدراسات السابقة
- 2\_ منهجية البحث وتقنية جمع البيانات
- 1.2\_ منهج الدراسة
- 2.2\_ أدوات جمع البيانات
- 3.2\_ عينة الدراسة
- 4.2\_ مجال الدراسة

### 1،1\_ أسباب اختيار الموضوع:

#### \_ أسباب ذاتية :

- علاقة الموضوع بالتخصص والذي يندرج ضمن تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل .
- الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع والذي يتشكل من عنصرين الإدارة الالكترونية وعمل الموظف.

#### \_ أسباب موضوعية :

- الاهتمام الذي تحظى به الإدارة الالكترونية في المؤسسات الخدماتية .
- موضوع جديد في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل .

### 1،2\_ أهمية الدراسة :

- تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تحسين عمل الموظف في بلدية "عمر" بولاية البويرة- الجزائر-، وذلك من خلال الانتقال من الإدارة التقليدية التي تقوم على التعاملات الورقية إلى الإدارة الإلكترونية وذلك من أجل عصرنة الإدارة وتنفيذ العمليات الإدارية بطريقة أسهل وتحسين ورفع مستوى عمل الموظف في البلدية .

### 1،3\_ أهداف الدراسة :

- التعرف على دور الإدارة الالكترونية في تحسين عمل الموظف داخل البلدية .
- توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تنمية البلدية والقضاء على الإدارة الورقية
- معرفة أهمية و فائدة الإدارة الالكترونية في التعاملات الإدارية .
- محاولة التعرف على أهم الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية .
- محاولة التعرف على أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية .
- توضيح متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية .

## 4،1\_ الإشكالية:

تعد الإدارة اليوم هي النواة الأساسية لأي مؤسسة، فهي كامتداد لممارسات وتطبيقات إدارية قديمة وحتى إن لم تكن مثلما هي عليه الآن، إلا أن ظهورها يعود إلى قرون ماضية وحضارات سابقة، التي كانت تطبق الأسلوب الإداري بحذافيره وذلك وفقاً لمختلف وظائفه "من تخطيط أو تقدير وتنظيم ورقابة وحتى التنبؤ وكذا التوجيه والتنسيق"<sup>1</sup> وهذا ما أشار إليه هنري فايول Henri Fayol.

إلا أنه وبعد الثورة التكنولوجية التي شهدتها العالم والتحول الديناميكي الذي عرفه المجال العلمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي ساهم في ظهور تشكيلة عالمية للاتصالات (الانترنت)، والتي مهدت في إحداث قفزة نوعية في تحويل الدول إلى مجتمعات إلكترونية تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات في كافة الميادين ومجالات الحياة.

ومن المجالات التي واجهت تحدي وتغيير سريع هو المجال الإداري "فالإدارة تطورت كعلم وممارسة وذلك بشكل ملحوظ ومع مرور الزمن، فقد واكبت سير التطورات الحديثة والسريعة التي شهدتها القرن العشرين ويشهدها القرن الحادي والعشرين"<sup>2</sup>، لذا أصبح التحول والتطور الإداري من أهم السمات المرتبطة بالتطور التكنولوجي بمفهومه الشامل كون أغلب المؤسسات أدخلت هذه الثورة العلمية في معاملاتها في مختلف جوانبها.

ولهذا أصبح عدد كبير من العمليات والأنشطة والوظائف الإدارية قد أدخلت التقنية الإلكترونية في ممارستها وإجراءاتها التي تعاملت مع توظيفه بكفاءة عالية وهو ما أدى بها إلى الوصول إلى مرحلة الإدارة الإلكترونية، والتي تعني "الانتقال من العمل اليدوي التقليدي إلى العمل الإلكتروني مستعملة شبكات الحاسب الآلي وذلك لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات واتخاذ القرار المناسب وتقديم الخدمات للمستخدمين بجهد أقل وكفاءة عالية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الجليبي الحقوقية، ط1، لبنان، 2013، ص57

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2015، ص13.

<sup>3</sup> عيان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه، ل م د، قسم علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016\2015، ص22.

وهذا ما أشار إليه فريدريك تايلور Frederick Taylor من خلال دراسة مبادئ الإدارة العلمية التي تختلف عن الإدارة التقليدية ، فالإدارة العلمية تتحمل المسؤولية وأول مسؤولياتها جمع المعلومات التقليدية ثم تبويبها ثم صياغتها في شكل قوانين وقواعد تساعد العامل ، كما ركز على ضرورة استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ قرارات.

وبمعنى أدق الإدارة الالكترونية " تعد كمنظومة رقمية متكاملة تسعى إلى تحويل العمل الإداري من النمط العادي اليدوي إلى النمط الإلكتروني الذي يعتمد على نظم معلوماتية قوية تكون بأسرع وقت وبجهد وبتكاليف أقل " <sup>1</sup> ، وفي نفس الوقت تترتب عليها السرعة في انجاز العمل والمساعدة في اتخاذ القرار وذلك بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي المتعاملين وهم الموظفين والمستفيدين وأيضا المواطنين ، وذلك بتجاوز البعد الجغرافي و الزماني والتحسين في الهيكل الإداري للمؤسسة .

"فالإدارة الالكترونية تعد من مميزات الانجازات التقنية في العصر الحديث التي تعتمد على التخصص الوظيفي وكذا الفصل بين الإدارة وملكية الوسائل على عكس التقليدية ، حيث أدت التحولات والتطورات في مجال المعرفة العلمية إلى اختراع التقنيات وسبل الاتصال المتقدمة ، هذا ما دفع الدول والحكومات إلى التفكير الجدي والمحكم من الاستفادة من منجزات الثورة العلمية التقنية ، وذلك باستخدام شبكة الانترنت والحاسوب لأداء الأعمال ، وكذا تسهيل خدمة المواطنين بطريقة الكترونية تساهم في ترقية المهارات إلى حدودها القصوى ، تشدد على الدقة والسرعة في انجاز المهام المحددة ، وكذا حل مشاكل كثيرة كالتزام والوقوف في طوابير طويلة ولمدة زمنية كبيرة أمام الموظفين في مصالح البلديات والدوائر ، لذلك جاءت الإدارة الالكترونية كرد فعل لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة ومن أجل تطوير طرق العمل التقليدية " <sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-ميثان المجالي، أسامة عبد المنعم، التجارة الالكترونية، دار وائل، ط1، عمان، 2013، ص، 97.

<sup>2</sup> \_عبان عبد القادر ، مرجع سابق ، ص16.

ومن هذا المنطلق توجب على الجزائر مثلها مثل باقي الدول والمجتمعات تبني تطبيق التقنية الالكترونية على مستوى إدارتها والدخول في عالم المعلومات ومواكبة التطور الحاصل لترقية وظائف المؤسسات الخدمائية وتحولها نحو الإدارة المعلوماتية التقنية .

وقد مثل هذا المدخل الذي انتهجته الجزائر مدخلا نسبيا في الثقافة والممارسة في النشاط الالكتروني ، وذلك كسبيل لتمكين المؤسسات الخدمائية وبوجه الخصوص البلدية من تامين وضع إدارة أكثر كفاءة تعمل من اجل الإصلاح والتطور ، وتطبيقها يعد فرصة متميزة للارتقاء بالأداء الوظيفي في المؤسسة الخدمائية منها البلدية . حيث يشير **تايلور Taylor** أن الغرض الأساسي للإدارة يجب أن يكون بالحصول على أكبر قدر من الرفاهية الممكنة للعمل الإداري ، فالإدارة الالكترونية تعد كوسيلة لرفع كفاءة المورد البشري وتطوير وتحسين عمله والتقليل من الأعباء الإدارية وتحسين جودة أعماله ، بالإضافة إلى تصديها لكل المشكلات الإدارية التقليدية.

لأنه على الرغم من كل المزايا التي تتصف بها هذه الأخيرة إلا أنها لا تزال تواجه معوقات وتحديات في تطبيقها في المؤسسة الخدمائية خاصة البلدية ، كونها لا تزال تحتفظ بميزة الإدارة التقليدية (الورقية) التي تتميز بمفهوم الدوام الوظيفي والمكاتب المغلقة أو القاتمة كما هي متجالية في الفلسفة البيروقراطية واعتبارها أيضا معصومة من الأخطاء ، واعتبرت العمل الالكتروني كحاجز لا تستطيع التعامل معه ، فحسب ذهنية المؤسسة ترى أن الإدارة الالكترونية توجب عليها التغير الكلي في القيادات الإدارية وجعلها قيادات متطورة قادرة على التعامل مع ذلك التغير التكنولوجي الذي مس هيئة الإدارة .

ومنه فالعنصر البشري يمثل عنصرا أساسيا مهما في إحداث قفزة عصرية في الإدارة الالكترونية لذا فإن تكوين وتدريب هذا الركن يعد من الأولويات الأولى للإدارة وخاصة بعد الثورة التكنولوجية والتقنية الحديثة ، هذا الأخير يعد المصدر الأساسي للتنمية والتطور ، فهو يعد منتجا للخدمة الالكترونية وهو ما يشكل أساس هذه العملية لذلك وجب على المؤسسة الاهتمام به وتكوينه وإعادة تأهيله وتعليمه وتنمية الجانب التقني عنده ليكون مؤهلا للتعامل مع

مثل هذه الإدارات ، كما أصبح من المستلزم على تلك الإدارات والموظفين فيها البحث عن الطرق الناجعة والوسائل التي تمكنها من تطبيق الإدارة الالكترونية والاستفادة منها باعتبارها هي المدرسة الأحدث في الإدارة ومن هنا نجد أن هناك العديد من النظريات التي تناولت هذا الموضوع بدراسة المتغيرات التكنولوجية على المؤسسات وكيفية التعامل معها ، ونظرا لأهمية هذا الموضوع وباعتبارها نوع من المتغيرات الجديدة التي حدثت في عالمنا فإنه بطبيعة الحال كانت محل بعض الدراسات في التنظيم ، فنجد " المدرسة السوسيوثقنية التي أكدت على ضرورة إدماج المظاهر الاجتماعية التقنية ودراسة سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمة، فالعامل حسب هذه النظرية مرتبط بالتكنولوجيا واكتسابه المهارات لكي يستطيع التعامل معها بشكل عادي" <sup>1</sup>، إلى جانب ذلك نجد " نظرية النظم التي تشير إلى أن النظام هو تكنولوجيا العمل ومتطلباته الرسمية والآلات والعمليات التي يجب تصميمها بشكل يتماشى مع التركيب السيكولوجي والفيزيولوجي للموظفين" <sup>2</sup> .

فبعد هذا التحول الذي شهدته الإدارات ووجب على المؤسسات توفير الشروط الأساسية للتعامل معها من خلال استخدام خليط تكنولوجي لأداء الأعمال وكذا إيجاد الآلية المتقدمة لتبادل المعلومات داخل المؤسسة وبين المؤسسات الأخرى وكذا توفير البنية التحتية والوسائل والمعدات وتوفير الموظفين الذين لديهم القدرة على التعامل معها ، وأيضا امتلاكهم للمهارات والمعارف الضرورية من اجل المزج والتنسيق بين العمليات المحددة ، أي تعيين وتوظيف الأفراد على أساس قدراتهم ومؤهلاتهم الفنية وأيضا امتلاكهم لحب المبادرة واكتشاف مثل هذه التقنية. وهو الأمر الذي دفع بنا للقيام بدراستنا على مستوى إحدى المؤسسات الجزائرية وقد وقع اختيارنا على المؤسسة الخدمائية عامة وبوجه الخصوص " البلدية ب عمر" بولاية البويرة، محاولين من خلالها معرفة ما إذا كانت تعتمد على الوسائل التكنولوجية في إدارتها

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة انجلوا المصرية ، ط1، مصر ، 1994، (بتصرف)

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، ط3، الأردن، 2005، ص49

وأیضا إذا كانت تملك مهارات ومعارف على مستوى موظفيها للتعامل مع هذا الأسلوب الإداري الجديد وتطوير هذا القطاع والتخلص من الإدارة التقليدية وتحسين أداء العمل والخدمة.

ومن خلال إجراء المقابلة الأولية مع الأمين العام للبلدية كانت إجاباته توحى إلى أن ذهنية الموظف الجزائري في تعامله مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا تزال بطيئة وتسير بوتيرة منخفضة وقليلة في هذا المجال ، ويرى بان هناك معوقات فكرية وفنية وبشرية التي أصبحت تشكل ثقافة التنظيمية للموظف. وفي نفس الوقت تقف كحاجز في تطوير وتطبيق مثل هذه التقنية، فالموظف لا يزال رهينة الوسائل التقليدية والبسيطة ويزال لا يتقن التكنولوجيا المتطورة في العالم الرقمي، الأمر الذي يشكل عائقا في تطبيق الإدارة الالكترونية في البلديات، فهي لا تزال تعاني من الإهمال الإداري الذي يعد كخلل وظيفي .

فالبلدية باعتبارها الأقرب للمواطن والنواة الرئيسية للمجتمع التي تعتبر كإحدى الإدارات المحلية التي تهتم بشؤون المواطن في المجتمع المحلي، وتسعى لتلبية حاجات ورغبات المواطن، وعلى هذا السبيل نطرح الإشكال الآتي:

**\_ ما هو دور الإدارة الالكترونية في تحسين عمل الموظف ؟**

**\_ ماهي المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة الجزائرية ؟**

**1،5\_ فرضيات الدراسة :**

**\_ للإدارة الالكترونية دور فعال في تحسين عمل الموظف .**

**\_ هناك معوقات تنظيمية ومهارية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية .**

## 6،1\_ تحديد المفاهيم:

### 1\_ الإدارة :

#### لغة:

كلمة الإدارة قد اشتقت من الكلمة اللاتينية ( Ad+Ministrare ) ، والتي تعني تقديم الخدمة (Serve to)، أو الاهتمام بشؤون معينة ، فالإدارة عبارة عن تدبير أو الاهتمام الحقيقي بشؤون الناس ، وبما إن معظم نشاطات الناس تتصف بالتعاون الجماعي ، فالإدارة عبارة عن عملية جماعية قابلة للإدراك والملاحظة بشكل نشاط جماعي سواء كان نشاطا عاما أو خاصا،كبيرا أم صغيرا ، رسميا أم غير رسمي ، متصل أم غير متصل<sup>1</sup>

#### وفي اللغة العربية :

قد وردت عدة تعريفات في العديد من المعاجم ومن بينها **لسان العرب** : أي أداره عن الأمر وعليه وداوره ،ويقال أدرت فلانا على الأمر إذ حاولت إلزامه إياه<sup>2</sup>

#### اصطلاحا:

الواقع أن الإدارة مفهوم ذات معاني متعددة أشهرها المعاني التالية:

**الإدارة كممارسة أو نشاط أو عملية ( process )**:فهي عملية تحقق أهداف المنظمات (organisations) بالعمل مع الموارد البشرية فيها، واستخدام الموارد غير البشرية (كالأموال، والمرافق والموارد المعلوماتية والتكنولوجية والوقت ) استخداما امثل عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والاتصال وحل المشكلات ، واتخاذ القرارات و تحقيق الكفاءة والفعالية بتلك المنظمات .

<sup>1</sup> عبد الباري درة ،د محفوظ جودة،أساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع ،ط1، عمان ،2010،ص21  
<sup>2</sup> ابن منظور ،لسان العرب ،دار أحياء التراث العربي مؤسسة التاريخ العربي ، طبعة جديدة صححها أمين محمد عبد الوهاب ومحمد الصادق العبيدي، ج 4، ط4، 1999،ص441

\_ الإدارة هي عملية ذات قصد محدد وموجه لتحقيق أهداف المنظمات ، والمنظمات هي وحدات اجتماعية تتكون من بشر يسعون لتحقيق أهداف معينة كإنتاج سلعة أو تقديم خدمة .

\_ **الإدارة كحقل من حقول الدراسة:** هي ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية والسلوك الإنساني الذي يجري في المنظمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة

\_ **الإدارة كمهنة أو شبه مهنة :** هي مهنة وفي ظروف معينة شبه مهنة ، لكونها حقل من حقول الدراسة المعترف بها و لأنها تحتاج إلى تدريب و إعداد منظمين ، فالتدريب ذو توجيه عملي يركز على الأداء الحالي والمستقبلي ، فيحاول رفع مستواه وتحسينه <sup>1</sup>.

**الإدارة من المنظور التنظيمي :**

\_ هي انجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى .

\_ هي انجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة ( التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة )<sup>2</sup>.

\_ وتعرف **ألرين جونسون** الإدارة بأنها عملية وأسلوب عمل يهدف إلى تحقيق برنامج معين بواسطة جهاز إداري ذو تنظيم معين عن طريق خلق جو من التوافق القائم على التعاون وتنسيق الجهود لتسير بالمؤسسة نحو أهدافها الموضوعة <sup>3</sup>.

\_ تعددت الكتابات التي اهتمت بتعريف الإدارة ولكنها كشفت عن صعوبة وضع تعريف شامل و واضح لها، لأنها تعلقت بعمليات معقدة ومتباينة وقد ركز بعض الكتاب في تعريف الإدارة على تحليل الأعمال التي يمارسها المديرون كما هو الحال لـ **هنري فايول Henri Fayol** و **فريدريك تايلور Frederick Taylor** ، حيث عرفها **فايول** وذلك من خلال تعريفه لوظيفة

<sup>1</sup> عبد البارى درة ، د محفوظ جودة ، مرجع سابق ، ص ص 22 23

<sup>2</sup> سالم فؤاد الشيخ وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مطبعة الصفدي ، ط2 ، عمان الأردن ، 1985 ، ص15

<sup>3</sup> راغب أحمد الخطيب ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2012 ، ص2.

المدير ،حيث أن "معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وأن تنسق وتراقب".

أما تايلور فقد ذكر في كتابه إدارة الورشة الصادرة عن عام 1930 أن الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد عمله ، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة أرخصها.<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي:

هي كل نشاط يسعى إلى تحقيق الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف ، تتضمن كل من التنبؤ و التخطيط والرقابة والتنظيم ، والتي تسعى إلى تنفيذ غرض معين والإشراف عليه

### 2- الالكترونية :

**لغة :** حسب قاموس المعاني بأنها المنسوب إلى الإلكتروني وآلة الحاسوب تعتمد على مادة الإلكتروني لإجراء أدق العمليات الحسابية وبأسرع وقت ممكن ، ويسمى أيضا الكمبيوتر<sup>2</sup>

**اصطلاحا:** وتعني الاعتماد على تقنيات تحتوي على ماهو رقمي أو مغناطيسي أو لاسلكي أو بصري أو الكهرو مغناطيسي أو غيرها من الوسائل المشابهة.<sup>3</sup>

### 3- الإدارة الالكترونية :

\_ تعرف على أنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكة الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من أجل تحقيق أهداف .

\_ وتعني الإدارة الالكترونية أيضا تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية ( الإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق ) إلى أعمال وخدمات الكترونية تنفذ بسرعة عالية وبدقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق .

<sup>1</sup> ثروت مشهور عباس ، استراتيجيات التطور الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان الأردن، 2010، ص13.

<sup>2</sup> بدرية بنت فهد سبيل الحربي ، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية و الأكاديمية بالجامعة ، مطلب مكمّل لنيل درجة الماجيستر ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2015 ، ص8.

<sup>3</sup> طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، دط، القاهرة، 2008 ، ص ص57 58.

\_ هي الإدارة التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الأعمال في انجاز وظائف الإدارة من (تخطيط الكتروني ، تنظيم الكتروني ، قيادة الكترونية ، رقابة الكترونية).

\_ هي الاستخدام الفعال لجميع تقنيات المعلومات والاتصالات لتسهيل العمليات الإدارية التي تربطها بالمواطنين .

\_ هي البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين واستعلاماتهم ، كما تتحقق فيها الأنشطة الحكومية للجهة المعنية بذاتها بين الجهات الحكومية المختلفة باستخدام شبكات المعلومات والاتصالات عن بعد .

\_ الإدارة الالكترونية هي استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البناء التنظيمي واستخدام التقنية الحديثة ، ومنها شبكات الحاسوب والانترنت لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض ، والجهاز المركزي مع فروعها المختلفة لتسهيل تسليم البيانات والمعلومات والحصول عليها واتخاذ القرارات المناسبة داخل وخارج هذه الأجهزة وانجاز أعمالها وتقديم الخدمات للمستنفدين بكفاءة وفعالية وهذا يعني تحويل العمل من العمل اليدوي إلى الالكتروني.

\_ يرى **KOH** أن الإدارة الالكترونية تعبر عن استخدام الانترنت والتكنولوجيا المعلومات والحصول عليها داخل المنظمة بهدف الربط بين المنظمة والقطاعات الخاصة الحكومية وتبسيط عمليات المنظمة و معاملاتها ، وتحفيز التفسير الداخلي وإعادة التنظيم وتقليل الكلفة وتحسين التنسيق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مرجع سابق ، ص15

يقصد بالإدارة الإلكترونية من وجهة نظر **الصرفي** تلك الوسيلة التي تستخدم لرفع مستوى الأداء والكفاءة، وهي إدارة بلا أوراق لأنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية، وهي إدارة تلبي متطلبات جامدة وتعتمد أساساً على عمال المعرفة<sup>1</sup>.

قد وضع عامر في كتابه **الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة** التعريفات التالية :

-أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة بغية زيادة الكفاءة وفعالية الأداء. \_ تبادل الأعمال و المعلومات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلاً من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى مثل وسائل الاتصال المباشر .

\_ استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال و الإسراع بهذا الأداء و إيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة و بين المنظمات الأخرى و العملاء .

\_ استخدام كل الوسائل الإلكترونية في انجاز كل الأعمال و معاملات المنظمة مثل استخدام البريد الإلكتروني و التحويلات الإلكترونية للأموال و التبادل الإلكتروني للمستندات و النشرات الإلكترونية و أية وسائل الكترونية أخرى.

\_ هي الإدارة التي تستخدم فيها التقنيات الحديثة و شبكة الاتصالات الداخلية (الانترنت) و الشبكة العائلية (الانترنت) أثناء أداء المهام الإدارية و التواصل بين الإدارة في مستوياتها الإشرافية و التنفيذية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> \_ لصرفي محمد، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007، ص13

<sup>2</sup> \_ عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، دار السحاب، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص ص

\_ وعلى العموم فالإدارة الالكترونية هي بكل بساطة الانتقال من انجاز المعاملات و تقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الالكتروني ، من أجل استخدام أمثل للوقت و المال و الجهد و بمعنى آخر هي انجاز المعاملات الإدارية و تقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت ، بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاته مع ما يترافق من إهدار للوقت و الجهد و الطاقات.

\_ ويمكن تعريفها تعريفا إجرائيا كما يقول ( نجم ) بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت

و شبكات الأعمال في التخطيط و التوجيه و الرقابة ، على الموارد و القدرات الجوهرية للشركة و الآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة .وفي ضوء هذا التعريف فإن الإدارة الالكترونية تتميز بما يلي :

\_ أنها عملية إدارية و هي امتداد للمدارس الإدارية و تجاوز لها .

\_ امتداد التطور التكنولوجي في لإدارة .

\_ الإمكانيات المتميزة للانترنت و شبكات الأعمال.<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي :

هو الانتقال من العمل اليدوي الورقي إلى العمل الالكتروني و ذلك باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في العمل في البلدية من أجل تحسين عمل الموظف.

<sup>1</sup> \_ نجم عبود، الإدارة و المعرفة الإلكترونية، دار المريخ ، ط1، الرياض، 2004، ص ص 158 , 159

### 4- العمل:

**لغة:** يعمل عملا فهو عامل و عمل رجل مهني و مارس نشاطه بجهد للوصول الى نتيجة نافعة ، و عمل شيء فعله عن قصد و صنعه.

### اصطلاحا:

يعرف العمل على أنه سوك أو نشاط أو صرف الطاقة ، الذي يسير طبق خطة منظمة و يقتضي القيام بوظائف معينة و يستهدف تحقيق غرض إنتاجي معين مقابل أجر مادي أو معنوي. ويشترط في هذا وجود عقد مادي (مكتوب) أو معنوي بين مختلف أطراف العمل.<sup>1</sup>

هو ذلك النشاط الذي يستهدف إنتاج و تقديم السلع و الخدمات التي تشبع حاجات و رغبات الأفراد الآخرين.<sup>2</sup>

هو كل مجهود أو نشاط أو غاية معينة يلتزم العامل بتحقيقها أو إنجازها لصالح أو لحساب صاحب العمل.<sup>3</sup>

هو كل عمل مبذول في صورة مجهود بشري إما يدويا أو ذهنيا و ذلك مقابل أجر أو بدون أجر.

هو كل إجهاد ذهني أو عضلي يهدف به الإنسان إلى إيجاد أي شيء يسد به بعض حاجاته، و بهذه الصورة يكون للعمل وظيفة أساسية تمد الإنسان بحاجاته الأساسية من طعام و شراب و كساء و مأوى. فتلك الحاجات الفطرية لا بد منها للإنسان في أي عصر من العصور. ثم تأخذ هذه الحاجات مستواها الحضاري بعد ذلك.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ج1 ، علاقات عمل فردية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2 ، بن عكنون الجزائر، 2004، ص23.

<sup>2</sup> جلال محمد ألتعيمي، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج و العمليات، إثراء للنشر و التوزيع، ط1، عمان الأردن، 2009، ص17.

<sup>3</sup> أحمية سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ج2، مرجع سابق ، ص19.

<sup>4</sup> أونيس عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي) ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط1، عمان ، الأردن ، 2011، ص67.

### التعريف الإجرائي:

هو الطاقة أو الجهد المبذول من طرف الفرد العامل داخل المنظمة لتأدية مهمة أو نشاط مجدد وفق شروط معروفة .

### 5- الموظف:

يعد الموظف أحد أهم الركائز التي يقوم عليها الجهاز الإداري في أي نظام، فالموظف هو الأساس الذي يقوم عليه البناء الوظيفي في أي دولة لذلك قيل بأن قوة الدولة تقاس بمستوى موظفيها.<sup>1</sup>

\_ هو كل شخص يصدر قرار بتعيينه في وظيفة دائمة تديرها الدولة بطريقة مباشرة برضاه.<sup>2</sup>

\_ يعرف الموظف في الفكر الإداري الإسلامي : هو كل من أسند إليه أمر التصرف في شأن من الشؤون العامة برضاه.<sup>3</sup>

\_ عرف بارتى **parti** : الموظف هو الشخص الذي يقبل تعيين الإدارة له في وظائف عامة محددة و يشارك بصورة دائمة في إدارة مشروع عام.

\_ عرف روجيه جورجوار **ROJIH JORJWAR** : بأن الموظف هو كل شخص يتقاضى أجر من ميزانية الدولة.<sup>4</sup>

### التعريف الإجرائي:

هو الشخص الذي يعين من طرف الدولة و الذي يتقاضى راتب بصفة دائمة لديه حقوق و واجبات يتمتع بها و قانون عمل يحميه .

<sup>1</sup> - عمر حلمي فهمي ،ميداالجدارة في تولية الوظائف العامة ،مطبعة جامعة عين شمس ،دط،دب،1994،ص5

<sup>2</sup> \_ عباس صانع ،تنمية الثقافة القانونية لدى الموظف، المركز الوطني للوثائق التربوية، دط ، 2010، ص35.

<sup>3</sup> \_ صديري جلبي ،أحمد عبد العال،التأديب و فاعليته في تقويم انحراف الموظف العام في النظامين الإداري الوضعي و الإسلامي، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الإسكندرية، 2014، ص13.

<sup>4</sup> \_ بوضراف علي ،مسار الموظف في ظل التشريع الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون عام معمق ، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017\2018، ص8.

6- المعوقات :

لغة :

-مشتقة من كلمة عاق ،يعوق ،عوقا ،بمعنى منعه عنه وشغله عنه فهو عائق<sup>1</sup>

اصطلاحا :

-يعرفها مصطفى خاطر بأنها العوامل التي تؤدي إلى الانحراف عن النموذج المثالي للتنمية وتحول دون تحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم المحلي<sup>2</sup>.

-عرفها الجرجس العائق بأنه عبارة عن حاجز أو مانع مادي أو معنوي أو نفسي أو اجتماعي يقف كسد بين المرء وطموحه أو تحقيق حاجاته ويعتبر أن المعوقات هي كل الأشياء أو الأشخاص أو الأشكال الاجتماعية التي يمكن أن تكون عائق يحول دون أن يحقق الإنسان أهدافه وطموحاته<sup>3</sup>

7-المهارة :

لغة :

-يقال مهر ،يمهر ،مهارة فهو متهر ،الشخص الماهر الحادق<sup>4</sup>.

اصطلاحا :

-يعرفها البدوي على أنها القدرة العالية على أداء فعل حركي معقد في مجال معين بسهولة وثقة<sup>5</sup>

<sup>1</sup>-معجم الوسيط، ج2، مطبعة مصر ،القاهرة ،1961، ص643

<sup>2</sup>-خاطر احمد مصطفى، تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2005، ص167

<sup>3</sup>-مريم سانه، معوقات تطبيق الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي، قسم علم الاجتماع، جيجل، 2013، ص9

<sup>4</sup>-طارق عبد الرؤوف عامر، المهارات الحياتية والاجتماعية لذوي الاحتياجات الخاصة، دار الجوهرة، ط1، مصر

2005، ص69

<sup>5</sup>-محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر، 2007، ص377.

-تعرفها كوثر كوجيك أنها القدرة على تنفيذ نمط معين من السلوك بطريقة تتناسب مع الظروف الواقعية ولها أربعة أبعاد وهي :السرعة الدقة الشكل والمرونة ولا ترتبط المهارة بالعمل اليدوي فقط بل توجد أيضا المهارات العقلية<sup>1</sup>

### -المعوقات المهارية :

**التعريف الإجرائي:** هي الحاجز الذي يقف أمام مهارات الموظفين في تنفيذ العمل الالكتروني مما يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف الإدارة للمؤسسة على أكمل وجه وفي اقصر وقت .

### 8\_ المعوقات التنظيمية (الوظيفية) :

-يعرفها روبرت ميرتون : بأنها نتائج غير متوقعة ،كما أكد على فكرة المعوقات الوظيفية في التنظيم .<sup>2</sup>

- أما مصطفى خاطر فيعرفها بأنها :العوامل التي تؤدي إلى الانحراف عن النموذج المثالي للتنمية والتحول دون تحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم المحلي<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي :** تعرف بأنها مجموعة الوظائف العكسية للتنظيم الالكتروني والمتمثلة في سيادة المصالح الخاصة وانخفاض في الوعي وعدم وجود رقابة الكترونية صارمة على الموظفين في أداء مهامهم وانعدام التخطيط الالكتروني داخل التنظيم.

### 7،1\_ الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الإدارة الالكترونية وتناولته من زوايا مختلفة ، وقد تنوعت هذه الدراسات بينما ما هو محلي وعربي ، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى توفير المعلومات النظرية ، وحتى وإن اختلفت في مضمونها وشكلها لكن هذا لا ينفي من وجود بعض العناصر القبلية الشبيهة لهذه الدراسات والتي يمكن أن تتفق معها في احد متغيراتها أو كلاهما ،ومن هنا سوف نتطرق لأهم الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة.

<sup>1</sup>نفس المرجع ،ص 377

<sup>2</sup>-الحسيني سيد ،النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف ،ط4، مصر ،1983،ص53

<sup>3</sup>-خاطر احمد مصطفى ،نفس المرجع السابق ،ص167.

أ\_ الدراسات العربية :

أ-1 دراسة بدرية بنت فهد سبيل الحربي ، 2015 ، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة ، مذكرة لنيل درجة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، كلية التربية .

- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية .

- أدوات الدراسة :

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الذي يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية الراهنة ، دراسة كيفية توضيح خصائص الظاهرة وتوضيح حجمها ، حيث استخدمت الاستمارة أداة لها وطبقت الباحثة الأداة على مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة القصيم البالغ عددهم 208 فرد.

- نتائج الدراسة :

\_ توصي الباحثة بإقامة الندوات والمحاضرات لتعزيز فكرة الإدارة الإلكترونية لدى الإداريين في الجامعة

\_ ونشر ثقافة الإدارة الإلكترونية عن طريق إصدار النشرات توضح لجميع منسوبي الجامعة أساسيات وآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية .

\_ إنشاء وحدات ربط خارجية بين أجهزة الجامعة للتغلب على مشكلة البنية التحتية<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- بدرية بنت فهد سبيل الحربي، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية الأكاديمية، نفس المرجع، ص،4

\_ وضع برامج تدريبية للعمل على رفع كفاءة الإداريين وتأهيلهم للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية ، وضرورة توفير الدعم الفني والمالي المناسب لتلبية احتياجات الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

أ-2\_ دراسة سميرة مطر المسعودي ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية (المملكة المتحدة).

#### -أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية ، وتتمثل في (المعوقات الإدارية ، التقنية ، البشرية ، المالية ) ، والتعرف على أبرز الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية .

#### -أدوات الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي ، كما تم الاستعانة بالاستمارة كأداة لجمع المعلومات .

#### -نتائج الدراسة :

\_ وجود معوقات إدارية تتمثل في الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية .

\_ أظهرت النتائج وجود معوقات تقنية تتمثل في قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية .

\_ أظهرت النتائج وجود معوقات مالية تتمثل في ضعف المخصصات المالية بإدارة المنظمة ، ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنية المعلومات .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع ،ص4

<sup>2</sup> سميرة مطر المسعودي ،معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص ، الجامعة الافتراضية الدولية (المملكة المتحدة )،ب سنة ، ص 3 .

ب\_ الدراسات الجزائرية:

ب-1\_ دراسة عبان عبد القادر ، ( 2015\2016 ) : "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر " دراسة سوسيوولوجية بلدية الكاليتوس العاصمة أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د ، في علم الاجتماع ، تخصص إدارة وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة .

-أهداف الدراسة :

\_ معرفة مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إداراتهم .

\_ معرفة مدى وعي المواطنين عن وجود و تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر .

\_ التعرف على الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلديات الجزائرية .

\_ تشخيص الأساليب المتبعة في الإدارات الجزائرية نحو الإدارات التطبيقية .

-فرضيات الدراسة :

هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر وتنقسم هذه الفرضية إلى فرضيات محورية حتى يمكن تحليلها كفيها واختيارها كميًا بشكل يتماشى مع أهداف الدراسة والنتائج المراد التوصل إليها وفق ما يلي :

- 1 -هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر
- 2 - تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر .
- 3 -هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر .

-أدوات الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي بأسلوبه الكمي والكيفي وذلك بالاعتماد على التقنيات والمتمثلة في بطاقة الملاحظة ودليل المقابلة وأيضا أداة الاستخبار القياسي من أجل تحليل البيانات<sup>1</sup>

وكذا عدد عينة الدراسة تبلغ 162 عينة، وتم أخذ بلدية الكاليتوس كميدان الدراسة

-نتائج الدراسة :

\_ ليست هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات المادية والبشرية والمالية التي من شأنها تساهم في البنية التحتية للإدارة الإلكترونية .  
\_ درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر منخفضة ، وهذا يعود إلى عدم جاهزية هذه الإدارات في تطبيقها

\_ دافعية العاملين في الإدارات الجزائرية ليست منخفضة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات التي يعملون فيها .

\_ الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر من خلال تحسين خدماتها ، وترقية أداء العاملين فيها وتسريع وتيرة العمل فيها والدقة في إنجاز الوظائف الإدارية<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - عبد القادر عبان ، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، مرجع سابق ، ص ص، 112، 122

<sup>2</sup> - مرجع سابق ص ص ، 196 ، 197 .

ب-2\_دراسة سمير عماري، ( 2017\_2018):"دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي "دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة .

#### -أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها :

. -التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الالكترونية وكذا أداء مؤسسات التعليم العالي -إبراز أهم الممارسات الفعلية لتطبيقات الإدارة الالكترونية الإدارية والتعليمية والمكتبية في مؤسسات التعليم العالي .

-تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين تطبيق الإدارة الالكترونية بأبعادها الثلاثة وأداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة

-اختبار نموذج الدراسة والذي يفترض وجود دور ومساهمة لتطبيقات الإدارة الالكترونية (متغير مستقل) في تطوير أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة (متغير تابع).

#### -فرضيات الدراسة :

1\_ إن مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة بمستوى مرتفع .

2\_ إن مستوى الأداء المحقق في الجامعات الجزائرية محل الدراسة هو مستوى مرتفع

#### -أدوات الدراسة :

من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة على إشكالية الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات المقترحة ثم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بأساليبه :الأسلوب البحث المسحي، الأسلوب الحقلي، الأسلوب الوصفي، وذلك بالاعتماد على التقنيات المتمثلة في

المقابلة، الملاحظة العلمية والاستبيان أو كذلك الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل هذه البيانات.

### -نتائج الدراسة :

- مستوى تطبيق الدارة الالكترونية بالجامعات الجزائرية محل الدراسة هو مستوى ليس بالمرتفع .
- تساهم تطبيقات الإدارة الالكترونية بأبعادها الثلاثة في تطوير أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة .
- تعتبر الجهود المبذول من طرف الجامعات الجزائرية محل الدراسة التحول إلى تطبيق الإدارة الالكترونية ضرورية ولكنها غير كافية .
- تتمتع الجامعات الجزائرية محل الدراسة إستراتيجية الجمع بين الأعمال التقليدية والالكترونية وهو مؤشر ايجابي في عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية .
- تتوفر الجامعات الجزائرية محل الدراسة على كفاءات البشرية والإمكانيات التكنولوجية اللازمة للتحول إلى الإدارة الالكترونية .
- ما تزال الأنشطة الرئيسية للجامعات الجزائرية محل الدراسة لا تطبق الكترونيا كأنشطة التعليمية والمكتبية<sup>1</sup>.

### \*الاستفادة من الدراسات السابقة :

- ساعدتنا دراسة عبان عبد القادر على الاختيار السليم لموضوع بحثنا وكذا في بناء الإشكالية خاصة و أن هناك تشابه في ميدان الدراسة .

<sup>1</sup> سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، سنة 2017\_2018 ص ص 260 261

-أما بالنسبة لدراسة بدرية بنت فهد سبيل الحربي وسميرة مطر المسعودي اعتمدنا عليها في تحديد المفاهيم النظرية لمعيقات الإدارة الالكترونية وهذا لقلّة المراجع .

-بالنسبة لدراسة سمير عماري فمن خلالها استطعنا تحديد المنهج المتبع وهذا لتشابه مواضيعنا -التعرف والتحكم في الإطار النظري للدراسة وفروضها .

-ساعدتنا هذه الدراسات على التوصل إلى صياغة دقيقة ومحدودة للأهداف .

### منهجية البحث وتقنية جمع البيانات :

#### 1.2\_ منهج الدراسة:

إن إتباع المنهج السليم للدراسة يؤدي إلى الوصول إلى النتائج المطلوبة لهذا يعرف المنهج على انه: فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة إما من اجل البرهنة عليها للآخرين حيث نكون بها عارفين <sup>1</sup>

فالمنهج هو وسيلة البحث العلمي في الكشف عن المعارف والحقائق والقوانين التي يسعيان إلى إبرازها وتحقيقها، وكثيرا ما يتوقف حكمنا على أي بحث بالصحة وسلامة النتائج على مدى صحة وسلامة المنهج الذي اتبع في هذا البحث ويعرفه عبد الرحمان بدوي انه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة ومعلومة<sup>2</sup>

و كذلك عبر عليه موريس أنجرس باختصار بأنه " مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ الهدف"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمار بوحوش ومحمد محمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2007، ص 102.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد مروان إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الورق، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص 68

<sup>3</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبية لنشر، ط2، تدريبات عملية ترجمة سعيد سبعون و آخرون الجزائر، 2004، ص 94

و من خلال هذه التعريفات يظهر جليا نسبة اتفاق على أن المنهج عبارة عن طريق متبع أو خطوات يسير وفقها الباحث و البحث للكشف عن الحقائق .

و بطبيعة الحال أن اختيار المنهج لا يكون بالصدفة و لكنه مرتبط بطبيعة موضوع الدراسة التي تفرض على الباحث اختيار المنهج المناسب ، و يتم استخدام المنهج العديد من الأدوات التي تساعد في جمع المعلومات .

و نظرا لتعدد و تنوع مواضيع علم الاجتماع فان له مناهج كثيرة يقع عليها اختيار الباحث بحسب ماهو ملائم لطبيعة الموضوع الذي هو بصدد دراسته بمعنى أن طبيعة الموضوع و المشكلة المدروسة هي التي تفرض على الباحث

المنهج المستخدم، و عليه و بغية رصد أبعاد موضوع دراستنا "دور الإدارة الالكترونية في تحسين عمل الموظف" ببلدية عمر .

وقصد دراسة واقع الظاهرة و تحليل أبعادها تم اعتماد على المنهج الكمي والكيفي.

**أ-المنهج الكمي:** هو نوع من المناهج العلمية التي تفترض وجود حقائق اجتماعية موضوعية، منفردة ومعزولة عن مشاعر ومعتقدات الأفراد، وتعتمد غالبا على الأساليب الإحصائية في جمعها للبيانات وتحليلها.

**ب-المنهج الكيفي:** هو نوع من المناهج العلمية التي تفترض وجود حقائق وظواهر اجتماعية يتم بناءها من خلال وجهات نظر الأفراد والجماعات المشاركة في البحث<sup>1</sup>

**2-2\_ أدوات البحث :** يحتاج أي باحث في دراسته العلمية إلى أدوات جمع البيانات المناسبة لبحثه و التي تتم من خلالها جمع المعلومات المناسبة و تحليلها و التي يمكن أن تعرف على أنها التقنية التي يتم من خلالها جمع المعلومات حول الحقائق ذات الصلة بالموضوع و التي يسعى الباحث من خلالها التعرف على الموضوع من الجانب الميداني و وفق المنهج المستخدم

<sup>1</sup>-عامر قنديلجي، إيمان السمراني، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط العربية الأردن، 2009، ص58

في الدراسة و مع طبيعة الدراسة قد تم الاعتماد على الأدوات التالية : (المقابلة ، الاستمارة ) و التي سوف نعرضها بالتسلسل الآتي :

**1-2-2- المقابلة :** هي وسيلة لجمع البيانات تستخدم بكثرة في البحوث الاجتماعية تتمثل في إيجاد موقف مواجهة بين فردين ( الباحث و المبحوث) و يركز على تفاعل لفظي بينهما ، فيه يحاول الباحث استمارة بعض المعلومات – أو التعبيرات – لدى المبحوث تدور حول خبرته و آرائه و معتقداته لاستغلالها في بحث علمي .<sup>1</sup>

وقد اعتمدت دراستنا على نوعي المقابلة الحرة و المتمثلة في ذلك النوع من المقابلات التي يجريها الباحث مع مجموعة من المبحوثين أو مع رؤساء الموظفين أو مع الإطارات المؤسسة بصورة عامة<sup>2</sup>

وقمنا بنوع من هذه المقابلة أثناء الدراسة الاستطلاعية مع الأمين العام لبلدية عمر البويرة أين جرى بيننا حوار في شكل أسئلة تلقائية لتوضيح الأمور الغامضة و التعرف أكثر على المؤسسة ، بحيث تعرفنا من خلالها على مجموعة من المعطيات أفادتنا لاحقاً في ضبط الاستمارة و تتطلب هذه المعطيات كالاتي:

- التطور التاريخي للمؤسسة .
- الفترة التي تم تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة .
- المستوى التعليمي للموظفين الذي ينحصر بين الثانوي و الجامعي .
- تدرج مهامهم ضمن تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة .
- برامج الكمبيوتر تختلف من مصلحة إلى أخرى .
- و أسئلة المقابلة موجودة في الملحق رقم (01).

<sup>1</sup>- علي عبد الرزاق الجليبي و آخرون ،مناهج البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، ط2،دب، 2007، ص 226.

<sup>2</sup>-سلطانية بلقاسم ،حسان الجيلاني ،أسس البحث العلمي،ديوان المطبوعات الجامعية ،ط2،الجزائر،ص 109

**2-2-2\_ الاستبيان :** يعد الاستبيان احد أدوات المسح المهمة لحجم البيانات المرتبطة بموضوع معين من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة المكتوبة ، حيث يقوم المبحوث بالإجابة عنها بنفسه و يمكن تعريفه على انه :

استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع أو موضوعات نفسية أو اجتماعية أو تربوية يجيب عليها المفحوص كتابة "نعم" " لا " أو ضع علامة الاستفهام<sup>1</sup>

لقد تضمنت استمارتنا 38 سؤالاً موجهاً للمبحوثين تنوعت بين الأسئلة المغلقة ،الأسئلة المغلقة المفتوحة و الأسئلة المفتوحة ، قسمت إلى ثلاثة محاور تتناسب مع فرضية البحث و هي كالاتي :

**المحور الأول :** تناولنا فيه البيانات الشخصية من السؤال 01 إلى السؤال رقم 06 .

**المحور الثاني :** تمحورت الأسئلة حول دور الإدارة الالكترونية في تحسين عمل الموظف من السؤال رقم 07 إلى السؤال رقم 22.

**المحور الثالث:** تمحورت أسئلته حول المعوقات المهنية و التنظيمية للموظف من السؤال 23 إلى السؤال 38.

## **2-3\_ مجتمع الدراسة :**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في بلدية عمر ، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة حوالي 114 موظفا موزعين على مختلف المصالح.

حيث اعتمدت دراستنا على المسح الشامل لكل الموظفين،" والذي يدرس أفراد المجتمع أو يشمل جميع مفردات المجتمع موضع المسح وذلك عن طريق الحصر الشامل الذي لا يترك مفردة منه دون أن يأخذها في اعتباره<sup>2</sup>

<sup>1-</sup> عصام حسن الدليمي ، علي عبد الرحيم صالح ، البحث العلمي أسسه ومناهجه ، دار رضوان لنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2014، ص 91 .

<sup>2-</sup> علي عبد الرزاق الجلي ، المناهج الكمية والكيفية في علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، دط،الإسكندرية،2012،ص132

**2-4\_ مجال الدراسة :**

يعد تحديد مجال الدراسة من أهم خطوات البحث العلمي التي يلجأ إليها الباحث ، فمن خلال توجهه إلى الميدان يقوم بتحديد المجال الذي يتم فيه دراسته ، وسوف نتطرق في هذا الجزء إلى المجال الجغرافي والمجال البشري والمجال الزمني .

**2-4-1\_ المجال الجغرافي :**

يقصد به الحيز أو النطاق الجغرافي للدراسة الميدانية و قد تم تحديده في بلدية **عمر بوولاية البويرة**.

**• نبذة تاريخية عن المؤسسة "بلدية عمر".**

أنشأت بلدية عمر في 02 / 01 / 1957 بعدما كانت تابعة لبلدية ذراع الميزان ولاية تيزي وزو ، و في سنة 1974 ألحقت بولاية البويرة حيث تبلغ مساحتها الإجمالية 10000 هكتار .

**• التعريف بالمؤسسة " بلدية عمر " .**

تعتبر بلدية عمر إحدى أهم البلديات في ولاية البويرة و ذلك لاحتلالها مكانا جغرافيا متميزا و هاما ، بحيث أنها همزة وصل بين ولايتي البويرة و تيزي وزو ، حيث تقع البلدية "عمر" شمال و غرب ولاية البويرة و تبعد بحوالي 20 كلم عن ولاية البويرة .  
يحدّها :

\_ من الغرب : بلدية القادرية .

\_ من الشرق : بلديتي ايت العزيز و عين الترك .

\_ من الشمال : بلدية ذراع الميزان و تيزي غنيف .

\_ من الجنوب : بلدية الجباحية .

و هي تابعة في التقسيم الإداري لدائرة القادرية

• بلدية عمر من الناحية الاقتصادية :

في مجال الفلاحة : اقتصاد بلدية عمر ذو طابع اقتصادي و خاصة في المناطق الريفية حيث تزرع بها الحبوب من القمح و عشب لتغذية الحيوانات إضافة إلى الأشجار المثمرة مثل : الزيتون و المشمش و التين و الرمان و الكروم و كذا تربية المواشي مثل الأغنام و الأبقار.

• بلدية عمر في مجال التجارة :

أما من الجانب المواصلات فان النقل الريفي للخواص و سيارات الأجرة يساهمون بقسط معتبر في النقل .

بلدية عمر في مجال التربية و التعليم : تلعب بلدية عمر دورا تجاريا هاما نظرا لموقعها الممتاز و خاصة على الطريق الوطني رقم 05 حيث يوجد عدد هائل من تجار المنتجات التقليدية ، كما تم تخصيص يوم الاثنين لسوق الأسبوعي و الثلاثاء لسوق السيارات .

• في مجال التشغيل :

تقدر نسبة البطالة ببلدية عمر 20% و قد تم امتصاصها تدريجيا في إطار تشغيل الشباب وتطبيقها لبرنامج الرئيس السابق ( عبد العزيز بوتفليقة) ، حيث تم انجاز محل تجاري مهني لفائدة الشباب كما تم إدماج عدد معتبر من الشباب بالمؤسسات المتواجدة بالمنطقة الصناعية .

• بلدية عمر في مجال النقل و المواصلات :

تتقسم طرق النقل و المواصلات التي يتوقف جزء كبير على النهضة الاقتصادية و التبادل التجاري إلى قسمين :

\_ الطرق البرية : الطريق الوطني رقم 05 ، الطريق الوطني رقم 25 ، المؤدي إلى ولاية تيزي وزو ، الطريق الوطني رقم 03 .

\_ السكة الحديدية : يمر ببلدية عمر خط السكة الحديدية الذي يربط الشرق الجزائري بالعاصمة و توجد محطة بها .

أما من الجانب المواصلات فان النقل الريفي للخواص و سيارات الأجرة يساهمون بقسط معتبر في النقل .

● **بلدية عمر في مجال التربية و التعليم :**

توجد ببلدية عمر 14 مدرسة كما أنجز مجمع مدرسي ب " النوادر " الذي فتحت أبوابه في الدخول المدرسي لهذه السنة أما عدد المتوسطات فيقدر ب 04 متوسطات وهي

\_ متوسطة عمر .

\_ المتوسطة الجديدة .

\_ متوسطة القراريب .

\_ متوسطة قالوس .

أما عدد الثانويات فتوجد في البلدية ثانوية واحدة فتحت أبوابها في العام الدراسي 1996/1997.

● **بلدية عمر في مجال الصحة العمومية :**

يوجد ببلدية عمر مركز صحي واحد بالإضافة إلى قاعات للعلاج موزعة على مختلف المناطق التابعة للبلدية .

● **بلدية عمر في مجال الشباب و الرياضة :**

تتوفر بلدية عمر على مركز ثقافي و قاعة متعددة النشاطات ب "الماجن " و 03 ملاعب لكرة القدم كما أنجزت قاعة متعددة النشاطات مؤخرا بمقر البلدية .

● **بلدية عمر في مجال السكان و التعمير :**

يبلغ عدد سكان بلدية عمر ب 25000 لهذه السنة موزعين على قرى البلدية : عمر محطة ، بومية ، قالوس ، تابورت ، أولاد عيسى ، بني مليل ، شعبة يخلف ، الماجن ، الصوادق ، المقاديد ، القراريب ، الجواهره ، أولاد ناصر ، العمارشية .....

و تقدر نسبة المواليد ب 03،41%

أما فيما يخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو موضح بالملاحق ، و سوف نقوم بشرح وجيز لهذا الهيكل :

\_ تشمل إدارة البلدية على ما يلي :

\* الهيئة التنفيذية

\* الأمين العام " الأمانة العامة "

فيما يخص الهيئة التنفيذية فتقسم إلى 03 أقسام و هي :

\*النواب : تحتوي على 04 نواب الرئيس .

\* المندوبون : فيحتوي على مندوب الفرع البلدي بقالوس ، مندوب الفرع البلدي بالماجن ، مندوب الفرع البلدي بالقراريب .

أما بالنسبة للجان البلدية فتقسم إلى :

\* اللجنة المالية .

\* لجنة الشؤون الاجتماعية .

\* اللجنة التقنية .

\* لجنة النظافة و الصحة العمومية.

أما بالنسبة للأمانة العامة فهي تقع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي و التي تنفرع إلى 03 مصالح أساسية و هي :

\*المصلحة التقنية .

\* مصلحة الشؤون الاقتصادية .

\* مصلحة التنظيم و الشؤون الاجتماعية والثقافية .

تطلع الأمانة العامة بمجموعة من المهام التالية :

\_ جمع المسائل الإدارية العامة .

\_ القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي .

\_ القيام بتنفيذ المداورات .

\_ تحقيق إقامة المصالح الإدارية و التقنية و تنظيمها و التنسيق و رقابتها .

\_ ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية .

\_ صيانة محفوظات البلدية .

\_ الإشراف على إعداد ميزانية البلدية و تتبعها .

بالنسبة للمصلحة التقنية فتحتوي على 03 مكاتب و هي :

\* مكتب الصفقات العمومية .

\* مكتب البناء الريفي

\* مكتب البناء و التعمير .

أما بالنسبة لمصلحة الشؤون الاقتصادية فتحتوي على مكنتين و هما :

\*مكتب المستخدمين .

\*مكتب الشؤون المالية و ينقسم إلى :

\_ فرع التجهيز .

\_ فرع التسيير و الذي ينقسم إلى الأجور و أملاك الدولة .

أما بالنسبة لمصلحة التنظيم و الشؤون الاجتماعية و الثقافية و التي تتفرع الى المكاتب التالية :

\*مكتب الشؤون الاجتماعية .

\*مكتب الانتخابات .

\* مكتب الخدمة الوطنية .

\* مكتب المؤسسات المصنفة .

\* مكتب المنازعات و الشؤون القانونية .

\* مكتب الثقافة و الرياضة .

\* مكتب النظافة و الصحة العمومية .

\* مكتب الحالة المدنية و التي تنقسم بدورها إلى :

\_ فرع الوثائق البيومترية ، جواز السفر ، و بطاقة التعريف الوطنية .

\_ فرع البطاقة الرمادية.

كما أن مكتب الأمانة العامة يتفرع إلى 03 مكاتب أخرى وهي :

\_ مكتب المخزن .

\_ مكتب الأرشيف

\_ مكتب الحظيرة .

**2-4-2\_المجال البشري :**

و يقصد به العدد الإجمالي و الكلي لمجتمع الدراسة و يبلغ عدد الموظفين ببلدية " عمر " التي تم فيها إجراء دراستنا الميدانية 114 موظف موزعين بالشكل التالي :

\_ المصلحة التقنية فيها : 06 موظفين .

\_ مصلحة الشؤون الاقتصادية فيها : 10 موظفين .

\_ مصلحة التنظيم و الشؤون الاجتماعية و الثقافية فيها : 85 موظف .

\_ مكتب المخزن فيها : 02 موظف .

\_ مكتب الأرشيف فيه : 01 موظف .

\_ مكتب الحظيرة فيه : 10 موظفين .

**2-4-3\_المجال الزمني :**

و يقصد به الفترة التي استغرقتها دراستنا بشقيها النظري و الاستطلاعي مع تعذر انجاز الجانب الميداني نتيجة الوضع الصحي في الجزائر و العالم بسبب جائحة كورونا، و التي دامت حوالي 07 أشهر تقريبا، حيث كانت البداية الأولى بجمع المادة العلمية ثم اللجوء إلى مختلف المكتبات سواء كانت جامعية أو رقمية قصد جمع المراجع اللازمة و الإحاطة بجوانب الدراسة ، و قد امتدت هذه الدراسة من شهر جانفي 2020 إلى غاية شهر أوت 2020 .

الفصل الثاني

النظريات المفسرة

للموضوع

الفصل الثاني

تمهيد:

1\_ النظريات الكلاسيكية :

أ\_ الإدارة العلمية .

ب\_ المبادئ الإدارية .

ج\_ البيروقراطية .

2\_ النظريات السلوكية الحديثة .

أ\_ العلاقات الإنسانية .

ب\_ العلوم السلوكية .

3\_ النظريات الحديثة في الإدارة .

أ\_ نظرية النظم .

ب\_ الإدارة بالأهداف .

ج\_ الإدارة اليابانية .

خلاصة الفصل

## تمهيد:

اهتم الكثير من العلماء والباحثين في السنوات الأخيرة بموضوع الإدارة الالكترونية وذلك لارتباطه الشديد بالمفاهيم والمتغيرات الجديدة، وهذا ما سمح لنا بالبحث عن الأدوات والوسائل المتطورة التي تتطلب منا تسليط الضوء على العلاقة بين الإدارة الالكترونية وتحسين عمل الموظف، و سنحاول مما يلي استعراض أهم الاتجاهات النظرية التي تناولت هذا الموضوع .

بداية بالنظريات الكلاسيكية المتمثلة في نظرية الإدارة العلمية، ثم نظرية التكوين الإداري والنظرية البيروقراطية، ثم تليها النظريات النيو كلاسيكية والمتمثلة في نظرية العلاقات الإنسانية و نظرية العلوم السلوكية الحديثة، و أخيرا النظريات الحديثة والمتمثلة في النظرية السوسيو تقنية و نظرية النظم و أخيرا المدرسة اليابانية .

## 1\_ النظريات الكلاسيكية:

ابتدأ ظهور المدارس الكلاسيكية مع نهاية القرن التاسع عشر، و ذلك بعد قيام الثورة الصناعية في اوروبا و ما أحدثته هذه الثورة من بروز مجموعات لأصحاب الأعمال و الصناعات و زيادة الإنتاج و ما نتج عنه من مشكلات بين أصحاب العمل و بين العمال . و من أهم المدارس الكلاسيكية لتي ظهرت و انتشرت أفكارها في تلك الفترة و ما تلاها :

## أ\_ الإدارة العلمية : SCIENTIFIC MANAGMENT

يعد **فريدريك تاييلور** رائد من رواد الإدارة العلمية ، و قد بدا حياته عاملا في شركة **ميدفيل MIDVALE** للصلب ، و تدرج في العمل حتى أصبح رئيسا للمهندسين و من ثم أصبح رئيسا لجمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكية .

وقد أجرى **تاييلور** دراسته و أبحاثه لأجل التوصل إلى طرق علمية لزيادة الإنتاج ، حيث قام بدراسة الحركة و الزمن للعمليات الإنتاجية للتوصل الى الوقت القياسي لأداء كل عملية من هذه العمليات و من ثم إمكانية إلغاء النشاطات غير اللازمة للعملية .

و قام **تاييلور** عام 1911 بنشر كتابه **مبادئ الإدارة العلمية** حيث أوضح فيه مبادئ و إسهاماته في مجال الإدارة و يمكن تلخيص هذه المبادئ في :

1- تطبق المنهج العلمي في أداء العمل وحل مشكلاته بطرق علمية تقوم على الملاحظة، القياس و التجارب .

2- يتم تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال التدريب و كذلك توفير الحوافز المادية والمعنوية المتوفرة .

3- ضرورة اختيار العمالة على أسس سليمة و وفقا لما يتطلبه العمل<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>- سعد بحري، د عبد الرحيم محمد، مبادئ الإدارة، ب ط ، الإسكندرية : غ ن ، 2013، ص ص 14 15.

4- ضرورة تعاون الإدارة مع العاملين لأجل التوصل إلى تحقيق الأهداف كما وضح **فايول** نظاماً محدداً للحوافز يعتمد على أساس ربط دفع الأجور بعدد الوحدات المنتجة ، اذا كان عدد الوحدات المنتجة اقل من حد معين ، و في حالة زيادة عدد الوحدات عن ذلك الحد فإنه يتم دفع اجر اعلي للوحدة لكافة الوحدات المنتجة <sup>1</sup>.

### ب\_ المبادئ الإدارية: ADMINISTRATIVE PRINCIPLES:

يمثل هذا الاتجاه نظرة مكملة للاتجاه السابق (الإدارة العلمية ) ،ففي الإدارة العلمية كان التركيز على إنتاجية الفرد وزيادتها ،في حين يركز هذا الاتجاه على إدارة المنظمة ككل وليس على وظائف الأفراد ومن أشهر رواد هذا الاتجاه **هنري فايول** فهو يعتبر الرائد الأول لهذا الاتجاه والذي قدم كتابه المشهور بعنوان " الإدارة العليا والإدارة الصناعية " ،وان أفكار **فايول** في هذا الاتجاه شكلت القاعدة الأساسية لتخصص إدارة الأعمال ،حيث ركز على كيفية تنظيم المنشآت الكبيرة والمعقدة ،ونظر إلى الإدارة باعتبارها نظاماً منضبطاً له قواعده الخاصة وإرشاداته ،بمعنى إن الإدارة لها مجموعة من القواعد والمبادئ والإجراءات التي تسهم في تحقيق فعاليتها وأوصى بضرورة تعلمها ،وركز **فايول** اهتمامه على مفهوم الثورة في مجال الإدارة أو ما أطلق عليه مبدأ عمومية الإدارة بمعنى أن الإدارة هيكل مستقل عن المعرفة يمكن تطبيقه على كل أشكال النشاط الاجتماعي ،واعتبر بذلك أول من قدم نظرية متكاملة للإدارة يمكن تطبيقها في كل المتغيرات وتركزت أفكار **فايول** ومساهماته في ثلاثة نقاط وهي :

1- **الوظائف الإدارية** :قسم **فايول** الوظائف الإدارية إلى خمس مجموعات أساسية هي :

-**التخطيط**: وهو التنبؤ بالمستقبل ودراسته على أساس علمي ووضع الخطط اللازمة لمواجهته، أن تتسم الخطط بالشمولية والتكامل والاستمرارية والمرونة والدقة <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص 14 15.

<sup>2</sup> - عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، ابيلا للعلوم السياحية والفندقية ، د ط، حلب، 2009، ص ص 98، 99.

-**التنظيم:** لحشد و تأطير الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف .

-**القيادة وإصدار الأوامر:** حيث يرشد المدير مساعديه ويوجههم نحو الهدف .

-**التنسيق:** أي أن تكون جهود كل الأقسام أو مختلف الأنشطة تتم في انسجام وتكامل .

-**الرقابة:** للتأكد من أن الانجاز يأتي متوافقا مع الخطة الموضوعة واتخاذ إجراءات

تصحيحية إذا لزم الأمر.

**أنشطة المنظمة:** تمثل مجمل الأنشطة الأساسية لأي منظمة أعمال صناعية كانت أم خدمية

يمكن تقسيم العمل داخل منظمات الأعمال إلى ستة أنشطة رئيسية :

-**النشاط الإنتاجي الفني:** ويتعلق بإنتاج السلع المختلفة .

-**النشاط التجاري:** ويتعلق بشراء المواد الأولية اللازمة لإنتاج وبيع المنتجات تامة الصنع

**النشاط المالي:** وهذه الوظيفة تتعلق بأساليب الحصول على الأموال وتخصيصها لمختلف

الأنشطة بطريقة مثلى مع مراقبة حركة رأس المال في المنظمة .

-**النشاط الأمني:** تركز هذه الوظيفة على الخطوات الضرورية لحماية الأفراد في المنظمة

،وكلك إنتاج منتجات سليمة وأمنية .

-**النشاط المحاسبي:** وتنظمن هذه الوظيفة توثيق وتسجيل مجمل العمليات المحاسبية وتهيئة

البيانات المحاسبية الخاصة بالمخزون والأرباح والمطلوبات وإعداد الميزانية العمومية مع

تحليل هذه البيانات إحصائيا .

-**النشاط الإداري:** ويمثل العمليات الإدارية الأربعة وهي: التخطيط، التنظيم والقيادة والرقابة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-نفس المرجع، صص، 98، 99

**\_المبادئ الإدارية :**

يرى فايول أن الإدارة هي تفكير واعتقادات لذلك اعتنى كثيرا بنوعية الإدارة واقترح أربعة عشر مبدأ للارتقاء بمستوى الإدارة وتحقيق فاعليتها ، وهذه المبادئ هي:

- **تقسيم العمل :** بمعنى أن يعطى كل عامل جزء صغير من العمل لانجازه لكي يكون متخصصا في هذا الجزء

- **السلطة و المسؤولية :** وهذا يعني أن السلطة هي حق إصدار الأوامر، بينما المسؤولية هي التزام بمسؤوليات محددة لانجاز ما يتطلبه الموقع الوظيفي لتكون عرضة للمحاسبة واجبة عن إساءة استخدام السلطة<sup>1</sup> .

-**القواعد المنظمة للعمل :** قواعد واتفاقات تحدد بوضوح العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة والتي يجب أن تطبق بعدالة وقانونية .

- **وحدة الأمر :** إن كل موظف أو عامل يجب إن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط .

- **وحدة الاتجاه :** إن جهود إي فرد في المنظمة يجب إن تتسق وتركز بنفس الاتجاه .

- **خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة :** يجب أن يكون هناك تكامل بين مصالح الأفراد و مصالح المنظمة لكن الأولوية تعطى لمصالح المنظمة إذا حصل تعارض بين المصلحتين .

- **مكافأة العاملين بعدالة :** جب أن تدفع للعاملين أجور مجزية مع حوافز مناسبة للمجهدات التي يبذلونها

- **المركزية :** أن القرارات المتعلقة بالسياسات العامة والمهمة يجب أن تتركز بيد الإدارة العليا

-**التدرج الهرمي :** يجب أن تخضع الاتصالات بمبدأ تسلسل الهرمي حسب خط السلة من اعلي إلى أسفل أو بالعكس<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> زيد سلمان، إدارة اختيار الموظفين –الموظف المناسب في المكان المناسب -، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط2،الأردن

عمان، 2014، ص 17

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 18

## ج\_ البيروقراطية: Bueraucracy

البيروقراطية هي إحدى الظواهر التنظيمية التي أثارَت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة والتي تعني حكم المكاتب. حيث أنها باللغة الفرنسية مكونة من كلمتين Bureau وتعني المكتب و Crats وتعني حكم المكتب فهي ترتبط بالعالم الألماني **MAX WEBER** **ماكس فيبر** فهو أول من استخدم هذا المصطلح ، محددًا من خلاله مواصفات المنظمة المثالية أو النموذجية ، ويعني مفهوم البيروقراطية لدى فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي وجد لتحقيق أهداف الدولة ، والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية ، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية ، ويكونون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة<sup>1</sup> وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات .

فالبيروقراطية حسب فيبر هي أحد المظاهر التنظيمية التي تطورت عبر العصور ومن هنا فقد اعتبرت المنظمة البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم الإداري وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة هذا إضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية أو الرشد في معالجة المشكلات ، واعتمادها العمل المكتبي وقد افترض "فيبر" صفات متعددة للمنظمة البيروقراطية هي الدقة والسرعة والوضوح والإلمام الكامل بالمتطلبات وانصياع المرؤوسين بشكل تام للمسئول الإداري الأعلى.....الخ<sup>2</sup>.

كما قام بتطوير عدة مبادئ و أسس بهدف رفع مستوى الأداء وتنظيم سير العمل في المنظمات الحكومية ومن أهم هذه المبادئ و الأسس نذكر ما يلي :

<sup>1</sup> نور الدين تاوريريت ،قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم النفس العمل والتنظيم ) قسم علم النفس و علوم التربية ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة محمود منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2005 \ 2006 ، ص 33.

<sup>2</sup> نفس المرجع ،ص 33

- 1\_ السلطة الرشيدة القانونية : السلطة التي يملكها المدير في المنظمة وهي بسبب مركزه الوظيفي وليس بسبب صفاته الشخصية .
- 2\_ التحديد الواضح للسلطات والمسؤولية : يعد التحديد الواضح للسلطات والمسؤولية أساس الفعالية التنظيمية حيث انه يمنع غموض الدور وصراع الدور والازدواجية في العمل .
- 3\_ التسلسل الإداري : وجود مستويات إدارية مختلفة حيث يتبع المستوى الأقل في الهيكل التنظيمي المستوى الأعلى .
- 4\_ استخدام القواعد وإجراءات التشغيل النمطية في العمل : ضرورة تنفيذ العمل على أساس القواعد وإجراءات التشغيل النمطية لضمان توحيد المعاملة بين العاملين ومنع التحيز في معاملة الرئيس للمرؤوسين .
- 5\_ كتابة القواعد والقرارات : عند كتابة كافة القواعد والقرارات والأوامر ، فإنها تصبح دليلاً رسمياً لطريقة أداء الأعمال في المنظمة .
- 6\_ الاختيار والتعيين على أساس الجدارة : لأجل ضمان الأداء الجيد للعاملين فإنه ينبغي التأكيد على موضوعية الاختيار والتعيين
- 7\_ الحفاظ على السرية : ينبغي المحافظة على سرية العمل في كل ما يتعلق بنشاطات المنظمة علماً بان هذه السرية تتراوح درجاتها حسب طبيعة عمل الفرد .

## 2\_ النظريات السلوكية الحديثة .

بنت المدرسة السلوكية الحديثة مفاهيمها على مفاهيم مدرسة العلاقات الإنسانية حيث أظهرت هذه المدرسة استجابة للتغيرات العنيفة التي أصابت المجتمعات الغربية من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2011، ص،19.

ويندرج تحت هذه المدرسة اتجاهان : حركة العلاقات الإنسانية و العلوم السلوكية .

### أ\_ العلاقات الإنسانية :

يطلق على هذه المدرسة كذلك المدرسة التقليدية الحديثة لتمسكها ببعض مبادئ النظرية التقليدية ، ولقد ظهر مفهوم "العلاقات الإنسانية" في الإدارة كرد فعل لمفاهيم النظريات التقليدية في الإدارة التي ارتكزت على فكرة " الإنسان

الآلة " وقد استند هذا المفهوم على افتراض أن الإنسان كائن اجتماعي ، وبالتالي لا بد من إيجاد أجواء عمل له تحفزه على الأداء ، ولا بد من تهيئة فرص التعاون بين الإدارة والعاملين بما يتيح للعامل إشباع حاجاته الاقتصادية والاجتماعية والنفسية .

وعلى الرغم من أن هذا المفهوم ( العلاقات الإنسانية ) قد التصق ب إلتون مايو E\_ Mayo عالم الإدارة الأسترالي الذي عمل أستاذا بكلية إدارة الأعمال بجامعة "هارفرد" وبالتالي هو المؤسس لمدرسة العلاقات الإنسانية .

ومن أهم الدراسات التي عرفتها حركة العلاقات الإنسانية "دراسة الهاو ثورن" والتي أجريت في شركة "ويسترن إلكتروك" WESTERN ELECTRIC في مدينة شيكاغو وقد بدأت الدراسة عام 1924 على يد مجموعة من المهندسين الصناعيين بهدف دراسة تأثير درجات الإضاءة في العمل على إنتاجية العاملين

ولهذه المدرسة العديد من السمات :

1\_ اهتمامها بالحوافز المعنوية لتشجيع الفرد .

2\_ دعوتها إلى تطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعامل .

3\_ هناك علاقة بين رضا العامل وإنتاجيته<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص ص 28 ، 29

4\_ إن المنظمة هي : نظام اجتماعي أي التركيز على العلاقة غير الرسمية والتشارك في السلطة والتعاون .

5\_ الاهتمام بالجانب الإنساني للإنتاج ونظرتها للفرد ككائن له دوافع ورغبات تتحكم بسلوكه .

### ب\_ العلوم السلوكية الحديثة :

حيث تعد المدرسة السلوكية امتداد لحركة العلاقات الإنسانية حيث قامت بالاهتمام باستخدام أساليب البحث العلمي من أجل وصف وتفسير السلوك الإنساني .

ومن أهم الكتاب الذين ساهموا في دراسة العلوم السلوكية :

#### -أبراهام ماسلو Abraham Maslow:

كان أول من وجه اهتمام المدراء إلى حاجات الأفراد ودوافعهم ،حيث قسم حاجات الإنسان إلى خمسة حاجات مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم أو هرم تتمثل قاعدته في الحاجات الفيزيولوجية تعلوها الحاجات الأمن،فالحاجات الاجتماعية،فحاجات التقدير والاحترام،ثم حاجات تحقيق الذات

\_ دوجلاس ماك غريغور : تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي هو أن كل مدير يعتقد فلسفة إدارية ،وهي تمثل مرجعاً له في تصرفاته وتحكم سلوكه وان سلوك العاملين إنما هو رد فعل لسلوك المديرين ، حيث قام بتقديم وجهة نظر جدلية عن طبيعة البشر ،فعرض نظريتين مختلفتين لطبيعة البشرية (X)،(Y) <sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع ،صص32،33

حيث تركز نظرية (X) أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل ،ليس له طموحات ولا يتحمل المسؤولية ،يمكن تحفيزه بالثواب والعقاب ويقاوم التغيير ويفضل أن يكون تابعا وليس قائدا .  
وأما افتراضات (Y) تقوم على أساس أن الفرد بطبيعته يحب العمل ولديه طموحات كثيرة ويرغب في تحمل المسؤولية ،ولا يقاوم التغيير بطبيعته وبالتالي هو يقوم بالرقابة الذاتية على نفسه ولا يحتاج إلى رقابة شديدة من قبل رئيسه في العمل <sup>1</sup>.

### 3\_ النظريات الحديثة في الإدارة :

أ\_ **نظرية النظم** : توفر مدرسة النظم علماء الإدارة والممارسين إطارا متكاملًا عن مدى تأثير العوامل البيئية الداخلية والخارجية على المنظمة وكذلك مدى تأثير المنظمة على هذه العوامل ،وتحت تأثير هذا المفهوم فانه ينظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بعوامل البيئة الداخلية والخارجية .

فنظرية النظم مشتقة من العلوم البحتة ،ولان هذه النظرية قابلة للتطبيق على جميع العلوم السلوكية والاجتماعية ،فإنها تشير بلغة مشتركة توحد هذه العلوم .

\_ **نظرية النظم متعددة المستويات** ويمكن تطبيقها بدرجة متكافئة على اكبر الوحدات وأصغرها وأكثر جوانب العالم الاجتماعي موضوعية وذاتية .

ب\_ **الإدارة بالأهداف** : حظي موضوع الإدارة بالأهداف اهتمام كتاب الإدارة اعتبارا من الستينات من القرن العشرين ،حيث أن هناك العديد من المؤسسات في القطاع الخاص والعام قد حاولت إدخال نظام (الإدارة بالأهداف)ساعية وراء ذلك إلى تحسين العمل فيها والى رفع الروح المعنوية لدى العاملين بها ،والى اكتساب دفعة قوية إلى الأمام تمكنها من الاستمرار في النمو والعطاء .

ج\_ **الإدارة اليابانية**: تعد هذه المدرسة نمطا مستمدا من طبيعة المجتمع الياباني من معتقدات وأعراف وقيم روحية ،فكرية ،وثقافية ،ومن أهم سمات هذا النمط ما يلي :

<sup>1</sup> نفس المرجع ،ص ص 32،33

- \_التوظيف مدى العمر :حيث تنادي المدرسة اليابانية بضمان توظيف العاملين مدى الحياة .
- \_اتخاذ القرار بالإجماع :وهذا يتم التأكد على دور الجماعة في اتخاذ القرار .
- \_المسؤولية الجماعية :وبما أن اتخاذ القرارات يكون بالإجماع فمن الضروري أن تكون المسؤولية الجماعية تقع على عاتق جميع من شاركوا في اتخاذ القرارات .
- \_نظام الترقية البطيء :فنظام الترقية مصممة لتعتمد على الأقدمية وذلك بسبب أن الجدارة تم أخذها بعين الاعتبار عند عملية التعيين .
- \_عدم الاهتمام بالاختصاص في الحياة الوظيفية :حيث تنادي المدرسة اليابانية بتطبيق مبدأ التخصص الواسع العريض حيث أن الهدف من نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى اكسبه مهارات متنوعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى خلف عبد الجواد، نظريات علم الاجتماع المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان 2009، 2011، ص379

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا تسليط الضوء على أهم الاتجاهات النظرية التي تناولت موضوع بحثنا وأهم الأفكار التي بنتها حولها، كون هذه الأخيرة تختلف من حقبة إلى أخرى، حيث نجد النظرية الكلاسيكية جردت الفرد من إنسانيته واعتبرته كآلة شجعت على اكتساب المهارات المطلوبة لانجاز العمل على أساس القدرات والكفاءات .

أما النظرية النيوكلاسيكية حاولت أكثر الاهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل الجماعي إلى جانب ذلك نجد النظرية الحديثة اهتمت هي الأخيرة بالعنصر البشري من خلال استخدام التقنيات الحديثة لمواكبة التطورات العالمية بغية تحقيق أهداف المنظمة .

# الفصل ثالث

## الإدارة الإلكترونية

## الفصل الثالث

### تمهيد

- 1\_ مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية .
- 2\_ متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- 3\_ أسباب التحول للإدارة الإلكترونية .
- 4\_ عناصر الإدارة الإلكترونية .
- 5\_ خصائص الإدارة الإلكترونية
- 6\_ وظائف الإدارة الإلكترونية
- 7\_ أهمية الإدارة الإلكترونية
- 8\_ أهداف الإدارة الإلكترونية
- 9\_ فوائد الإدارة الإلكترونية
- 10\_ الشروط الأساسية لنجاح الإدارة الإلكترونية
- 11\_ معوقات الإدارة الإلكترونية

### خلاصة الفصل

**تمهيد**

تعد الإدارة الإلكترونية محصلة للإبداع الإداري فهي ليست نتاج مصادفة وإنما هي نتيجة حتمية لأسس علمية وقواعد تتبع، ومن هذه القواعد المشاركة بالفكر وإتاحة المعلومات وكذلك الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات في إدارة التغيير بشكل حاسم، فهي تعد عصب انجازات المجتمعات التقنية الجديدة والتي تعد أسلوباً حضارياً يمس إدارة المؤسسات والتي تحكمت فيه الثورة المعلوماتية .

**1\_ مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية :**

إن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد هو تقسيم خطة للوصول إلى مرحلة نهائية للإدارة الإلكترونية إلى ثلاث مراحل على أن يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل وتام للنظام الإداري التقليدي لذلك فإن تقسيم الخطة إلى مراحل من شأنه أيضا أن يؤدي إلى اندماج المجتمع بشكل كلي في خطة الإدارة الإلكترونية بحيث يتأقلم معها ويتطور بتطورها على عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة مما يؤدي إلى تفاجئ المجتمع ع بها أو رفضها أو مقاومتها في حينه وعل العموم فان هذه المراحل هي :

**أولا - مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة :**

في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون روتين أو ممانعة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك الحاسب الشخصي أو عبر الأكشاك الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات واحداث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع واستخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لانجاز أي معاملة .

**ثانيا- مرحلة الفاكس والتليفون الفاعل :**

وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتليفون ،بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التليفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل وخدمته معقولة التكلفة يستقي منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لانجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل دون أي مشاكل ،بحيث أن يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-رجعي مصطفى عليان،مرجع سابق ،ص ص 21،22

والاستثمارات وغير ذلك، ففي هذه المرحلة يكون قسم أكبر من الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين والقادرين في هذه المرحلة من انجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية لان فهذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للانترنت متوسط، كما من الطبيعي أن تكون المعرفة أكثر كلفة من الهاتف أو الفاكس، لذلك فان الميسورين وما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا . في هذه المرحلة

### ثالثا - مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة :

وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى عالي (حوالي 25-30% من عدد الشعب) وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية لانجاز أي معاملة إدارية أو بالشكل المطلوب بأسرع وقت و اقل جهد و اقل تكلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية، ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها أو تفاعل معها وتعلم طرق استخدامها<sup>1</sup>

وتأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطا مختلفة وأشكالا متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق أهدافها، ومن تلك الأنماط ما يلي :

- **الحكومة الإلكترونية :** تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- احمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، دط، الأردن عمان، 2009، صص 69، 70  
<sup>2</sup>- محمد خليل أبو زلطة، عبد الكريم القاضي، مدخل إلى التجارة الإلكترونية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الطبعة العربية الأولى، الأردن، عمان، 2009، ص 17.

- التجارة الإلكترونية : هي تبادل المعلومات والخدمات عبر الشبكة (الانترنت) لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ويمكن إن يحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية ، و تعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>
  - الصحة الإلكترونية: تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات و المعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل الكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية و التحاليل المخبرية و المعلومات و الخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الانترنت.
  - التعليم الإلكتروني: في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية و الاختبارات التجريبية و مناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الانترنت .
  - النشر الإلكتروني :من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة و النشرات الاقتصادية و الاجتماعية و الاطلاع على آخر المؤلفات و الاستفادة من محركات البحث المتنوعة و تحقيق سرعة الحصول على المعلومات من مصادرها الأصلية<sup>2</sup>.
- أما صفات المدير الإلكترونية فهي :
- الابتكارية و المعلوماتية (لديه المعلومات الحاضرة).
  - الحيوية و التعددية (متعدد المعارف )
  - يعتمد على نظام الذاكرة المؤسساتي لإدارة موارد المؤسسة الإلكترونية.
  - إدارة الأعمال عن بعد .
  - منفتح ديناميكي ،واسع الاطلاع ،متابع لما يجري من تطورات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-نوال عبد الكريم الأشهب،التجارة الإلكترونية، دار امجد لنشر و التوزيع، الطبعة العربية ، الأردن ، عمان، 2011، ص

5.

<sup>2</sup>-محمود حسين الوادي ، بلال محمود الوادي ، المعرفة و الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها المعاصرة ، دار الصفاء لنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2011، ص305.

<sup>3</sup>-نفس المرجع ، ص41.

- يضبط الحضور و الانصراف و الاجتماعات الكترونيا.
- يعتمد على دليل اتصال داخلي و الصادر و الوارد بشكل الكتروني .
- منفتح ديناميكي ،واسع الاطلاع ،متابع لما يجري من تطورات
- حماية و سرية المعلومات .
- يحفظ كافة الأعمال و الوثائق الكترونيا <sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-نفس المرجع ،ص 41.

الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الميزة	- المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت	- النظام الإلكتروني في مأمن من التلف و يمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط تخزين إلكتروني.
الحفظ	- احتمال ضياع المعاملات والأوراق المهمة	- صعوبة فقدان أية بيانات ومعاملات أو ملف من الملفات التي تم حفظها على الشبكة الإلكترونية .
الضياع	- صعوبة الاسترجاع .	- سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أية معاملة .
الاسترجاع	- ارتفاع تكاليف حفظ الملفات والمعاملات واستخراجها .	- تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو شبكة التي حملت عليها المعلومات سلفا .
التكاليف	- تحتاج إلى مخازن ضخمة .	- تحتاج أجهزة المحملة عليها الملفات إلى غرفة صغيرة .
المكان	- تتأثر بالعامل البشري .	- البرامج التقنية تسجل أي إجراء يتم بالساعة والدقيقة والثانية .
التوثيق و الضبط	- ضرورة التعامل مع الموظف وجها لوجه .	- يتم التعامل من خلال برنامج الحاسوب أو مكان الإدارة المخصص لهذا الغرض
الإجراءات	- خضوعها للتعب أو الوساطة من أحد الطرفين .	- لقاء افتراضي يقوم على إجراء معاملة بين الطرفين لا يوجد أحدهما فقط .
طبعة اللقاء	- تحتاج إلى أيام و أشهر .	- تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال آلاف الطلبات والرسائل في زمن قصير و إرسال الرسائل لعدد كبير .
التفاعل	- تحتاج لأيام و أشهر لإنجاز المعاملات .	- تتفاعل بسرعة فائقة مع مراجعها .
مدة الخدمة	- محدودة ساعات الدوام الرسمي .	- تقدم خدماتها 24 سا يوميا .
المهام	- صعوبة إنجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة .	- سهولة إنجاز المهام الخاصة ببسر وبسهولة .

المصدر : فاروق مصباح العاجز ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي ، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، محافظة غزة ، فلسطين ، 2011، ص 49.

.ويحدد محمد غنيم مجموعة من الأسس التي تحدد أوجه الاختلاف الجوهرية بين المفهومين .

الفرق	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
- طبيعة الوسائل المستخدمة بين الطرفين	- تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة .	- تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الالكترونية .
- طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل	- الإدارة في ظل المفهوم لتقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة .	- انتفاء وجود علاقة مباشرة بين أطراف التعامل حيث توجد أطراف التعامل مع أو في على شبكات الاتصالات الالكترونية .
- طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل	- التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي .	- تتسم بالسرعة كما يحقق التعامل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما أو مجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية .
- نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ أعمال المعاملات	- تعتمد على الوثائق الورقية	- تتسم ممارستها دون استخدام أي وثائق رسمية .
- مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية	- تعتمد على وجود استغلال إمكانيات مادية وبشرية متاحة أحسن استغلال ممكن .	- تعتمد على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي .

المصدر : احمد محمد غنيم ، الإدارة الإلكترونية -أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل ،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ،دط،القاهرة ،2004،ص ص ،36،40(بالتصرف )

ويقارن نجم عبود بين الإدارة بمفهومها التقليدي والإدارة الإلكترونية في مجموعة من العناصر منها :

- إن الإدارة التقليدية قائمة على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر من الأعلى مقابل تنفيذ الخطط والأوامر في الأسفل

- الإدارة التقليدية ارتكزت على تراث إداري يقوم على نمط مدير يرتبط به وفق نطاق إشراف مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين كانت تقوم على إدارة الآخرين بينما تعتمد الإدارة الإلكترونية على إدارة العمليات والبيانات .

- تركز الإدارة بمفهومها التقليدي على هرمية المعلومات، مدير لديه معلومات أكثر كفاءة و ثراء مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها على قدر ما يسمح به تقسيم العمل، بينما الإدارة الإلكترونية تركز على الانترنت وشبكة الأعمال<sup>1</sup>.

ويرى العلق أن الإدارة التقليدية تعتمد على الهرمية والسرية أسلوباً ومنهجاً، بينما الإدارة الإلكترونية الرقمية هي إدارة الانفتاح والشفافية<sup>2</sup>.

## 2- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

تعتبر الإدارة الإلكترونية نظام متكامل من المكونات التقنية و المعلوماتية و المالية و البشرية و هي ليست بوصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها و تطبيقها فقط، و بالتالي لابد من توفر المتطلبات المتكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية .

و من أهم هذه المتطلبات لتحويل إلى الإدارة الإلكترونية نذكر ما يلي :

### 1 -ضمان امن و حماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 36،37

<sup>2</sup>-قايد زاهية، الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء عمل المؤسسات حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مستغانم، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي دولي، مستغانم، الجزائر 2014،2015 ص، 8 .

<sup>3</sup>-العمرى سعيد بن معلا، المتطلبات الإدارية و الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجيستر غير منشورة، نسخة الكترونية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2003، ص 19.

- 2- وضع استراتيجيات و خطط التأسيس .
- 3-توفر البنية التحتية للإدارة الالكترونية .
- 4-تتطور التنظيم الإداري و الخدمات و المعاملات تدريجيا .
- 5-تعليم و تدريب العاملين و توعية و تثقيف المتعاملين .
- 6-إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية و تطوير<sup>1</sup>

و نذكر أيضا :

### 1\_متطلبات إدارية: و تتمثل في

ضرورة وضع الاستراتيجيات و خطط التأسيس من خلال تشكيل الإدارة أو الهيئة لتخطيط و متابعة و تنفيذ وضع الخطط لمشروع الإدارة الالكترونية ، و التكامل و التوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة .<sup>2</sup>

**2- تعليم و تدريب الموظفين :** التحول إلى الإدارة الالكترونية لابد من تدريب و تأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الالكترونية المتوفرة ، و هذا يتطلب عقد دورات تدريبه للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل بالإضافة إلى توعية الأفراد في المجتمع بثقافة و طبيعة الإدارة الالكترونية ، و تهيئة الاستعداد النفسي السلوكي و التقني و المادي و غير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الالكترونية .

يتطلب تشغيل المنظمات إجراء و إحداث تغييرات جذرية في مختلف الجوانب الهيكلية و التنظيمية لكي تتناسب مع مبادئ الإدارة الالكترونية ، بما ذلك إعداد الخطط و البرامج<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- نفس المرجع ،ص،19

<sup>2</sup>-زينب قريوة ، الإدارة الالكترونية و الفاعلية التنظيمية ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، غير منشورة ، سكيكدة ، 2015،2016ص 62 .

<sup>3</sup>-محمود القدوة ، الحكومة الالكترونية والفاعلية التنظيمية ،رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،غير منشورة ،سكيكدة ، 2016 ،ص 62.

الأساليب التعليمية على كافة مستويات الإدارة ، بالإضافة إلى ضرورة وضع الأطر الإدارية الإلكترونية و التي تضي عليها المشروعة والمصدقية وبالتالي متطلبات التكيف معها <sup>1</sup>

**3-متطلبات بشرية :** اعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي استثمارها لتحقيق النجاح لأي مشروع أو في أي منظمة لذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية <sup>2</sup>

فهو الذي اكتشفها وطورها وصخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها ،لذا فان الإدارة الإلكترونية تعتبر المورد البشري الأهم في العملية الإدارية فهم يعتبرون الخبراء والمختصين العاملون في حقل المعرفة ،هم اللذين يمثلون البنية ورأس المال الفكري في المؤسسة <sup>3</sup>

**4-متطلبات التقنية :** والتمثلة في ضرورة توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية ،ويقصد بها الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها ،وتأمين أجهزة الاتصال الحديثة<sup>4</sup>

- أولاً: البنية التحتية للإدارة الإلكترونية : الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية أي الجانب المحسوس من تأمين أجهزة الحاسوب وكذا تتمثل في كل تأسيسات والتوصيلات الخلوية (عن بعد )والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً .

- ثانياً. تأمين شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية لكي تكون قادرة على تأمين تواصل ونقل المعلومات بين المكاتب الإدارية نفسها وبين المستفيدين من جهة أخرى <sup>5</sup>.

<sup>1</sup>-نفس المرجع ،ص 62.

<sup>2</sup>-عبان عبد القادر ،مرجع سابق ،ص 74.

<sup>3</sup>-موسى عبد الناصر ، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في مؤسسة التعليم العالي ،جامعة بسكرة العدد09،2011،ص09.

<sup>4</sup>-محمد بن سعيد محمد العريشي ، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم ،رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة تخصيص والتخطيط ،السعودية ،2008 ،ص 67.

<sup>5</sup>-باكير علي حسن ،إدارة الإلكترونية ،مجلة آراء حول الخليج ،العدد 23،(أ،ب ، 2006) متوفر على

http :alibaker . makToobLog.comبتاريخ الدخول 2020-03-11 على الساعة 12:58

- ثالثاً: توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي تستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية وغيرها من الأجهزة التي تمكنها من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في بلد ما وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها .

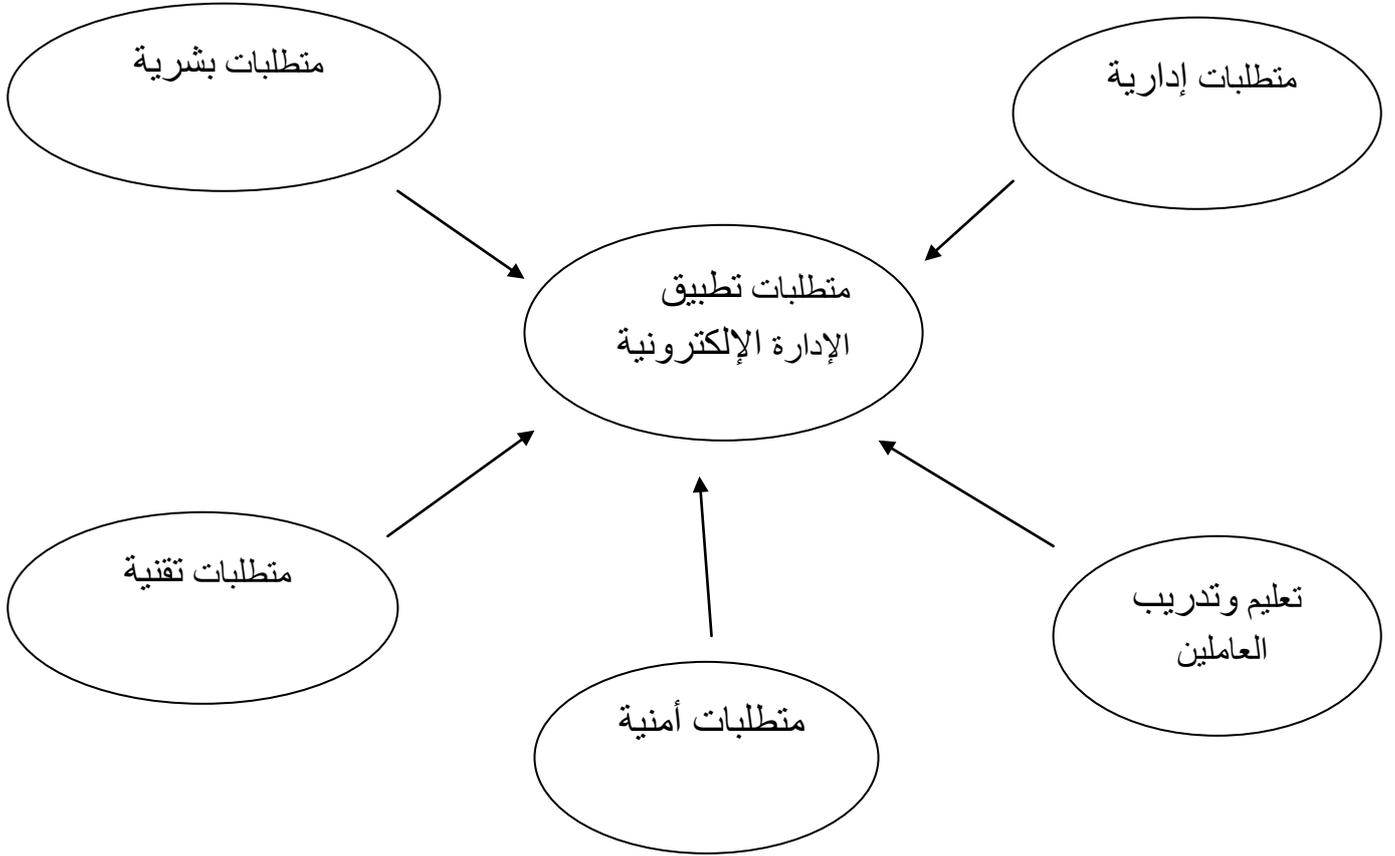
- رابعاً: توفر مستوى مناسب من التمويل<sup>1</sup>

**5 - متطلبات أمنية :** توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالي لحماية المعلومات الوطنية والشخصية وصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد، وذلك يكون إما بوضع امني في برمجيات الشبكة أو باستخدام التوقيع الإلكتروني .

مع تطور تكنولوجيا المعلومات وتطور الأعمال الإلكترونية أصبح الاهتمام أكثر بالعنصر البشري باعتباره أساساً لنجاح في سير العمل الإداري، فهو الذي طورها لتحقيق أهداف المنظمة بالمقابل وتوفير التكنولوجيات الرقمية لانجاز الأعمال الإلكترونية، كتوفير الحاسبات الآلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرمجيات وضرورة حفظها لحماية المعلومات في المنظمة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، العدد 23

<sup>2</sup> -محمد بن سعيد محمد العريشي، مرجع سابق، ص 67



المصدر: إعداد الطالبتين

## 3- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية :

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية و إنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ، ففكرة التكامل و المشاركة و توظيف المعلومات أصبحت احد محددات النجاح لأي مؤسسة ، و قد فرض التقدم العلمي و التقني و المطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات و ضمان سلامة العمليات كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، و يمثل عامل الوقت أحد أهم المجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوة التحسين و التجويد و ذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت و يمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط الآتية :

- الإجراءات و العمليات المعقدة و أثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات و التوصيات الفورية و التي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق .
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة .
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء .
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة .
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي و الاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات .
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات و ضرورة وجود آليات لتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس .
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>-رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، رئيس مركز المعلومات و دعم اتخاذ القرار ، دط، دب، ص 05

-العولمة ، التقدم الكبير في شبكة الاتصالات و الانترنت ، الحاسوب و تطبيقاته دافع الزمن إن الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات و الاتصالات في البناء التنظيمي واستخدام التقنية الحديثة بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات و المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة و انجاز الأعمال و تقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة و بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن هو تحول الإدارة من الإدارة العادية إلى الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

#### 4- عناصر الإدارة الإلكترونية :

-تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي : عتاد الحاسوب ، البرمجيات ، وشبكة الاتصالات و يقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء و المختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية و الوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية .

-على أية حال يتمثل عتاد الحاسوب في المكونات المادية له و نظمه وشبكاته و ملحقاته .

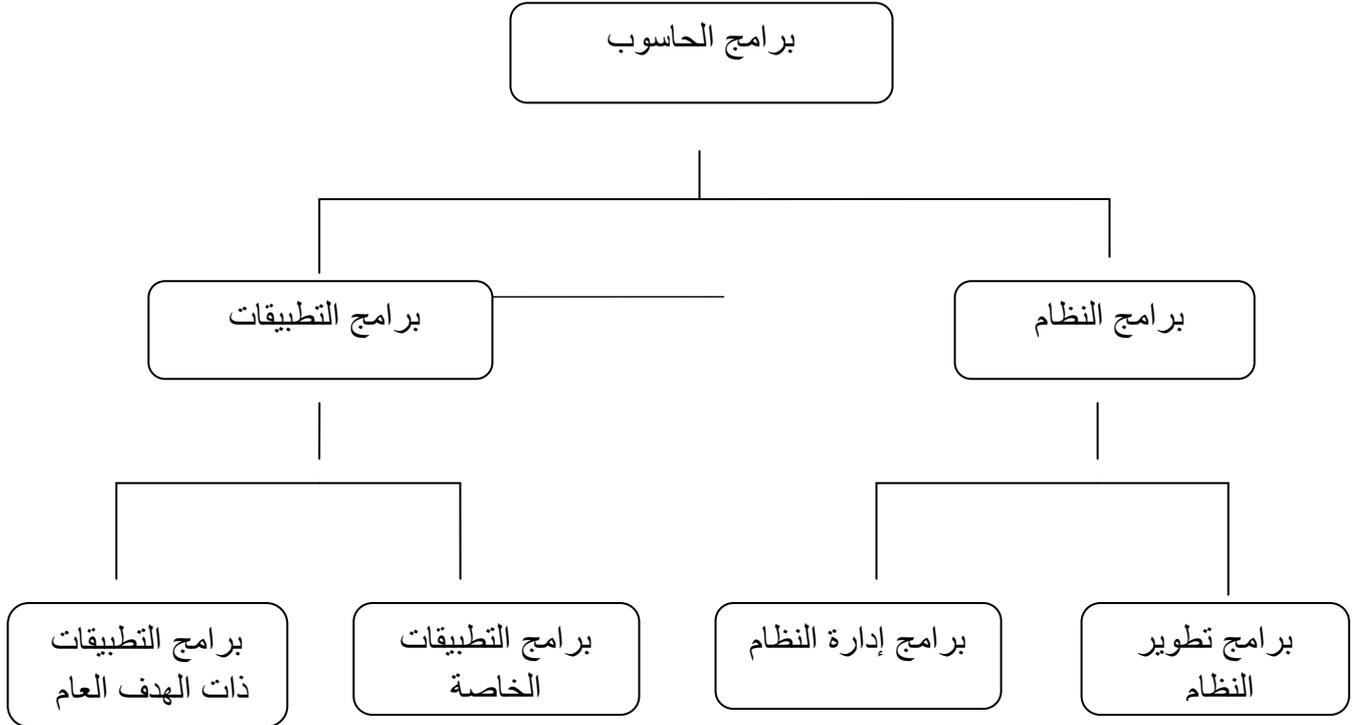
- أما برامج الحاسوب فتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب و هي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما :برامج النظام و برامج التطبيقات كما هو موضح في الشكل<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص05

<sup>2</sup> ياسين سعد غالب ، الإدارة الإلكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة ، د ط ، الرياض ، 2005 ، ص ص

الشكل 1

المكونات الأساسية لعتاد وبرامج الحاسوب



المصدر : نفس المرجع ، ص 25.

ويمكن في نفس الوقت حصر عناصر الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية :

-إدارة بلا زمان :تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء لم يكن لها مكان في العالم الجديد ، فنحن ننام و شعوب أخرى تستيقظ لذلك لابد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم و قضاء مصالحنا<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>- زيد منير عبودي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة ووظائف المدير ، دار دجلة ، ط 1 ، الأردن ، 2007، ص 202

-إدارة بلا مكان : تتمثل في الهاتف المحمول و الهاتف الدولي الجديد و العمل عن بعد من خلال المؤسسات

-إدارة بلا أوراق : حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني و البريد الإلكتروني و الرسائل الصوتية و نظم تطبيقات المتابعة الآلية<sup>1</sup>

- إدارة بلا تنظيمات: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة<sup>2</sup>

-الإدارة الإلكترونية ليست بديلا للحكومة العادية ولا ينهي دورها بل وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة

-تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات لطلابها من خلال الحاسب الآلي .

-تطبيق حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو غير معتدل المزاج<sup>3</sup>

-أما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي للشبكات .

-أما فيما يخص برامج إدارة النظام فهي : نظم التشغيل ، نظم إدارة الشبكة ، مترجمات لغات البرمجة ، أدوات تدقيق البرمجة ، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب CASE .

-الانترنت و الاكسترننت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية .

● العنصر الثالث والاهم في منظومة الإدارة الإلكترونية هو صناع المعرفة من القيادات

الرقمية والمديرين والمحليلين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 202.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الرفاء الدنيا، ط1، مصر، 2014، ص 168.

<sup>3</sup> محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية - الحكومة الإلكترونية - الصحافة الإلكترونية - التسويق الإلكتروني - الاتصالات الإلكترونية - المدارس الإلكترونية، دار كنوز للمعرفة، ط1، دب، 2005، ص 20.

<sup>4</sup> ياسين سعد غالب، بشير عباس العلق، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج لنشر و التوزيع، د ط، عمان الأردن، 2006 ن ص 58 .

ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة و فضلا عن ذلك فان جوهر عمل الإدارة الإلكترونية يركز على فكرة تحقيق التعاضد البنيوي بين عناصر عتاد الحاسوب و البرامج وشبكات الاتصال<sup>1</sup>.

### 5- خصائص الإدارة الإلكترونية :

أدى التوسع في تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أساليب وطرق انجاز الأعمال على مستوى المنظمات وذلك بسبب ما يتوافر في الإدارة الإلكترونية من سمات وخصائص يمكن إجمالها في الآتي :

**1- السرعة والوضوح :** تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الأكثر كفاءة وفعالية لتسيير الافتراضي والقدرة على أعلى درجات السرعة في الأداء والتي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي مكان وبأي طريقة داخل المنظمة .

**2- المرونة :** تتميز الإدارة الإلكترونية بالمرونة العالية وتتجلى أقصى غايات هذه المرونة عندما يتم بناء أنظمة انجاز العمل داخل المنظمة على أساس شبكي يعتمد على الاتصالات الإلكترونية وقدرات الحواسيب، مما يسمح بالوصول إلى درجة عالية من التنسيق والتفاهم وتبادل المعلومات داخل المنظمة .

**3- مكان العمل الافتراضي :** إن الإدارة الإلكترونية تتمتع بمزايا لانجاز المهام إذ يتمكن العاملون من الدخول والخروج من وإلى المنظمة بدون تعيق الخدمة وتسهيلها، إذ يتم التواصل والتكامل بين الأفراد داخل المنظمة عن طريق الشبكات الإلكترونية المترابطة بين أقسام المنظمة المتقاربة أو المتباعدة وحتى خارج حدود البلاد السياسيّة ليقدّم الأفراد خبراتهم عن طريق ارتباطهم بمكاتب خاصة وبأسلوب ذاته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 58 .

<sup>2</sup> سمير عمّاري، نفس المرجع، ص 113.

**4- عدم التقيد بالزمان :** من خصائص الإدارة الإلكترونية أنها لا تلتزم بأوقات العمل الرسمية بحيث يمكن للمسئول أو الموظف العمومي أن يحل أي مشكلة وان يتخذ أي قرار خارج أوقات العمل لمواجهة بعض المستجدات الطارئة وبالتالي فإنه بفضل الإدارة الإلكترونية أصبح العالم بإمكانه أن يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم ،فكرة الليل والنهار لم يعد لها مدلول في العصر الحالي<sup>1</sup>.

**5- امن المعلومات :** من خصائص الإدارة الإلكترونية قدرتها على حجب المعلومات والبيانات المهمة من خلال برامج الحماية ، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذي يسمح لهم بالوصول إلى تلك المعلومات .

**6-إدارة المعلومات بدل الاحتفاظ بها :** تقوم الإدارة الإلكترونية بإدارة الملفات وليس تكديسها فوق بعضها البعض و هذا لا يعني إن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات و البيانات ، و إنما تلك الملفات تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية.

**7-الرقابة المباشرة:** من سمات الإدارة الإلكترونية أنها تسمح للمنظمة بمتابعة مواقع العمل المختلفة عن بعد و ذلك من خلال الشاشات و الكاميرات الرقمية المنتشرة داخلها و هذا بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات و التقارير التي يرفعها الأفراد في ظل الإدارة التقليدية.

**8-الشفافية :**الشفافية داخل المنظمات هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية المباشرة التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات

-بالإضافة إلى ما سبق ذكره فان تطبيق الإدارة الإلكترونية تضفي كذلك مرونة على المنظمات و توفر الخدمات بشكل مباشر ، كما تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق و تحقيق نوعية رفيعة في معالجة البيانات و تحفظ عدد العناصر الهامة والضرورية لخدمات غير محدودة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-،نفس المرجع،ص 113.

<sup>2</sup>-عماد بوقلاشي،الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الإدارات العمومية ، دراسة حالة وزارة العدل ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2011 ، 94.

-وبذلك فالإدارة الإلكترونية تمتلك ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات و القيام بالوظائف داخل المنظمة بشكل يقوم على الندية و التنافس بين العاملين ، بالإضافة إلى ذلك تتميز بقدرتها على تقليص التكاليف و تعزيز الأداء و تحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة .<sup>1</sup>

## 6-وظائف الإدارة الإلكترونية :

للإدارة الإلكترونية العديد من الوظائف الأساسية و التي يمكن ان نشملها فيما يلي :

### 6-1:التخطيط الإلكتروني :

غالبا ما يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة ، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية و هو عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل :ماذا يجب أن نعمل ؟ و من يقوم به ؟ و أين و متى وكيف ؟بواسطة التخطيط يمكن إلى حد كبير المدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف .<sup>2</sup>

-فالتخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية متجددة و متطورة و متحولة بحسب الأهداف الواسعة و الآنية قصيرة الأمد القابلة لتجديد و التطوير المستمر ، فالإدارة الإلكترونية لا تعتمد على التخطيط فيها على توزيع الأدوار الأعمال و تقسيمها بين الإدارة و أعمال التنفيذ ، لكن جميع العاملين في ظل الإدارة الإلكترونية يساهمون في التخطيط الإلكتروني في كل موقع و في كل وقت و هذا ما يغير مبدأ المشاركة في الإدارة الإلكترونية بمختلف أشكالها و أدوارها سواء مركزية التنفيذ أو مركزية اتخاذ القرار أو حتى مركزية التخطيط ، فطبيعة العمل في دوائر الإدارة الإلكترونية تمنح منسوبها –خاصة الصغار –الثقة اللازمة لاتخاذ القرار و المشاركة في التخطيط وقت اللزوم ،<sup>3</sup>

<sup>1</sup>نفس المرجع، ص 95.

<sup>2</sup>-فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية و التطبيقية، دار مكتبة كندي لنشر و التوزيع ، ط1 عمان ، 2015 ، ص 26.

<sup>3</sup>حسين محمد الحسن ، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم ، الخصائص ، المتطلبات)، مؤسسة دار الوراق ، ط1، دب، 2010، ص

**2-6: التنظيم الإلكتروني :**

تهتم وظيفة التنظيم بتحديد مراكز السلطة المسؤولة وكافة النقاط المتعلقة بالمركزية و اللامركزية و يحكم ذلك أدلة تنظيمية و هيكل تنظيمي واضح المعاني ، حيث يسعى هذا الأخير إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و بيان كافة أعماله و أنشطته بما يساهم في تحديد أهداف التنظيم<sup>1</sup>

بادرت الإدارة الإلكترونية بهدم الأشكال التنظيمية التقليدية و التخلص منها بوصفها عوائق من شأنها تعطيل مسيرة المجتمعات الحديثة التي أبدت تدمرها من الركود الإداري على المستويين الخدمي و الإنتاجي ، فلم يكن هدف الإدارة الإلكترونية و منظرها هدم النمط التقليدي بمجرد الهدم بقدر ما كان الهدف هو تحرير منسوبي الإدارات التقليدية من الهرمية و المركزية التي تجعل من تلك التنظيمات قوالب جامدة تعرقل حركة سير العمل و الإنتاج و تقديم الخدمة<sup>2</sup>

**3-6: القيادة الإلكترونية :**

تعرف القيادة على أنها قدرة تأثير شخص على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دون التزام قانوني و ذلك باعترا فهم التلقائي بقيمة القائد و تحقيق أهدافهم كونه معبرا عن آمالهم و طموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده<sup>3</sup>.

إذ أصبحت القيادة وظيفة أساسية في الإدارة الإلكترونية و من مسؤوليات كل قائد من موقعه أن يقوم بمهمة الاتصالات سواء كانت داخلية أو خارجية أفقية أو عمودية مما يتيح له مناخ مناسب يوفر له إيصال رسالته للمعنيين عبر شبكة الاتصالات الإلكترونية البسيطة و السريعة إضافة إلى قيامه بمسؤولية التغيير المباشر و بما انه قائد فهو موجه بالضرورة إلى الجماعة التي يقودها من خلال إرشاد المرؤوسين و ترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- راغب احمد الخطيب ، مرجع سابق ، ص73.

<sup>2</sup>-حسين محمد الحسن ، مرجع سابق ، ص 86.

<sup>3</sup>-علاء سيد محمد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر ، ط1 ، الأردن ، 2010، ص 14.

<sup>4</sup>-حسن محمد الحسن ، مرجع سابق ، ص 99.

وفي ظل تطور التكنولوجيات الحديثة أصبحت السرعة في انجاز الأعمال وسهولة الاتصالات بين المرؤوسين عن طريق شبكة الانترنت، فالقيادة الالكترونية المرتكز الأساسي لها هي التكنولوجيا وهذا من خلال تغيير بيئة الأعمال الالكترونية والتحول نحو نمط القيادة الالكترونية<sup>1</sup>.

#### 4-6: الرقابة الالكترونية :

الرقابة هي إحدى عناصر ووظائف العملية الإدارية، حيث تهدف إلى مراقبة وقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط لاستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الأداء وفي ضوء نتائج المقارنة يتم تحديد الانجازات الايجابية التي يجب تعزيزها والانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة<sup>2</sup>.

فالرقابة الالكترونية تصبح أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة المتغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من استخدام الحاسب لإنتاج المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وأداء العملية الإدارية بكفاءة عالية<sup>3</sup>.

#### 7- أهمية الإدارة الالكترونية :

تتجلى أهمية الإدارة الالكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات و نظم المعلومات و ما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة ، أو ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الدائمة، إذا جاز لنا استعارة تعبير ترو تسليي الذائع الصيت عن" الثورة الدائمة " فضلا عن ذلك تمثل الإدارة<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، دائر وائل ، ط2، دب، 2009، ص 465.

<sup>2</sup>-نفس المرجع ، ص 465.

<sup>3</sup>-محمد ب سعيد محمد العريشي ، مرجع سابق ، ص 46.

<sup>4</sup>- هشام عبد المنعم عكاشة ، الإدارة الالكترونية ، المرافق العمومية ، دار النهضة العربية لطبع و النشر و التوزيع ، دط ،

الإلكترونية نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن 21 التي تختصر على العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة و ثورة الانترنت و شبكة المعلومات العالمية كل متغيراته و حركة اتجاهاته<sup>1</sup>.

- تبسيط الإجراءات و سرعة الانجاز و رفع مستوى أداء الخدمات .

- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة و العمل على رفع كفاءتها و مهارتها تقنيا .

- تسهيل عملية الاتصال بين الأقسام المؤسسة المختلفة و كذلك مع المؤسسات الأخرى<sup>2</sup>.

- تجنب مخاطر التعامل الورقي :لأنه باستخدام الحاسوب يمكن تخزين المعلومات و مراقبة الإنتاج و أعمال المخازن ، و توفير سجلات والدفاتر ، الأمر الذي يقضي على التعامل الورقي و إثارة السلبية كالجهد و ضياع الوقت و زيادة التكاليف و التعرض لتلف<sup>3</sup>.

- الحد من الفساد الإداري :توفر الإدارة الإلكترونية أمرين في غاية الأهمية وهما الوقت والمال فالإجراءات تصبح أكثر يسرا و اقل تكلفة ،ومن هنا يظهر دور الإدارة الإلكترونية في القضاء على الفساد الإداري والمالي<sup>4</sup>.

- جاءت الإدارة الإلكترونية لتسهيل طريقة الحصول على المعلومات والبيانات داخل المنظمات وتبسيط الإجراءات وإعادة توزيعها بين العاملين باستخدام التكنولوجيا الحديثة ،مع ضرورة إيجاد الموارد البشرية القادرة على التعامل مع التقنيات الجديدة بشكل صحيح ،وهو ما اثر على انجاز الأعمال داخل المنظمة من خلال اختزال الوقت ،وزيادة السرعة وتسهيل عملية القيام بالعمل .

<sup>1</sup>-نفس المرجع، ص 34

<sup>2</sup>-زرزاي العياشي ، عباد كريمة ، استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة الاقتصادية و دورها في دعم الميزة التنافسية ، دار الصفاء ، ط1 ،الأردن ، ص 131.

<sup>3</sup>-بشار الوليد ،مفاهيم الإدارة الحديثة ، دار الراية ، ط2 ،الأردن ، 2014 ، ص 148

<sup>4</sup>-نفس المرجع ،ص 148

## 8- أهداف الإدارة الإلكترونية :

- إدارة ومتابعة الإدارة العلمية المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية .
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في النقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم اكبر في مراقبتها .
- تجميع البيانات مع مصادرها الأصلية بصورة موحدة .
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها .
- تقليل أوجه الصرف في متابعة عملية الإدارة المختلفة .
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية .
- التعليم المستمر وبناء المعرفة .
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد وهناك مجموعة من الأهداف التي تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيقها عن طريق الاستخدام الأمثل لتقنية المعلومات والاتصالات ومن أهم أهدافها :
- رفع مستوى الجودة والفاعلية الكلية للمؤسسات من خلال الاستخدام المناسب لتقنية ونظم المعلومات والاتصالات ،والمعرفة العلمية والتطبيقية المتعلقة بها .<sup>1</sup>
- وهناك أهداف أخرى ذكرها السبيعي :
- إدارة ومتابعة الإدارة المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية .
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم اكبر في مراقبتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-محمود حسين الوادي ،وبلال محمود الوادي ،مرجع سابق ،ص،ص291،292.

<sup>2</sup>- السعدي محمد زين الصالح وآخرون ،تطوير الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة (صنعاء في ضوء الإدارة الإلكترونية) ،رقم MD:875445، عدد30 ،المصدر مجلة دراسات وأبحاث الناشر ،جامعة الجلفة ،مارس

- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة .
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفر البيانات وربطها .
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة إدارة الموارد كافة .
- التعليم المستمر وبناء المعرفة<sup>1</sup> .
- تطوير الإدارة العامة .
- خفض الأعمال الورقية وإعادة استعمال الحلول .
- تحسين الخدمات . خفض التنقل ،التوصيل في أي وقت وفي أي مكان وسهولة وصول المعلومات .
- التقرب من الموظفين : واجهة واحدة بالنسبة للموظف ، نظرة واحدة للمواطن ، وإجراءات سهلة .
- خفض المصاريف ،تكامل النظم لدعم الإجراءات الداخلية والخارجية<sup>2</sup> .
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات البيروقراطية .
- زيادة كفاءة عمل الإدارة ،من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات .
- القضاء عل البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل العمل والتخصص به .
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التحقيق منهم إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في المعاملات المتعلقة بأخذ العملاء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-نفس المرجع ،ص ص108، 109

<sup>2</sup>-موقع من الانترنت <https://sites.google.com> بتاريخ 2020-03-09 على الساعة 10:25-(أهداف الإدارة الإلكترونية)

<sup>3</sup>-علي حسن البكير ،مرجع سابق ،العدد ،23

## 9- فوائد الإدارة الإلكترونية:

إن اهتمام العالم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من الفراغ بل وجد فوائد كبيرة حصلت ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد نذكر منها :

- السرعة و الدقة و الإتقان و تنظيم العمل و المعلومات و البيانات .
- العمل على تقليل التكاليف المالية و إنقاص المصروفات الزائدة عن اللزوم ، أي أن الأجهزة الإلكترونية هي أجهزة اقتصادية تعمل على توفير الجهد و المال .
- إمكانية الرجوع للبيانات و المعلومات المالية أو العامة أو الكتابية بعد حفظها لسنوات و في أي وقت و هي ما تسمى بالأرشيف الإلكتروني .
- وجود آلات تصوير لمراقبة المكان و تأكد من سلامة الأوضاع .<sup>1</sup>
- زيادة تنافسية مؤسسة الإنتاج .
- تخفيض التكاليف .
- رفع جودة وتسريع العمل الإداري .
- تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين المتعاملين .<sup>2</sup>
- التخفيض من ظاهري الفساد الإداري .
- زيادة قدرة المدير على اتخاذ قرار عقلاني ورشيد .
- القضاء على الإهمال واللامبالاة والتراخي الإداري .<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-محمود عبد الفتاح رضوان ،الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية ،دار الكتب المصرية الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط1، القاهرة ،مصر، 2012، ص 19

<sup>2</sup>-محمد خليل أبو زلطة ،زياد عبد الكريم القاضي ،مرجع سابق ،ص 316

<sup>3</sup>-عمرو عطية عبد العزيز ،المدرسة الإلكترونية فكر جديد لتطوير الإدارة المدرسية ،جزء الأول ، برمجة <https://eexchool.net> ،مصر ،ص35

- الدقة والموضوعية في العمليات الانجازية المختلفة داخل المؤسسة .
- تسهيل إجراءات الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة .
- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح يقلل من استخدام الورق بشكل ملحوظ.<sup>1</sup>

### 10- الشروط الأساسية لنجاح الإدارة الإلكترونية:

- 10 - 1: التكنولوجيا الرقمية :** ترتبط أنشطة الأعمال الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائل و شبكات و أدوات ، و ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكتشاك التفاعلية و التفاض التفاعلي و خدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الانترنت و تقنياتها .
- 10-2: العمليات الإلكترونية:** تولد من تحويل الارتباطات المادية و المهام الجزئية المجمعة في بنية العملية العادية إلى سلسلة قيمة من الأنشطة الرقمية المصممة على أساس التدفق للمعلومات و العمليات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تقنيات شبكة الانترنت .
- 10-3: الإستراتيجية الإلكترونية :** تغطي أنشطة التحليل الاستراتيجي لبيئة الأعمال ، التصميم و الاختيار الاستراتيجي ، و تطبيق إستراتيجية الأعمال الإلكترونية و تحديد مصادر التميز عن المنافسين .

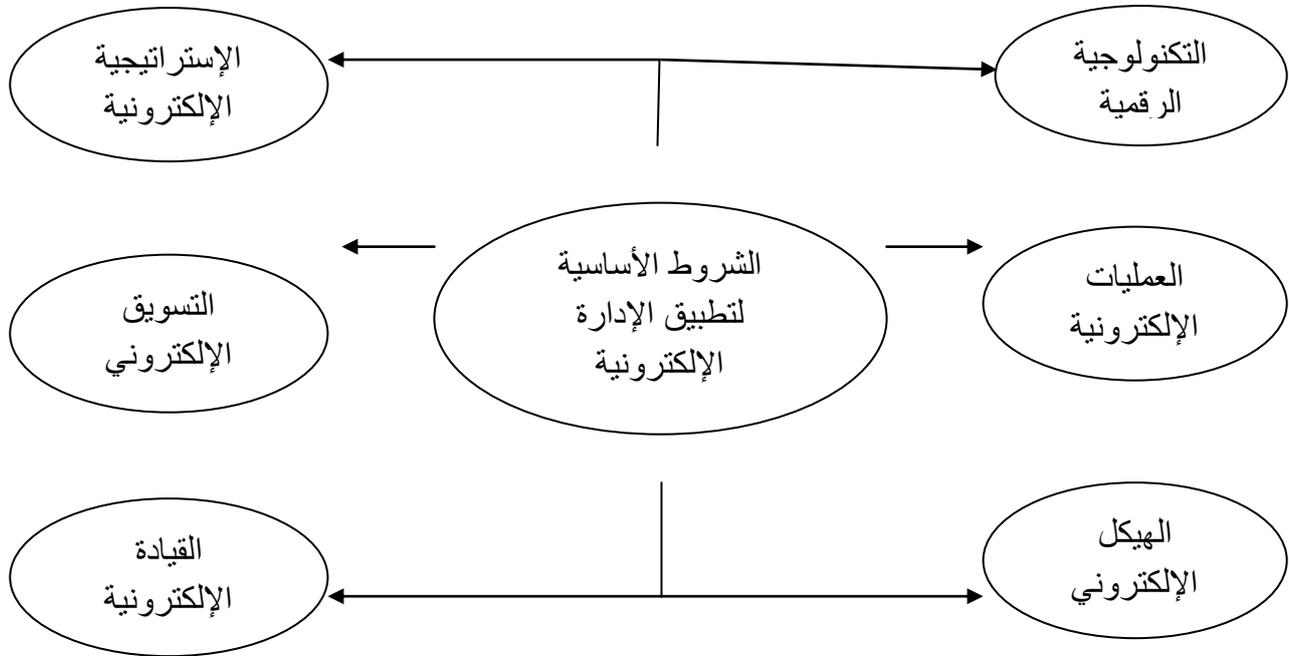
- 10-4: التسويق الإلكتروني :** و يركز على التوجه نحو الزبون و التحليل العميق لاحتياجاته و تكوين صلات تفاعلية مباشرة و الانتقال إلى التسويق الموجه إلى الجمهور الواسع إلى التسويق الموجه لاحتياجات الزبون ، و توفير نظم لشراء و البيع الإلكتروني<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الإلكترونية، دار رسلان، دط، دمشق، 2004، ص 60

<sup>2</sup>-ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص 234- 238

10-5: الهيكل الإلكتروني : فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمه مرنة أفقية و عمودية ، باتصالاتها ، إضافة إلى بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية و معلومات متطورة و ثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار و المبادرة في انجاز الأعمال بكفاءة و فاعلية .

10-6: القيادة الإلكترونية : تطوير قيادة إدارية تتعامل بكفاءة و فاعلية مع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، تمثل الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار و التحديث و إعادة هندسة الثقافة التنظيمية و صنع المعرفة و إدارة عمليات التعلم التنظيمي في منظمة ساعية لتعلم بصفه مستمرة و مؤكدة .<sup>1</sup>



### 11- معوقات الإدارة الإلكترونية :

- اختلاف نظم الإدارة داخل المنظمة الواحدة.
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول و متطلباتها<sup>2</sup> .

<sup>1</sup>، نفس المرجع ، ص ص234- 238

<sup>2</sup>- محمود حسين الوادي ،بلال محمود الوادي ،مرجع سابق ،ص 193

- عدم توفر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح .
- صعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل المنظمات .
- عدم توفر البنية الأساسية الفنية الجيدة .
- طبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها .
- التوافق مع النظم اليدوية المعتادة في العمل ورفض التحديث والتغيير.
- عدم الثقة في حماية وسرية امن التعاملات الشخصية<sup>1</sup>
- غياب القوانين والتشريعات لحماية تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- صعوبة إيجاد التنظيم الإلكتروني لما يترتب عليه من إعادة الهيكلة للمنظمة .
- عدم تقبل القادة الإداريين عملية التغيير من الإدارة التقليدية إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات والتمسك بالأساليب والتنظيمات القديمة .
- الخوف من فقدان المنصب الوظيفي والسمعة التي كونها الموظف من خلا النظام التقليدي .
- عدم وجود تخطيط لتطوير الموارد البشرية<sup>2</sup> .
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب .
- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الإدارة الإلكترونية .
- قلة الكوادر البشرية القادرة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 193

<sup>2</sup> منير عبد الله عثمان طائش، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، دراسة وصفية تحليلية، رسالة ماجستير، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2016، ص 29

<sup>3</sup> السكارنة بلال خلف، التطور التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2009، ص 603

## خلاصة الفصل

من خلال ما استعرضناه لمحتوى الفصل تبين لنا أن الإدارة الإلكترونية هي إدارة معاصرة و هي وليدة العولمة و تكنولوجيا المؤسسات التي باتت تستخدم وظائف الإدارة التقليدية من تخطيط و رقابة بأسلوب معاصر و تكنولوجي ، فهي بدورها منظومة إلكترونية تستخدم تقنيات حديثة و أيضا اعتمادها على تقنية المعلومات ، و هذا ما جعلها مجالاً للتنافس.

و حتى الجزائر سعت جاهدة من أجل الانتقال في مجال الإدارة من التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية واللاحق بالدول المتطور وذلك بتطبيق الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع ، التي تعود بالفائدة على الموظف والمؤسسة على حد سواء من خلال عصنة الإدارة وتطبيق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وتقريب المواطن من الإدارة عبر إصلاح المنظومة الإدارية وهذا بإرساء مفهوم الشفافية والبعد عن البيروقراطية .

الفصل الرابع

عمل الموظف

## الفصل الرابع

### تمهيد

1\_ العمل و مكانته في الحضارات القديمة .

2\_ العمل و مكانته في العصور الوسطى .

3\_ العمل ومكانته في الأنظمة الحديثة .

4\_ أنواع العمل .

5\_ خصائص العمل .

6\_ أهمية العمل .

7\_ حقوق الموظف .

8\_ واجبات الموظف .

9\_ طرق اختيار الموظف .

### خلاصة الفصل

## تمهيد

يشغل العمل حيزا واسعا من النشاط الإنساني ، فهو يمثل أحد أهم العناصر الأساسية في الحياة اليومية كونه عصب الحياة وشريانها ، فهو بدوره يفتح أفقا واسعة على جميع الدروب سواء كانت بالنسبة للفرد أو للمنظمة ، حيث يضمن بذلك لكليهما على حد سواء ، الاستمرارية و النجاح و تحقيق الطموحات.

فعلى مستوى الفرد بالعمل تتحقق هويته و ذاته و إنسانيته و كذا تسطر مكانته الاجتماعية و يحقق أيضا اندماجه الاجتماعي و كينونته، أما على مستوى المنظمة، ف هي أيضا ترسخ ثقافتها التنظيمية و تحقق نجاحها و ديمومتها في ظل الانتعاش و الرقي و التطور و المنافسة.

## 1\_ العمل و مكانته في الحضارات القديمة :

مع مرور السنين و تكاثر البشرية و تعميرها لمختلف أرجاء الأرض ، و ظه و ر الحضارات الأولى للبشرية التي كان لكل منها نظرتها الخاصة للعمل ، و مما لا شك فيه أن هذه الحضارات القديمة لم تقم من العدم و كانت نتيجة عمل مضني قام به الإنسان في القديم ، فالعمل البشري هو مصدر الإنتاج و الرخاء في أية مرحلة من التطور البشري .

**فالحضارة المصرية** قامت على العمل سواء الفلاحي لطبيعة المنطقة أو بالنسبة إلى الصناعة التي ازدهرت في ذلك الوقت ، حيث عرفت مصر صناعة البرونز لإنتاج الأسلحة و صناعة الأجر و الاسمنت و الزجاج و الفخار و الخشب و الجاد و استعمال الكيمياء إلى جانب صناعة النسيج ، كما أن الكيمياء من المجالات التي برعوا فيها و كانوا روادا لها و أحسن شاهد على ذلك الجثث المحنطة أو ما يعرف بالمومياء التي تركوها محفوظة إلى يومنا هذا رغم آلاف السنين. و قد كانت الكثرة من الصناعيين تتكون من الرجال الأحرار بالإضافة إلى القلة من العبيد كما كان أصحاب كل فئة من الفئات الصناعية تؤلف طبقة خاصة على شكل فرق تتبع رئيسا منهم أو مشرفا عليهم يؤجر عملهم جملة و يؤدي لأفرادها أجورهم.

أما **الحضارة البابلية** فقد اهتمت بالصيد و استخراج المعادن ، كما يجب انه يجب الإشارة إلى أن الأجور كانت تحدد من طرف الدولة في الحضارة البابلية إلى جانب تحديد الأسعار كذلك بمقتضى الملك حمورابي الذي حدد أجور البنائين و ضاربي الطوب و الخياطين و التجار و الرعاة ، و غيرهم من الفئات العاملة .

أما **الفينيقيين** بطبيعتهم التجارية فقد استفادوا من اختراعات الحضارات التي كانت تجاورهم و يتعاملون معها ، و هو ما يعرف في عصرنا باستيراد التكنولوجيا كما اشتهروا بصناعة الزجاج و المعادن و الأسلحة و الحلي و المجوهرات<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-أحمية سليمان ، مرجع سابق ، ص، ص 20،18

أما الرومان فقد كانوا يحترفون العمل اليدوي و يقوم به العبيد كما أنهم يميلون إلى العمل الفكري و لا يحبون البطالة، و قد اشتهر أشرف الرومان بحب العمل الفلاحي ،حيث كانوا يملكون أراضي واسعة و يقضون فيها معظم وقتهم ، أما الصناعات فقد نشأت في البيوت ثم انتقلت إلى الدكاكين ، حيث كانت تتمثل على وجه الخصوص في الصناعات المنجمية و صناعة البرونز و الخشب و السفن و الأسلحة و الأجر و الفخار و النسيج.

أما اليونان فقد قدموا العمل الفكري كالفلسفة و الهندسة و الطب و الرياضيات و غيرها من العلوم الأخرى ، و رفعوا مكانتهم عليا و احترفوا العمل اليدوي و اعتبروه عذابا يمارسه العبيد و البشر المذنبين و المساجين ، عدا الزراعة التي يرونها عملا يليق بهم .

فهاتين الحضارتين رفعوا نوعا من العمل الفكري و الفلاحي و قدسوه و افتخروا به ، أما العمل اليدوي فلم يقدره حق قدره و احتقروه ، و لم يصنفوا العمال المشتغلين فيه .<sup>1</sup>

## 2- العمل و مكانته في العصور الوسطى :

تبدأ مرحلة العصور الوسطى بسقوط الإمبراطورية الرومانية الغربية سنة 476م و بذلك انقسمت اروسيا إلى ممالك و إمبراطوريات صغيرة ، و في القرن الثامن للميلاد ظهرت جمعيات و تعاونيات استمرت في العهد الجرمانى و بالخصوص ذات طابع عائلي و تجاري و صناعي ، و في القرن الحادي عشر ظهرت و لأول مرة كلمة Travailleée و لكن بمعنى آخر مغاير لما هو موجود الآن و في 1120م ظهرت كلمة Ouvrier ( عامل ) و في سنة 1050م وجدت كلمة Mattre و هو من يت رأس مجموعة من العمال و في هذه الفترة بدأت تتكثف المصطلحات التي تعبر عن حالات العمل و العمال ، و نذكر منها في سنة 1160م الفعل Gagner و يعني البحث عن الطعام و في نفس السنة ظهرت كلمة Marchand تاجر .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع ،ص 20

<sup>2</sup> - عماد العلاوي ، مفهوم العمل لدى العمال و علاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية ،دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس و علوم التربية ، قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، ص 17.

و في عام 1190م ولد مصطلح Ouvrable و هو نفس المعنى الموجود حاليا و هو دليل على وجود أيام الراحة و من خلال هذا يمكننا القول انه في نهاية القرن 12م بدأت تتجلى نوع من حياة اقتصادية بوجود أعمال ، رؤساء أعمال ، عمال و متعلمين و أيضا تجار مع أجره العيش و مع قساوة الظروف بالكاد كانت الحاجات الأساسية فقط تشبع <sup>1</sup>.

### 3\_ العمل و مكانته في الأنظمة الحديثة :

يتفق الفكر الاقتصادي الحديث على أن العمل هو العامل الأساسي للإنتاج ،فهو يرتبط مفهومه بظواهر التعقد في الحياة الاجتماعية التي تنتج عن نمو المنتجات الصناعية و تعقد التنظيمات التي ارتبطت بهذا النمو ، و لذلك أصبح معنى العمل في منظور الأفراد و الجماعات يعني ببساطة وسائل و أساليب تهدف إلى تحقيق غاية للكسب في الحياة <sup>2</sup>.

و يعرف العمل بأنه ظاهرة إنسانية و اجتماعية شاملة \_ على حد عبارة عالم الاجتماع و الانتروبولوجيا مارسال موس Marcel Mauss (1872م -1950م) \_ ذات أبعاد متعددة منها البيولوجي المتمثل فيما يبذله الإنسان من طاقة جسدية عند ممارسته للعمل ، و منها النفسي ذو الصلة الوثيقة بشخصية العامل و مختلف انفعالاته الكامنة و تفاعلها مع مكان عمله و محيطه ، و منها الاجتماعي ذو الصلة بشبكة العلاقات الاجتماعية التي تنسج بين الأفراد الموجودين داخل مجالات العمل <sup>3</sup>.

ومن خلال هذا نجد أن علماء الاقتصاد أعطوا مكانة عالية للعمل ، و لكن حصروه في الإنتاج و تحقيق الربح فقط و لم يهتموا بالقائم بالعمل و أسباب قيامه بهذه الأعمال . فنجد الفكر الرأسمالي رغم اعترافه بقيمة العمل بحيث جعله مصدر قيمة الأشياء و الخدمات و السلع، فهو مصدر فائض القيمة و مصدر الثروة لكنه لم ينصف العمال الذين يبذلون جهدا <sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع ،ص 17.

<sup>2</sup> كمال عبد الحميد ، العمل و علم الاجتماع المهني ( الأسس النظرية و المنهجية )، دار غريب لنشر و التوزيع ،ط 2001، ص 137

<sup>3</sup> عائشة التايب، النوع و علم اجتماع العمل و المؤسسة ،دار منظمة المرأة العربية ،ط 1 ، القاهرة ،2011، ص15

<sup>4</sup> عماد العلاوي ،مرجع سابق،ص 18،

في العمل و يتضح هذا جليا في التركيبة الاجتماعية و الاقتصادية للمجتمع الرأسمالي الذي يتكون من طبقتين وهما الطبقة البرجوازية المالكة لثروة و وسائل الإنتاج و الطبقة الكادحة المالكة لقوة العمل فقط و التي هي دائما في تبعية لطبقة الأولى التي تملك السلطة و التوجيه و تتحكم في القرارات الاقتصادية و الاجتماعية .

أما الفكر الاشتراكي فينتفق في نفس قيمة العمل إلا انه يختلف على كيفية توزيع الفائدة الحاصلة من العمل التي يرى أن توزع على العمال بكاملها بالتساوي و هذا ما نتج عنه إجحاف في حق بعض العمال ذوي المهارات الإنتاجية العالية من جراء تطبيق المساواة الشكلية و ما إلى ذلك من مشاكل التطبيقية الأخرى في التجسيد الميداني لهذا التوجه<sup>1</sup>

#### 4\_ أنواع العمل :

تعددت أنواع العمل حسب وضع الشخص المادي و الاجتماعي و حسب الإمكانيات و المهارات التي يملكها و بناء على المهمة التي يقوم بها الفرد بأدائها و يوجد أربعة أنواع من العمل في العالم و تندرج أسفلها جميع الأعمال الأخرى و هي :

**1\_ العمل التقني :** و هو العمل الذي يختص بالقدرة على التحليل و معرفة التفاصيل الخاصة بالعمل .

لا يعمل بها أي شخص و لكن من يمتن العمل التقني لابد و أن يكون لديه نظرة عميقة للأمر، و لابد أن يتحلى بروح التحدي و يكون قادرا على تحديد أسباب و تفاصيل جميع المشكلات و التي تقابله في العمل و أن يكون قادرا على وضع الحلول المناسبة لهذه المشكلات

**2\_ العمل الإداري :** هو عبارة عن قدرة الفرد على إدارة الأعمال بكفاءة و تكوين فرق عمل مناسبة تعود بالنفع على الفرد و على العمل ككل، فمن أهم مهمات هو تنظيم العمل<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 18

<sup>2</sup> موقع من الانترنت: <https://altufaha.com> بتاريخ 2020/06/03: على الساعة 10:15 صباحا (أنواع العمل)

العمل و الدفع للأمام حتى تصل المؤسسة إلى أهدافها التي أنشأت من أجلها على أكمل وجه .

**3\_ الأعمال الحرة :** وهي الأعمال التي لا تقع تحت تقيد المؤسسة بل تدرج تحت تقيد الأعمال الحرة و يمكن للفرد الذي يمتلك رؤية واسعة و قدرة على التحليل و جمع المعلومات و اتخاذ القرارات الصائبة و أهم ما يميز هذه الفئة هي القدرة على انجاز المهمات في وقت و بشكل سريع و لهم القدرة على إقناع من حولهم بما لديهم .

**4\_ العمل الذي يحتاج إلى رؤية :** وهي الأعمال التي تتصف بالإبداع و الابتكار ، فلا تتوقف على تنفيذ فكرة موجودة و لكنها تعتمد في الأساس على ابتكار ما هو موجود .

ومن يعمل بهذا المجال هو من يتحلى بروح الإبداع و لديهم استراتيجيات معينة يمكن من خلالها تكوين مشاريع ضخمة<sup>1</sup>.

### 5\_ خصائص العمل :

**1\_ العدالة :** إن سعادة كل موظف مهمة بنفس أهمية أهداف المؤسسة ، فمكان العمل الجيد هو المساحة التي يشعر فيها الجميع بالراحة و يتم التعامل مع احتياجاتهم على أساس العدالة و المساواة بالرغم من الاختلاف بين الموظفين ، فكل يهدف إلى أن يستخدم مهاراته و معرفته بطريقة هادفة .

**2\_ الشفافية و التواصل المفتوح :** يؤدي وجود مناقشات مفتوحة إلى إشراك الأشخاص و السماح لهم بمشاركة وجهات نظرهم حول كيفية تحقيق أهداف المؤسسة ، لذلك من الضروري أن ينافس الموظفون فلسفة و رسالة و قيم المنظمة و ليس فقط من أجل رواتبهم ، فغالبا تشعر هذه الخاصية الموظفين بلأن ما يقولونه له قيمة ، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بأنهم ينتمون إلى

المنظمة فيصبح العمل أكثر كفاءة لأنهم يعرفون ما يساهمون به يؤثر على المنظمة التي ينتسبون إليها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس موقع الانترنت

**3\_ التنوع :** من الطبيعي أن يحدث تنوع الفكر في أي مكان عمل ، فالتنوع يعرف على انه اختلاف مشاهدة الناس للعالم سواء كان ذلك ناتجا عن الاختلاف في العرف أو الجنس أو العرق أو التعليم أو الخبرة لذلك يوسع التنوع عدد الحلول المحتملة و يتيح للأشخاص التعلم من بعضهم البعض فالممارسات الناجحة في العمل لا تتسامح فقط مع تنوع الآراء بل تشجعها أيضا .

**4\_ الاحترام :** بشكل عام يعتبر الاحترام مهما جدا بين الموظفين في بيئة العمل و بشكل خاص في المواقف و القرارات الصعبة ، حيث أنه يساعد الأفراد على التركيز على حل المشكلات ، فالناس الذين يحترمون بعضهم البعض و يقدرون آراء بعضهم البعض و يغيرون رأيهم بسبب اقتناعهم بما يقوله الآخرون .

**5\_ تقدير العمل الشاق :** إن مكافأة الموظفين الذين يبذلون جهدا واضحا في عملهم تعزز السلوكيات المتماثلة في المستقبل ،فالمكافأة ضرورية لتشجيع سلوكيات جيدة لدى الأشخاص و ليس بالضرورة أن تكون ذات طبيعة نقدية فاعتراف شفهي بسيط من قبل المشرف أو المدير هو ضروري لتحفيز الموظفين ، مما يؤدي شعورهم بأهمية ما فعلوه و أنهم يستحقون التقدير عليه<sup>2</sup> .

#### 6\_ أهمية العمل :

للعمل أهمية كبيرة في حياة الإنسان سواء للفرد أو المجتمع أو الدول، ولذلك تقاس جدية الدول وتقدمها

واهتمامها بالعمل والعاملين ولم تصل الدول المتقدمة إلى ما وصلت إليه من مستوى رفيع في تقدير العمل والعاملين والرقي بمجتمعاتهم إلا من خلال جدية شعبها وإحساسه بالمسؤولية حيث يمكن تلخيص أهمية العمل فيما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> \_موقع من الأنترنت : <https://mawdo3.com> بتاريخ : 2020\06\02 : على الساعة 13:45(خصائص العمل)

<sup>2</sup> \_ نفس موقع الانترنت

<sup>3</sup> - موقع من الأنترنت : <https://mawdo3.com> بتاريخ : 2020\06\02 : على الساعة 13:45 (أهمية العمل).

- \_ العمل هو ما يبني الحضارات و الأمم وهو أساس نهوضها و تطورها .
- \_ العمل الشريف هو المصدر الذي يكسب منه الإنسان رزقه و رزق عائلته ليلبي حاجاته و يحفظ كرامته و يغنيه عن الناس و مديد الحاجة له .
- \_ العمل يطهر النفس من شر البطالة و شر الحسد و الحقد إذ يلبي المرء حاجاته و لا يتطلع إلى ما بين أيدي الناس ، مما يجعل الأمة قوية فيما بينها دون ضغائن .
- \_ العمل رياضة للفكر و الجسم و شغل النفس عن البطالة و اللهو و إبعادها عن الخمول .
- \_ يقلل العمل نسبة البطالة بين أفراد المجتمع و عليه تقل الديون و تقل نسبة الجريمة و نسبة إدمان المخدرات .
- \_ يؤدي العمل إلى الاكتفاء الذاتي من الإنتاج و تقليل الاستيراد من الخارج فتقوى الأمة و لا يتم التحكم في قراراتها و سياستها .
- \_ العمل يسبب السعادة للإنسان ، فمن استطاع توفير قوت عائلته سيطمئن و يهدأ و يشعر بالسعادة فالإنسان يسعد بعمله و يشقى كذلك بعمله و هو من يحدد شعوره إما سلبا أو إيجابا <sup>1</sup>

## 7\_ حقوق الموظف :

### الفرع الأول : الحقوق المالية

- 1\_ الحق في الراتب : نص المشرع على هذا الحق من خلال المادة 25 من الأمر 03/06 سالف الذكر عندما ذكر بأنه للموظف الحق بعد أداء الخدمة في الراتب ، و الراتب هو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف كل شهر وفقا لما تقضيه الأحكام المقررة لذلك ، و في النظام الوظيفي الذي تتبناه الجزائر فان المرتب ليس مقابلا للعمل الذي يؤديه الموظف ، و أنما غالبا ما تغلب عليه صفة النفقة التي تمنح له لتمكنه من العيش به على نحو لائق ، و ان يتمكن بذلك <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> موقع من الانترنت : <https://www.waza2efnow.com> بتاريخ: 2020/06/02 على الساعة: 13:29(أهمية العمل)

<sup>2</sup>- بوضراف علي ، مرجع سابق ، ص ص 45 47

بذلك من تخصيص جهده و وقته للقيام بأعباء الوظيفة العمومية .

**2\_ الحق في الضمان الاجتماعي :** بالموازاة مع الحق في الحماية الاجتماعية و التقاعد ، حيث يمكن هذا النظام الموظف المتضرر أو المصاب بمرض أو عجز عن العمل ، أو تم إحالته على التقاعد من الاستفادة من منحة تضمن له العيش الكريم ، كبديل عن الراتب الذي يتقاضاه .

و في هذا الشأن نص المشرع من خلال المادة 33 من الأمر 06/03 السالف الذكر على أن الموظف له الحق في الحماية الاجتماعية و التقاعد في إطار التشريع المعمول به .

### الفرع الثاني : الحق في الترقية

**1\_ الترقية في الرتبة :** تتمثل الترقية في الرتب وفقا لما تضمنه المادة 107 من القانون العام الأساسي للوظيفة العمومية في تقدم الموظف في مساره المهني ، و ذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى منها مباشرة و ذلك حسب الكيفيات التالية :

\_ على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة .

\_ بعد تكوين متخصص .

\_ عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني .

**\_ الترقية بالدرجات :** طبقا للمادة 106 من القانون العام الأساسي للوظيفة العمومية سالف الذكر أن الترقية في الدرجات تتمثل في الانتقال من الدرجة إلى درجة أعلى مباشرة ، و تتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>-نفس المرجع، صص، 45، 47

وتجدر الإشارة إلى أن الترقية في الدرجة تخضع لعملية التنقيط والتقدير من طرف الرئيس السلمي الذي يرفع بهذا الشأن تقريره للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

### الفرع الثالث : الحق في العطل

الأصل العام أن يكرس الموظف وقته للقيام بأعباء الوظيفة ولا يجوز له أن ينقطع عنها لأسباب التي يقررها القانون ، وتوافق عليه السلطة المختصة ومنها العطل ، حيث تقتضي مصلحة العمل والموظف أن يمنح هذا الأخير عطلة أو إجازة طبقا للضوابط التي وضعها القانون . فالعطلة وإن كانت تعتبر أحد الأوضاع الوظيفية إلا أنها تعد في المقابل أيضا من الحقوق التي يتمتع بها الموظف .

فحسب المادة 209 فلينها تنص على أن للموظف الحق مرة واحدة خلال مساره المهني في عطلة خاصة مدفوعة الأجر لمدة 30 يوما متتالية كل سنة ، ومن جهة أخرى تنص المادة 212 على أنه للموظف الحق في غياب خاص مدفوع الأجر مدته 03 أيام كاملة في إحدى المناسبات الآتية : زواج الموظف ، ازدياد طفل للموظف .....

### الفرع الرابع : الحق في حري الرأي والعمل النقابي والإضرابات

اعترف المشرع الجزائري بالحق في العمل النقابي من خلال المادة 35 من الأمر 06\03 التي جاء فيها يمارس فيها الموظف الحق النقابي في إطار التشريع المعمول به ، كما اعترف أيضا في الحق بالإضراب في حدود ما يسمح به القانون ، وفي نفس سياق المادة 36 من الأمر 06\03 يمارس الموظف الحق في الإضراب في إطار التشريع والتنظيم المعمول به ، ذلك أنه بالنظر إلى ما قد ينجم عن الإضراب من عواقب وخيمة تعود بالسوء على المنتفعين من خدمات المرفق العام سعى المشرع إلى ضبط ممارسة حق الإضراب بقيود إجرائية تحول دون التعسف في استعمالها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> \_ نفس المرجع ، ص ص 47 49

## 8\_ واجبات الموظف :

في المقابل الحقوق التي يتمتع بها الموظف يجب أن يؤدي مهام معينة ضمانا لحسن سير الوظيفة العامة وقد عرض المشرع لواجبات الموظفين والتمثلة فيما يلي :

## \_ أداء العمل :

الواجب الأول والجوهري الذي يلتزم به الموظف هو أن يؤدي العمل بنفسه في الزمان والمكان المخصصين لذلك ، وهذا الواجب من النظام العام لا يجوز للموظف أن يتنازل عنه أو ينيب غيره فيه لتعلقه بقواعد الاختصاص المحددة قانونيا ، ويتفرغ هذا الواجب إلى أن يقوم الموظف بالعمل بدقة وأمانة وأن يبذل غاية جهده فيه تحقيقا للمصلحة العامة ، وأن يكون عمل الموظف خلال ساعات العمل منتجا فلا يعني هذا الواجب أن يتواجد الموظف بمقر وظيفته دون أن يؤدي عملا .

## \_ طاعة الرؤساء :

ويتمثل واجب طاعة المرؤوس لرؤسائه أحد الواجبات الهامة التي تقع على عاتق الموظف العام ويتوقف نجاح التنظيم الإداري على كيفية تلقي الأوامر وكيفية تنفيذها ، فطاعة الموظف أمر مفروض تمليه طبيعة الوظيفة العامة وضرورة استمرارها إلا أن هذه الطاعة يجب أن تكون مقصورة على ما يتعلق بالعمل وحده ولا تمتد إلى خارجه في الحياة الخاصة للموظف .

## \_ اعتراف القوانين واللوائح :

يلتزم الموظف بواجب احترام القانون بمعناه الواسع ، فيشمل ذلك احترام الدستور واللوائح والتعليمات والأوامر الرأسية ، أما فيما يتعلق بالمحظورات على الموظف فإنه يحضر عليه بالذات أو بالوساطة وأن يقوم بأي عمل من الأعمال المحظورة بمقتضى القوانين واللوائح والأنظمة المعمول بها<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - موقع الإنترنت : www . staralgeria . Net بتاريخ : 03\06\2020 على الساعة 01 :14 (واجبات الموظف) .

**\_ عدم إفشاء سر الوظيفة :**

يطلع الموظف بحكم وظيفته على أمور وأسرار يتعلق بعضها بمسائل تمس المصلحة العامة للدولة، كالأسرة العسكرية والاقتصادية والسياسية وبعضها يتعلق بمصلحة الأفراد وحياتهم الخاصة .

وفي الحالتين يلتزم الموظف بعدم إفشاء هذه الأسرار و يبقى هذا الالتزام ساريا حتى بعد انتهاء خدمة الموظف العام .

**\_ عدم الجمع بين الوظيفة و أي عمل آخر :**

حفاظا على نشاط الموظف و أداء عمله بدقة و كفاءة حظر المشرع في قانون الخدمة المدنية الجمع بين الوظيفة و أي عمل آخر إلا في الأحوال التي يجوز فيها لذوي المؤهلات المهنية و العلمية مزاولة هذه المهن في غير أوقات العمل الرسمي<sup>1</sup>.

**9\_ طرق اختيار الموظف :****\_ أسلوب الاختيار الحر:**

تتمتع الإدارة في هذا الأسلوب بحرية اختيار الموظفين دون قيود أو ضوابط ، فالإدارة وحدها تحدد المعايير و المقومات التي تستند عليها لاختيار دون أن تكون ملزمة بالإعلان عن هذه المعايير أو تبرير اختيارها لفئة دون أخرى من المرشحين .

وقد سادت هذه الطريقة قديما فقد كان يتمتع الحكام بسلطة مطلقة لاختيار العاملين ، إذ يتم اختيارهم على أساس الثقة لشخصية دون أن تطلب أي شروط موضوعية أخرى ، و تتبع هذه الطريقة في اختيار كبار الموظفين نظرا لأهمية الوظائف تتطلب الثقة و المقدرة الفنية و الكفاءة السياسية ، و مع ذلك فان هذا الأسلوب لا يعني أن الإدارة تملك السلطة المطلقة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس موقع الانترنت

<sup>2</sup> موقع من الانترنت : <https://www.mohamah.net> بتاريخ : 2020/06/03 على الساعة 14:45(طرق اختيار الموظف)

في الاختيار، إذ يجب أن تراعى اعتبارات المؤهلات و الكفاءات العلمية اللازمة لشغل هذه الوظائف لصالح العام .

### \_ أسلوب الإعداد و التأهيل:

في هذه الطريقة تقوم الدولة بإنشاء الكليات و المعاهد المتخصصة و مراكز التعليم المهني و الأكاديمي لإعداد الأشخاص الراغبين في تولي الوظائف العامة ، و على الرغم من أهمية هذا الأسلوب في الإعداد للوظائف العامة فإنه يتطلب الكثير من النفقات و الجهود من الدولة ، هذه الطريقة شائعة في تأهيل

الكوادر الفنية و الإدارية و من أمثالها مراكز إعداد المدربين ، و معاهد الفن و غيرها .

### \_ أسلوب الاختيار الديمقراطي :

و يقصد بهذا أن يتم اختيار الموظفين عن طريق الأفراد في الوحدات الإدارية التي يراد شغل الوظيفة فيها، و يؤدي إتباع هذا الأسلوب إلى شعور الأفراد بأهميتهم بمشاركتهم في اختيار الموظفين ، كما أنها تشعر الموظف بان الأفراد قد وضعوا ثقتهم فيه مما يتوجب عليه احترام و تأدية رغباتهم .

### \_ المسابقة و الامتحان :

يعد هذا الأسلوب أفضل الطرق لشغل الوظيفة فهو يحقق مبدأ تكافؤ الفرص و المساواة بين الأفراد ، كما يؤدي إلى وصول من هم أهل لتولي المسؤولية في المناصب الإدارية و يعتبر اختيار الموظفين بهذا الأسلوب الأكثر انتشاراً بين الدول في الوقت الحاضر، فهو ينطوي على الموضوعية في الاختيار بعيداً عن الأهواء السياسية و المحسوبة و الاعتبارات الشخصية،<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس موقع من الانترنت

فبعض الدول تستخدم نظام الامتحان و المسابقة في شغل الوظائف الدنيا في السلم الإداري بينما تستخدمه دول أخرى كقاعدة عامة في الاختيار في الوظائف الدنيا والوظائف العليا على حد سواء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> \_ نفس موقع الانترنت .

## خلاصة الفصل

بعد معرفة مفهوم العمل ومكانته عبر الحقب التاريخية السابقة للبشرية وصولاً إلى العمل في الأنظمة الحديثة (الاشتراكي ورأس مالي)، حاولنا وصف العمل وتعريفه ومكانته وقيمه بالنسبة للإنسانية وما يحققه من إشباع حاجات والرغبات للموظف وذلك لما يوفره من حياة كريمة فهو مكسب إنساني والموظف يعمل لتحقيق ذاته وبلوغ الاستقرار النفسي والاجتماعي والاقتصادي، فهو يعمل لحبه لعمله لما يوفره له من حقوق وواجبات .

خاتمة

لقد تمحورت دراستنا الراهنة حول موضوع دور الإدارة الالكترونية في تحسين عمل الموظف ،و ذلك نظرا لأهميته ، فالعالم اليوم يشهد التطورات العلمية و التكنولوجية المذهلة التي حدثت في مجال تكنولوجيا المعلومات و هو ما أدى إلى محاولة الاستفادة من تلك الثورة و تطويرها لخدمة العمل، من خلال ربح الوقت و الجهد.

و من هذا المنطلق و لدراسة هذا الموضوع ارتأينا الوقوف على هذه الظاهرة ،كونها لا تزال حديثة الظهور في المجتمع الجزائري ي الأمر الذي وقفت عليه هذه الدراسة محاولة توضيحها وتحليلها والوقوف أمام أسباب منع ظهورها، حيث تبنت هذه الدراسة موضوع الإدارة الالكترونية ودورها على تحسين عمل الموظف في البلدية باعتبار أن هذه الأخيرة هي اقرب إدارة للمواطن ومقر عمل للموظف الذي يعد كجزء رئيسي في هذه الإدارة فهي تساهم بإرضائه وتحفيزه وتحسين الخدمة المقدمة له .

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع

### أولا - الكتب :

- 1- إبراهيم السعيد مبروك ، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة ، دار الرفاء الدنيا ، ط1، مصر، 2014.
- 2- إبراهيم لطفي طلعت ، علم الاجتماع التنظيم ، غريب لطباعة و النشر و التوزيع ، دط ، القاهرة ، 2008.
- 3- أبو زلطة محمد خليل ، قاضي عبد الكريم ، مدخل إلى التجارة الالكترونية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ط العربية الأولى، الأردن، 2009.
- 4- أحمية سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ، علاقات عمل فردية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، بن عكنون ، الجزائر، 2004.
- 5- أونيس عبد المجيد أونيس ، إدارة العلاقات الإنسانية ( مدخل سلوكي تنظيمي ) .(دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، 2011.
- 6- بوحوش عمار ، محمد الذيبان محمد، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، دط، الجزائر ، 2007.
- 7- التايب عائشة ، النوع و علم اجتماع العمل و المؤسسة ، دار منظمة المرأة العربية ، ط1، القاهرة ، 2011.
- 8- جلبي صبري ، عبد العالي احمد ، التأديب و فاعليته في تقويم انحراف الموظف العام في النظامين الإداري الوضعي والإسلامي ، مكتبة الوفاء القانونية ، ط1، الإسكندرية ، 2014.
- 9- الجلبي علي عبد الرزاق و آخرون ، مناهج البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، ط2 ، دب ، 2007.

## قائمة المراجع

- 10- الجلبى علي عبد الرزاق، المناهج الكمية والكيفية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2012.
- 11- الجلبى علي عبد الرزاق و آخرون ، مناهج البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، ط2 ، دب ، 2007.
- 12- حامد فداء الإدارة الالكترونية، أسس نظرية تطبيقية ، دار مكتبة الكندي لنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2015.
- 13- الحسينى سيد ، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم ، دار المعارف ، ط 4 ، مصر ، 1983.
- 14- خاطر احمد مصطفى ، تنمية المجتمعات المحلية ، المكتب الجامعي الحديث ، ط1، مصر ، 2005 .
- 15- الخالدي محمود محمود ، التكنولوجيا الالكترونية الحكومة الالكترونية الصحافة الالكترونية التسويق الالكتروني –الاتصالات الالكترونية المدارس الالكترونية ، دار كنوز للمعرفة ، ط1، دب ، 2005.
- 16- الخطيب راغب احمد، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مكتبة المجتمع العربي لنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2012.
- 17- درة عبد الباري ، جودة محفوظ ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، دار وائل لنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، 2010.
- 18- الدليمي عصام حسن ، علي عبد الرحيم صالح ، البحث العلمي أسسه و مناهجه ، دار رضوان لنشر و التوزيع، ط1، عمان ، 2014.
- 19- رأفت رضوان ، الإدارة الالكترونية، رئيس مركز المعلومات و دعم اتخاذ القرار ، د ط ، دب .

## قائمة المراجع

- 20- رضوان محمود عبد الفتاح ، الإدارة الالكترونية و تطبيقاتها الوظيفية ، دار الكتب المصرية الناشر مجموعة العربية لتدريب والنشر ، ط1، القاهرة ، 2012.
- 21- زرزاري العياشي ، عباد كريمة ، استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار الصفاء ، ط1، الأردن.
- 22- زرواتي رشيد ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3، الجزائر ، 2008.
- 23- زيد سليمان ، إدارة اختيار الموظفين –الموظف المناسب في المكان المناسب ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، ط2، الأردن ، عمان ، 2014.
- 24- سعد بحري، عبد الرحيم محمد، مبادئ الإدارة ، ط1، الإسكندرية، غن، 2013.
- 25- سعد غالب ياسين ، الإدارة الالكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة ، ط1، الرياض ، 2009.
- 26- السكارنة بلال خلف ، التطور التنظيمي و الإداري ، دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1، الأردن ، 2009.
- 27- سلطانية بلقاسم ، حسان الجيلاني ، أسس البحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، الجزائر .
- 28- الشيخ سالم فؤاد، و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مطبعة الصفدي ، ط2 ، عمان، 1995. 30 صانع عباس ، الثقافة القانونية لدى الموظف ، المركز الوطني للوثائق ، تنمية تربوية ، ط1 ، دب ، 2010.
- 29- الصرفي محمد ، الإدارة الالكترونية ، دار فكر الجامعي ، ط1 ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 .

## قائمة المراجع

- 30- عامر طارق عبد الرؤوف ، الإدارة الالكترونية، نماذج معاصرة ، دار السحاب ، ط 1 ، القاهرة ، 2007.
- 31- عامر طارق عبد الرؤوف ، المهارات الحياتية و الاجتماعية لذوي الاحتياجات الخاصة ، دار الجوهر ، ط 1 ، مصر ، 2005..
- 32- عباس ثروة مشهور ، إستراتيجية التطور الإداري ، دار أسامة لنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2010.
- 33- عبد الكريم الأشهب نوال ، التجارة الالكترونية ، دار امجد لنشر و التوزيع ، ط العربية ، الأردن ، عمان ، 2011.
- 34- عبودي زيد منير ، الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة ، وظائف المدير ، دار الدجلة ، ط 1 / الأردن ، 2007.
- 35- عكاشة هشام عبد المنعم، الإدارة الالكترونية للمرافق العمومية ، دار النهضة العربية لطبع النشر و التوزيع، ط 1، 2004.
- 36- عليان ربحي مصطفى ، البيئة الالكترونية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط 2 ، عمان ، الأردن ، 2015.
- 37- عامر قنديلجي ، إيمان السمراني، البحث العلمي والكمي والنوعي ، دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع، ط العربية، الأردن، 2009.
- 38- عمر حلمي فهمي ، مبدأ الجدارة في تولية الوظائف العامة ، مطبعة جامعة عين الشمس ، ط 1 ، دب ، 1994.
- 39- العميان محمد سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، ط 3 ، الأردن ، 2005 .

## قائمة المراجع

- 40- الغابي طاهر محسن منصور ، إدريس وائل محمد صبحي ، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل ، ط2، دب، 2009.
- 41- غنيم محمد احمد ، الإدارة الالكترونية ، أفاق الحاضر و تطلعات المستقبل ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، دط، القاهرة، 2004.
- 42- قطيش عبد اللطيف، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق ، منشورات الجلبي الحقوقية ، ط1، ابنان، 2013.
- 43- الكافي مصطفى يوسف ، الإدارة الالكترونية ، دار رسلان ، دط، دمشق ، 2004.
- 44- كمال عبد الحميد ، العمل و علم الاجتماع المهني ( الأسس النظرية و المنهجية ) ، دار غريب لنشر والتوزيع ، دط، 2001.
- 45 - المجالي ميثان ، عبد المنعم أسامة ، التجارة الالكترونية ، دار وائل ، ط1، 2013.
- 46- محمد درة عمر ، مدخل إلى الإدارة ، ايبلا للعلوم السياحية والفندقية ، دط، حلب، 2009.
- 47- محمد سمير احمد ، الإدارة الالكترونية ، دار المسيرة لطباعة و النشر و التوزيع ، دط ، عمان ، 2009.
- 48- محمد علام اعتماد ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مكتبة انجلوا لمصرية ، ط1، مصر ، 1994.
- 49- محمد قنديل علاء السيد ، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار ، دار الفكر ، ط 1 ، الأردن ، 2010.
- 50- مروان عبد المجيد مروان إبراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق ، ط1، عمان، 2000.

## قائمة المراجع

- 51- المغربي كامل محمد ، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، دار الثقافة ، 2009.
- 52- موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة سعيد سبعون و آخرون ، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، 2004.
- 53- نادر احمد أبو شيخه ، التنظيم وأساليب العمل ، دار صفاء لنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، 2011 .
- 54- نجم نجم عبود ، الإدارة و المعرفة الالكترونية ، دار المريخ، ط1 ، الرياض ، 2004.
- 55 - النعيمي جلال محمد ، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج و العمليات ، إثراء لنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، 2009.
- 56- الوادي محمود حسين ، الوادي محمود بلال ، المعرفة و الإدارة الالكترونية و تطبيقاتها المعاصرة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 57- الوليد بشار ، مفاهيم الإدارة الحديثة ، دار الراية ، ط2، الأردن ، 2014.

## ثانيا : المعاجم

- 1- ابن منظور ، لسان العرب ، طبعة صححها أمين محمد عبد الوهاب و محمد الصادق العبيدي ، ج4 ، دار الأحياء التراث العربي مؤسسة التاريخ العربي ، ط3، 1999
- 2- معجم الوسيط، ج2 ، مطبعة مصر ، القاهرة ، 1961.
- 3- محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، ط1، مصر ، 2007.

ثالثا : الرسائل و الأطروحات .

- 1- بدرية بنت فهد سبيل الحربي ، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية الاكاديمية بالجامعة ،مطلب مكمّل لنيل درجة الماجستير ،جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية ،2005.
- 2- بوضراف علي ،مسار الموظف في ظل التشريع الجزائري ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر،في قانون علم معمق ،جامعة عبد الحميد لبن باديس ،مستغانم،2028/2017.
- 3- بوقلاشي عماد ،الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل ،رسالة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة الجزائر 3،الجزائر،2011.
- 4- زينب قريوة ، الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير علم الاجتماع (غير منشورة) ، سكيكدة ،2016/2015.
- 5- سميرة مطر المسعودي ،معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الموارد البشرية بالقطاع الصحي ،الجامعة الافتراضية الدولية ،المملكة المتحدة .
- 6-عبان عبد القادر ،تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر ، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د ،علم الاجتماع،بسكرة،2016/2015.
- 7- العلاوي عماد ، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال نقطتين إشباع الحوافز المادية،دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه،علم النفس،قسنطينة الجزائر،2012/2011.
- 8- العماري سمير ،دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي ،أطروحة شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف ،مسيلة ،2018/2017.
- 9-العمرى سعيد بن معلا ،المتطلبات الإدارية و الأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية ، رسالة ماجستير ، (غير منشورة)،شعبة الكترونية ،غزة،2009.

## قائمة المراجع

- 10- فاروق مصباح ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، فلسطين، 2011.
- 11-قايد زاهية ،الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء المؤسسات حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مستغانم مذكرة ماستر أكاديمي تخصص تسيير استراتيجي دولي مستغانم ،2015/2014.
- 12- محمد القدوة ،الحكومة الإلكترونية والفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير ، علم الاجتماع ، (غير منشورة)،سكيكدة،2016.
- 13- محمد بن سعيد محمد العريشي ،إمكانية الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم،رسالة ماجستير في إدارة التخصيص والتخطيط،السعودية،2008
- 14- مريم ساه ،معوقات تطبيق الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية ،رسالة ماجستير ،جامعة محمد الصديق بن يحي،علم الاجتماع ،2013.
- 15- منير عبد الله عثمان طائش ،علاقة الإدارة الإلكترونية و الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي ،رسالة ماجستير ،جامعة مولانا عبد المالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ،بمالانج،2016.
- 16- نور الدين تاوريريت ،قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ،أطروحة شهادة الدكتوراه ،في علم النفس العمل والتنظيم،جامعة محمود منتوري،قسنطينة،الجزائر ،2006/2005.
- رابعا - **المجلات :**
- 1- باكير علي حسن ،الإدارة الإلكترونية ، مجلة آراء حول الخليج ، العدد 23 ، اب ، 2006 ، متوفر على

## قائمة المراجع

2- السعيد محمد زين الصالح و آخرون ، تطوير الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العامل بأمانة العاصمة (صنعاء ضوء الإدارة الالكترونية)، رقم 875445، العدد 30.

3- محمود الدواوي ، عبد اللطيف قنيعة ، الإجراءات المستخدمة في البحوث النفسية و التربوية التطبيقية، مجلة دراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 3، جامعة الوادي، الجزائر، 2013..

4- موسى عبد الناصر ، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري في مؤسسة التعليم العالي، جامعة بسكرة، العدد 9، 2011.

### خامسا - مواقع الانترنت :

موقع من الانترنت [https:// siiles. Google .com](https://siiles.Google.com)

موقع من الانترنت <https : altufaha .com>

موقع من الانترنت : <https : // mawdou 3 . com>

موقع من الانترنت : [www . staralgeria .net](http://www . staralgeria .net)

من من الانترنت : <https : // www. Mohamed / net>

# قائمة الملاحق

الملحق رقم 01:

أسئلة المقابلة:

- 1- كيف ترى استخدام الإدارة الالكترونية على مستوى البلدية ؟
- 2- هل ترى بان هناك تأثير ايجابي لتطبيق الإدارة الالكترونية على انجاز العمل في البلدية ؟
- 3- هل توفر المؤسسة الإمكانيات المالية لتطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى البلدية ؟
- 4- هل توجد متابعة من طرف الإدارة لتنمية مهارات الموظفين في مجال الإدارة الالكترونية ؟
- 6 -هل يسعى الموظفون لتسحين مهاراتهم لمواكبة التغيرات و التطورات في الإدارة الالكترونية ؟
- 7 - أي مصلحة هي ملزمة بتطبيق مثل هذه الإدارة و لماذا؟
- 8 -هل هناك شبكات اتصال داخلية بين أقسام و فروع البلدية ؟
- 9 -ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في بلديتكم؟

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج

جامعة البويرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

استمارة بعنوان

دور الإدارة الالكترونية في تحسين عمل الموظف

دراسة ميدانية ببلدية عمر

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

علم الاجتماع تنظيم و عمل

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة بغرض إنجاز بحث تحت عنوان " دور الإدارة الالكترونية في تحسين عمل الموظف". دراسة ميدانية ببلدية عمر وذلك من أجل إعطاء الموضوع واقعية أكثر، ونحيطكم علما أن المعلومات المصرح بها من طرفكم تبقى سرية ولن يتم استخدامها إلا للبحث العلمي فقط ، لذلك نطلب منكم الإجابة عن الأسئلة المطروحة بصدق وصراحة. وشكرا.

للإجابة ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

من إعداد الطالبين:

❖ شيخي سهام

❖ شيخي إلهام

الأستاذ المشرف

فرفار سامية

السنة الجامعية 2020\2019

## قائمة الملاحق

### المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1\_ الجنس: ذكر  أنثى
- 2\_ السن :.....
- 3\_ المستوى التعليمي : متوسط  ثانوي  جامعي
- 4\_ الحالة العائلية : أعزب  متزوج  أرمل  مطلق
- 5\_ الوظيفة التي تشغلها : إطار  عامل تحكم  عامل تنفيذ
- 6\_ الأقدمية في المؤسسة :

- أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
- من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
- من 20 سنة فما فوق

### المحور الثاني : دور الإدارة الإلكترونية في تحسين عمل الموظف

- 7\_ حسب رأيك : هل تهتم الإدارة بتدريب الموظفين لتحسين عملهم من أجل التحكم في استخدام جهاز الكمبيوتر ؟
- نعم  لا
- 8\_ إذا كان نعم كيف يتم ذلك؟.....
- 9\_ هل لديك كفاءة كافية لتسيير التعاملات الإلكترونية ؟
- نعم  لا
- 10\_ إذا كان لا إلى ما ترجع الأمر؟.....
- 11\_ هل توجد لديك صعوبة في التعامل مع الإدارة الإلكترونية على مستوى بلديتكم ؟
- نعم  لا

## قائمة الملاحق

12\_ إلى أي درجة تواجه صعوبة في التعامل مع الإدارة الإلكترونية؟

عالية  متوسطة  ضعيفة

13\_ هل تلقيت تدريباً أو تكويناً في مجال الإدارة الإلكترونية والتعامل مع الوثائق الإلكترونية؟

نعم  لا

14\_ إذا كانت الإجابة ب "نعم" فما هي مدة التربص؟.....

15\_ هل كان لديك تخوف من هذه التقنية؟

نعم  لا

16\_ هل تهتم البلدية عند توظيف الموظفين الإداريين إتقانهم العمل على الحاسب الآلي؟

نعم  لا

17\_ إلى أي مدى يجيد الموظف التعامل مع الحاسب الآلي؟

جيد  متوسط  ضعيف

18\_ هل تعمل البلدية على تطوير العمل الإداري باستخدام تقنيات رقمية حديثة؟

نعم  لا

- إذا كان نعم فيما تتمثل هذه التقنية؟.....

19\_ هل تملك القدرة على معالجة خلل ما على نظام التشغيل أثناء القيام بالعمل؟

نعم  لا

20\_ في حالة الإجابة ب "لا" إلى ما ذا يرجع ذلك :

نقص تدريب الموظفين  وجود مختصين في مجال صيانة الحاسب

عدم الحصول على تكوين  صعوبة التعامل مع الحاسب

أخرى.....

## قائمة الملاحق

21\_ هل تجد أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تسهيل العمل؟

نعم  لا

22\_ إذا كان "نعم" كيف ذلك :

\_ التقليل من الطوابير

\_ السرعة في إنجاز العمل

\_ ربح الوقت

المحور الثالث : المعينات المهنية للموظف

23\_ هل ترى بأن معارفك كافية من أجل إنجاز المهام الموكلة على جهاز الكمبيوتر؟

نعم  لا

24\_ هل ترى بأن الشهادة التي تملكها تتلاءم مع المهام المطلوبة لأداء وظيفتك؟

نعم  لا  الى حد ما

25\_ هل تسعى لتحسين مهاراتك للمواكبة التغييرات؟

نعم  لا

\_ إذا كان نعم وضح كيف يكون ذلك؟.....

26\_ هل ترى بأن المعارف التي اكتسبتها تساعدك في فتح ملفات وتشغيل أنظمة جديدة؟

نعم  لا

27\_ إذا كانت الإجابة ب "نعم" الى ما يرجع ذلك :

\_ تساعدك في تخزين المعلومات الخاصة في عمالك

\_ تساعدك في إنجاز مهامك بشكل سريع

28\_ هل ساهمت قدرتك في التعامل مع الإدارة الإلكترونية في رفع درجة الثقة في تعاملك مع

زملائك في العمل؟

نعم  لا

## قائمة الملاحق

\_ في الحالة الإجابة ب "نعم" الى أي مدى

كبير  متوسط  ضعيف

30\_ هل تساهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على العلاقات الاجتماعية بين الموظفين؟

نعم  لا

31\_ هل قلة خبرة المسؤولين في مجال الإدارة الإلكترونية يعد عائقاً أمام تطبيقه

نعم  لا

32\_ هل تعد ذهنية الموظفين الذين تعاملوا مع الإدارة التقليدية معوقاً أساسياً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

نعم  لا

33\_ إذا كان "نعم" وضح أكثر .....

34\_ حسب رأيك : هل يعد المستوى التعليمي مؤشراً في عدم قدرة الموظف في التعامل مع التقنيات الحديثة؟

نعم  لا

35\_ هل توجد متابعة من طرف البلدية لصيانة الأجهزة الإلكترونية؟

نعم  لا

36\_ هل يعد تخوف الموظفين من التعامل في تكنولوجيا الإعلام الآلي كعائق أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

نعم  لا

37\_ ما هي العوائق التي ترى بأنها تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية؟

\_ عدم القدرة على الاقتناء الأجهزة والمعدات

\_ عدم وجود موظفين مختصين في المجال

\_ أخرى .....

## قائمة الملاحق

---

---

\_ في الأخير ماهي اقتراحاتكم فيما يخص الإدارة الإلكترونية علة مستوى مؤسساتكم ؟

.....

