



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

– قسم علوم الإعلام والاتصال –

## مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل

### الإداري

– دراسة ميدانية ببلدية المنصورة (ولاية غرداية) –

مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: الاتصال والعلاقات العامة

إعداد الطالبة:

إشراف الأستاذ :

✍ بوتيتل نجة

✍ قشار بكير

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
سعيد منصور	أستاذ مساعد أ	جامعة غرداية	رئيسا
قشار بكير	أستاذ مساعد أ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
صيتي أبوبكر	أستاذ مساعد أ	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 1438هـ/1439هـ - 2016م - 2017م



# الإهداء



قال تعالى : أعوذ بالله من الشيطان الرجيم : بسم الله الرحمن الرحيم  
{قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ}

أهدي عملي هذا إلى رب السماوات والأرض العلي القدير خالصا له، وإلى رسوله الكريم وخاتم  
الأنبياء محمد ابن عبد الله صلى الله عليه وسلم.

إلى أُمي وأبي حبا وإعزازا.

إلى أخي وأختي إخلاصا ووفاء.

إلى أساتذتي تقديرا وإجلالا.

إلى أصدقائي شكرا وعرفانا.

إلى كل من يحمل لقبى مودة ورحمة.

إلى كل طلاب العلم صبرا واجتهادا.

إلى كل غيور على تراث أمتنا وتاريخ وطننا.

إلى كل من ينبض قلبه بحب الجزائر.

إلى كل من حملهم قلبي ولم يحملهم قلبي.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

نِجاة





# كلمة شكر خاصة بالأستاذ المشرف



قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

"من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له به طريقاً إلى الجنة".

الشكر والثناء لله عز و جل الذي وهبنا القوة والعزيمة وسهل علينا سبل المثابرة والنجاح  
فالحمد لله حمدا يليق بوجه كرمه وجلالته على حجم المن والعطاء من صحة وعافية لإتمام هذا  
العمل المتواضع.

انطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

فإنه يطيب لي أن أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى مشرفي الفاضل الأستاذ قشاش بكير  
على قبوله بالإشراف على هذا العمل وعلى كل ما قام به من جهود مخلصة وعطاء ملحوظ  
تعجز الكلمات وتتوارى الحروف ويخجل القلم أن يقف هذا الموقف، فقد تخونه العبارات وتشتت  
الجمال ويضيع المعنى ولا يصل الهدف، ومهما نطقت الألسن بأفضالها ومهما خطت الأيدي  
بوصفها ومهما جسدت الروح معانيها، تضل مقصرة أمام روعتها وعلو همتها، إن تقديرك وتكرمك  
هذا ينبع من جهودك المخلصة وعطاءك المتميز والدائم والمشهود لكم بالعرفان الذي نأمل من  
الله عز وجل أن ينير لك طريقك بالتوفيق والنجاح مع دعائنا لك بالتوفيق للوصول إلى أعلى  
الدرجات بالدنيا والآخرة وفقك الله لما يحب ويرضاه وجزاك عنا أفضل ما جزى العالمين  
المخلصين وبارك لك وأسعدك أينما حطت بك الرحال.



# شكر و عرفان



الحمد لله الذي تفضل على عباده بجزيل المنن وتأذن بالزيادة لمن شكر فقال في محكم التنزيل : "لئن شكرتم لأزدنكم" وبعد ...

يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل أساتذة جامعة غرداية وبالأخص أساتذة علوم الإعلام والاتصال على ما قدموه لنا من جهود مخلصة وخدمات جليلة وأداء متميز وتقاني في العمل مما كان له الأثر الطيب والفعال في نفوسنا، كما أشكر من كان سندا لي بكل خطوة أخطيتها في حياتي ودراستي وإنجازي لهذا العمل عائلتي الكرام أقدم أيضا شكري إلى أولاد سيدي أعمر أمانة التي بذلت كل جهدها معي من أجل إتمام هذه المذكرة، أيضا الأخت نادية التي كانت سندا لي في تنظيم وهيكله هذا العمل، أوجه شكري إلى صديقتي وزميلتي في الدراسة عومة عزة ومصطفى نجوى اللتين كانتا نعم الأخوات ولم يبخلوا لي بأي شيء كان فكانوا أحد أطراف الفاعلة من أجل إنجاح هذا العمل كما أوجه شكري إلى الصديقة جميلة بلجودي والتي كان لها الدور الكبير في إعداد هذا العمل.

دون أن أنسى مؤسسة بلدية المنصورة والتي مدت لي يد المساعدة لإنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، لهم مني خالص الشكر والتقدير.

وشكرا إلى كل من ساهم معي في مد يد العون من قريب كان أو بعيد.

وفي الختام أقول إلى كل هؤلاء بارك الله فيكم وجعلها في ميزان حسناتكم.



شهدت الإدارة فكري وممارسة وتقدما ملحوظا بواسطة التطورات الحديثة في تقنية المعلومات والتي بدأت بظهور شبكات الحاسوب خاصة وأن التحولات السريعة التي شهدتها القرن الحالي هي عبارة عن نتائج لتراكمات حاصلة في الماضي، ومنها ظهرت شبكة الانترنت العالمية، واستمرت هذه التطورات لتشهد في عصرنا الحالي ثورة جديدة أطلق عليها ثورة المعلومات والاتصالات والتي شكلت السمة المميزة لهذا العصر، حيث سمحت بتبادل كميات هائلة من المعلومات في جميع المجالات عبر مسافات بعيدة، ونتيجة لهذه التطورات السريعة والمتلاحقة تواجه المجتمعات مجموعة من التحديات، محتم عليها مواجهتها لتتمكن من اللحاق بعصر المعلومات والاستفادة القصوى من الثورة التقنية.

وفي ضوء ذلك لابد للمؤسسات من تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة وتبني أحدث الأساليب الإدارية مواكبة للتطورات التقنية ومن بين تلك الأساليب أسلوب الإدارة الإلكترونية والذي ظهر في الآونة الأخيرة كمصطلح معاصر يتلاءم والتطورات التكنولوجية الحديثة.

وتعد الإدارة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية التي أخذت تشغل حيزا واسعا من حاضر العمليات الإدارية ومستقبلها ولكن تطبيقها يتطلب وعيا وإدراكا لطبيعة التحول وضرورته، إضافة إلى توافر المتطلبات الإدارية، التقنية، البشرية والمالية في بيئة المؤسسة الداخلية لتتلاءم مع ظروف البيئة المحيطة وطبيعتها المتطورة باستمرار.

وتطبيق الإدارة الإلكترونية في إنجاز العمل الإداري من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة واتخاذ قرارات تعد فرصة متميزة تضيف صبغة الجودة على أعمال ونشاطات المؤسسة المختلفة، الأمر الذي بدوره يمكنها من تحسين أدائها وتحقيق أهدافها وتوفير المعلومات في الوقت المناسب بأقل جهد، وقت وتكلفة.

ومن أجل هذا ارتأينا وضع خطة مناسبة لمعالجة الموضوع تمثلت في أربعة فصول، بحيث خص الفصل الأول الإطار المنهجي والذي تضمن الإشكالية، وتساؤلات وأهداف الدراسة ثم تناولنا فيه أهمية، أسباب اختيار الموضوع، مفاهيم الدراسة، إضافة إلى المنهج المتبع، أساليب ووسائل جمع المعلومات والدراسات السابقة، إضافة إلى الفصل الثاني والذي تناولنا فيه التعرف على الإدارة والعمل الإداري بحيث تطرقنا فيه إلى بحثين المبحث الأول التعريف بالإدارة درسناه من حيث المفهوم والخصائص والأهمية والمبادئ مندرجة تحت مبحث عنوانه التعريف بالإدارة، أما المبحث الثاني جاء بعنوان عوامل نجاح العمل الإداري ووظائفه تم تطرق فيه إلى دراسته من حيث المفهوم، الخصائص، عوامل النجاح إضافة إلى أهم

وظائف العمل الإداري إضافة إلى فصل ثالث من الجانب النظري تم التطرق فيه التعريف إلى الإدارة الإلكترونية، من حيث النشأة والمفهوم وتناولنا فيه ثلاثة مباحث، جاء المبحث الأول بعنوان تعريف الإدارة الإلكترونية تم الاعتماد فيه من حيث المفهوم المراحل والخصائص والأهمية، أيضا المبحث الثاني بعنوان مبادئ الإدارة الإلكترونية ووظائفها تناولنا فيه على أهم المبادئ للإدارة الإلكترونية وكذا أنماطها ووظائفها إضافة إلى أهدافها.

وآخر فصل كان للدراسة الميدانية يعالج الموضوع بأكثر دقة تحت عنوان مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ببلدية المنصورة لولاية غرداية، تناولنا فيه أربعة مباحث. المبحث الأول تم التطرق فيه إلى لمحة عن بلدية المنصورة والمبحث الثاني جاء على دراسة الأهداف، وظائف المؤسسة ثم توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يعالج الموضوع أكثر من حيث تبين أهم الأقسام والمصالح الموجودة على مستوى مؤسسة بلدية المنصورة، إضافة إلى تحليل معطيات الدراسة وتوضيح أهم النتائج المتوصل إليها لنختم بعدها الموضوع بخاتمة الدراسة.



## الإشكالية :

تعد الإدارة الإلكترونية من أهم المنجزات التقنية في العصر الحديث حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الأنترنت في إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم والوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح والدوائر الحكومية لذلك جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة واستخدام شبكة الأنترنت في دعم التواصل بين الإدارة والعمل الموفر لديها من قبل الموظفين، كل هذا مهد لظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية كنمط إداري متطور يستخدم منجزات تقنية في تطوير العمليات الإدارية وإكسابها مميزات نوعية، ونظرا لما تتسم به المؤسسات من أعمال إدارية حيوية وخصوصية تتطلب استخدام ما يحقق الفعالية لهذا العمل، توجهت الأنظار إلى ضرورة معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية وإسهامها في تطوير العمل الإداري، والولوج في عصر المعرفة يركز على استغلال التقنيات الحديثة في شتى مناحي الحياة المعاصرة، ومن خلال ذلك نطرح السؤال التالي:

- ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ببلدية المنصورة لولاية غرداية ؟

## تساؤلات الدراسة :

على ضوء ما تقدم ومن خلال السؤال المحوري لإشكالية البحث يمكن أن نطرح مجموعة من

## التساؤلات :

- هل هناك تصور واضح عن الإدارة الإلكترونية لدى بلدية المنصورة ؟
- فيما تمثلت أهمية الإدارة الإلكترونية داخل بلدية المنصورة ؟
- الى أي مدى توظف بلدية المنصورة تقنيات الإدارة الإلكترونية؟
- كيف يقيم سكان بلدية المنصورة العمل الإداري داخل بلدية المنصورة؟
- هل يمكن للإدارة الإلكترونية أن تحقق أهداف بلدية المنصورة ؟

### أهداف الدراسة :

- تسعى هذه الدراسة إلى عدة أهداف والتي نذكر منها :
- التعريف ببلدية المنصورة وبيان مكانتها من خلال الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري.
- إبراز أهمية العمل الإداري وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- الوصول إلى نتائج يمكن أن تكون سندا لدراسات أخرى داخل المؤسسة ميدان الدراسة.
- الوصول إلى معلومات كافية عن الإدارة الإلكترونية وتقديم معلومات عن مدى مساهمتها في تطوير العمل الإداري خاصة وأنها أصبحت ضمن عصرنة الحدث.
- إعطاء نماذج حية في الدراسة الميدانية خاصة والتي تتعلق بهذا الموضوع.

### أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كون الإدارة الإلكترونية موضوع جد هام بحيث خصصت له دراسات في مختلف مجالات العلوم وكذا أهمية العمل الإداري لما له من تأثير أحدثته الإدارة الإلكترونية في مساهمتها للعمل الإداري وتطويره وإبراز وزيادة فعاليته، إضافة إلى أهميته في بلدية المنصورة من خلال إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة والذي مكن من أخذ زمام الأمور وذلك بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### أسباب اختيار الموضوع :

#### 1- أسباب ذاتية :

- محاولة تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية ببلدية المنصورة ومعرفة الدور الذي تلعبه المؤسسة من خلال تطوير العمل الإداري.
- الرغبة في تقديم معلومات عن بلدية المنصورة من خلال الموضوع محل الدراسة خاصة وأن اختياري للمؤسسة كان بسبب قرب المسافة وهذا ما يسهل علينا التوسع أكثر في الموضوع.
- وقع اختيارنا على موضوع الإدارة الإلكترونية والعمل الإداري نظرا لمعايشته على أرض الواقع وما نشاهده ونسمعه عبر مختلف وسائل الإعلام في الحياة اليومية عبر التفاعل الاجتماعي، والأكثر من ذلك بواسطة الاحتكاك داخل الإدارات والذي أصبح العمل فيها أكثر من أي وقت مضى.
- الوصول إلى أبعد حد في تخصص العلاقات العامة وتحقيق مهنة مستقبلية.



- التعريف ببلدية المنصورة وبيان مكانتها وإبراز صورتها في مختلف المؤسسات الجامعية كي تكون محل دراسة ووجهة مقصودة لباحث آخر يمكن أن يضطلع عليها في غد آت.
- قرب مجتمع البحث ومعرفة أفراده.

## 2- أسباب موضوعية :

- مسايرة الإدارة الإلكترونية في العصر الراهن والتي أصبحت تشكل عنصرا فعالا من خلال التطور. التكنولوجي الذي أحدثته وسائل التكنولوجيا ونظم المعلومات.
- دخول التكنولوجيا الحديثة في مختلف ميادين الإدارة.
- قلة الدراسات حول هذا الموضوع "الإدارة الإلكترونية والعمل الإداري".
- الرغبة في التأكد من مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ميدانيا.
- تقديم نتائج وتوصيات تساعد الباحثين في الإلمام بهذا الموضوع بشكل أوسع.

## نوعية الدراسة ومنهجيتها :

تعتبر هذه الدراسة دراسة وصفية استطلاعية، ومن البديهي أن أي بحث لا يكتمل إلا بوجود منهج للموضوع والدراسة، كما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا الإطار المنهجي المتبع، لذا تعددت المناهج بتعدد الدراسات وباختلاف المواضيع بها فلكل منهج خصائص تميزه عن غيره، والمنهج هو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى الحقيقة أو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم<sup>1</sup>.

كما أنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة من أجل الكشف عن الحقيقة أو من أجل البرهنة<sup>2</sup>. هذا باعتبار أنه وسيلة الباحث في الوصول إلى الحقائق<sup>3</sup>.

وبما أننا سوف نتعمد في دراستنا الكشف عن مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطويرها للعمل الإداري داخل مجتمع البحث وكذا الكشف عن التأثير والدور الذي تلعبه بلدية المنصورة في العمل داخل

عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، ط3، (وكالة المطبوعات، الكويت، 1977)، ص6.<sup>1</sup>

المرجع نفسه، ص4.<sup>2</sup>

<sup>3</sup> عبد الكريم محمد غريب، البحث العلمي، التصميم، المنهج والإجراءات، (المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998)، ص122.

هاته المؤسسة باعتبارها مؤسسة أو منظمة إدارية وتتنقل كل ما يحدث داخلها، وبهذا فإن هذه الدراسة تعتمد المنهج الوصفي، ولا نكتفي بالوصف فقط بل يتعداه إلى التحليل.

ويعرف المنهج الوصفي على أنه المنهج الذي يتناول الأبحاث والدراسات التي نتجت في مكان ما كائن الآن في حياة الانسان من ظواهر وأحداث وقضايا معنية<sup>1</sup>.

- أيضا باعتباره منهج يهدف إلى توفير البيانات والحقائق من المشكلة أو الظاهرة لتفسيرها كاملة وضرورة تجاوز مرحلة تجميع البيانات بمحاولة تفسيرها للوقوف على دلالتها<sup>2</sup>.

وقد تم تطبيق هذا المنهج في دراستنا من خلال وصف العمل داخل بلدية المنصورة "ولاية غرداية" ومدى مساهمة الإدارة الإلكترونية وتحليلها من خلال تطوير العمل الإداري الذي يهدف للوصول إلى معلومات دقيقة ومعطيات متكاملة لموضع الدراسة التي نحن بصدد إجرائها.

### حدود الدراسة :

اقتصرت حدود الدراسة على :

- **أولا : الحدود الموضوعية :** واشتملت على بحث الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تطوير العمل الإداري-دراسة ميدانية ببلدية المنصورة لولاية غرداية-.
- **ثانيا : الحدود البشرية :** واشتملت على جميع موظفي بلدية المنصورة.
- **ثالثا : الحدود الزمانية :** تم تطبيق هذه الدراسة في جانفي 2017 إلى بداية شهر ماي 2017.
- **رابعا : الحدود المكانية :** واقتصرت هذه الدراسة على بلدية المنصورة

### عينة الدراسة :

باعتبار أنها عامل أساسي في الدراسة التطبيقية "الميدانية" فقد اخترت مجموع موظفي بلدية المنصورة "المسح الشامل" والذي بلغ عدد أفرادها 25 موظف.

---

عزير داود، مناهج البحث التربوي، (دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011)، ص 6<sup>1</sup>.

<sup>2</sup> السيد علي شتا، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، (مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997)، ص 200.

## أدوات جمع البيانات :

- 1- الإستبانة : والتي هي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث<sup>1</sup>.
- تعتبر أيضا تقنية مباشرة للنقصي العلمي وهي عبارة عن قائمة من الأسئلة المعدة سلفا يوجهها الباحث إلى أفراد العينة<sup>2</sup>.
- تقنية للدخول في الاتصال بالمبحوثين واستجوابهم ومسائلهم بهدف استخلاص البيانات انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها<sup>3</sup>.

وقد وظفت هذه الوسيلة في دراستنا من خلال توزيع استمارات على الموظفين في بلدية المنصورة قصد الوصول إلى نتائج وتحليلها لمعرفة معلومات أكثر حول موضوع الدراسة.

وقد تنوعت أسئلة الاستمارة بين أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة والتي تضمنت ثلاث محاور :

• **المحور الأول :** خاص بالإدارة الإلكترونية.

• **المحور الثاني:** خاص بالعمل الإداري.

• **المحور الثالث:** خاص بدور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري.

إضافة إلى البيانات الشخصية والمتعلقة بالسن والجنس والمستوى التعليمي وكذا الخبرة.

2- **المقابلة :** والتي تعتبر تقنية من تقنيات البحث تستعمل من أجل مسائلة الأفراد بكيفية منعزلة<sup>4</sup>.

كما أنها محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين<sup>5</sup>.

بلفاسم سلاطنية، حسان الجبالي، أسس البحث العلمي، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007)، ص 77.

<sup>2</sup> مصطفى خلف عبد الجواد، نظرية علم الاجتماع المعاصر، ط 1، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009)، ص 114.

أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ط 2، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005)، ص 121.

<sup>4</sup> مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، ط 1، (دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006)، ص 197.

<sup>5</sup> ربحي مصطفى عليان، المومني حسن أحمد، المكتبات والمعلومات والبحث العلمي، ط 1، (دار جدار الكتاب، 2006)، ص 288.

وتكون المقابلة إما أنها مفتوحة "غير موجهة" أو معمقة "نصف موجهة" أو جماعية أو حتى شخصية<sup>1</sup>.

وقد وظفت أسلوب المقابلة في الدراسة من خلال إجراء مقابلة مع الرؤساء والمسؤولين في المؤسسة محل الدراسة، هذه المقابلة ساهمت في إبراز نوع من الحيوية وكسب وتوطيد علاقة طيبة بين رؤساء المصالح والمكاتب كما كانت هناك مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي والذي أفادنا ببعض المعلومات عن الموضوع المعالج وبالتالي الوصول إلى نتائج يمكن أن تكون دقيقة في الدراسة.

## تحديد المفاهيم :

### 1- مفهوم الإدارة:

- عرفها "جلوفر Glover" بأنها القوة المفكرة التي تحلل وتصف وتخطط وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية<sup>2</sup>.

- كما عرفها "ديموك Dimouke" على أنها معرفة أين أنت ذاهب والمصاعب التي يجب أن تتجنبها والعوامل التي يجب أن تتعامل معها.

- تعريف "لنجستون Livingstone": يقول بأن وظيفتها هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة وبحسن استخدامها<sup>3</sup>.

**التعريف الإجرائي:** يقصد بالإدارة في دراستنا أنها مجموعة من الرؤساء والمسؤولين الذين يعملون ببلدية المنصورة ومجموعة من العاملين على حسن سير والسهر على تلبية شؤون المؤسسة وما يلزم لتلبية احتياجات المواطنين.

### 2- مفهوم الإدارة الإلكترونية :

- هي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية<sup>4</sup>.

محمود إبراهيم، المبرق، ط2، (منشورات ثالثة، الجزائر، 2007)، 268.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ط1، (مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008)، ص19.

المرجع نفسه، ص ص17، 18.<sup>3</sup>

<sup>4</sup> أبوبكر محمود الهوشي، الحكومة الإلكترونية، الواقع والآفاق، ط1، (مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2006)، ص ص409، 410.

- هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة إدارة المعرفة وليست بديلاً أو إنهاء لدورها<sup>1</sup>.
- يعرفها "سعيد بن علا العمري" على أنها تمثل تحولاً أساسياً في مفهوم الوظيفة العامة بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة كل هذا من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطنين والدولة<sup>2</sup>.

**التعريف الإجرائي:** الإدارة الإلكترونية نقصد بها في دراستنا التطورات الحديثة والاعتماد على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة تقنيات رقمية حديثة.

3- **مفهوم العمل الإداري:** نقصد بالعملية الإدارية تلك العملية المتكاملة التي تضم الوظائف الرئيسية للإدارة والتي تتم ممارستها في جميع المنظمات على اختلاف طبيعة نشاطها أو أحجامها أو جميع المستويات الإدارية في المنظمة الواحدة، والعملية الإدارية تكاد تتفق على إنها تتطوي على كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ويتفق كل من "ستونر Stoner" و"فيرمان Firman" وكذلك "هولت" على أن العملية الإدارية هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة<sup>3</sup>.

**التعريف الإجرائي :** العملية الإدارية يقصد بها في دراستنا كل ما يجب القيام به أو يتم القيام به من طرف العاملين ببلدية المنصورة داخل الإدارة من تنظيم أو تنسيق أو اتخاذ القرارات لأجل تحقيق الهدف الذي يسعون إليه.

### الدراسات السابقة :

من خلال البحث عن دراسات تتعلق بموضوع الدراسة وجدنا بعض الدراسات والتي تناولت الموضوع المعالج والمراد دراسته ونذكر منها:

- 1- دراسة بعنوان : "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية" لـ كلثم محمد الكبسي، وهي مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية،

<sup>1</sup> هادي نهر، أحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل، ط1، (عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009)، ص ص 72، 73.

<sup>2</sup> سعيد بن علا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص15.

محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، (مركز التعليم المفتوح، جامعة نبها، 2007)، ص ص 25، 26.

قطر، 2008م<sup>1</sup>، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الفوائد التي تتطلبها الإدارة الإلكترونية إضافة إلى معرفة السلبيات المحتملة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، وقد احتوت هذه الدراسة على التساؤلات التالية :

- ما متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟
- ما مجالات توظيف الإدارة الإلكترونية ؟
- ما المعوقات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟
- ما سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات ؟

ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته نجد :

- ضعف البنية التحتية للاتصالات والمعلومات.
  - الأمية الإلكترونية لدى قطاعات غير قليلة من المتعاملين مع الجهات الحكومية.
  - عدم قدرة التشريعات والنظم الإدارية على مواكبة المستجدات في هذا المضمار.
  - عدم وجود هياكل تنظيمية واضحة ومحددة وشاملة لكافة أنشطة القطاعات الحكومية.
  - ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا تطبيقات الإدارة الإلكترونية في القطاعات الحكومية.
- 2- دراسة بعنوان "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات" لـ إيمان حسن مصطفى خلوف، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2010م<sup>2</sup>. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي.... إلخ).
- وقد احتوت على الإشكالية التالية :

- ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات؟

<sup>1</sup> كلثم محمد الكبسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية، (رسالة

ماجستير غير منشورة)، إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، قطر، 2008، ص ص 74، 11، 10.

<sup>2</sup> إيمان حسن مصطفى خلوف، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من

وجهة نظر المديرين والمديرات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح

الوطنية نابلس، فلسطين، 2010م، ص ص 6، 7، 90، 100

ومن هنا طرحت التساؤلات التالية :

- ما مستوى الثقافة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات تعزى لمتغير الجنس ؟
- هل توجد فروقات إحصائية في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات التي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة في دراستها نجد :

- هناك واقع منخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات.
- نقص الموارد الفنية من الأجهزة المدرسية وقلة ربط المدرسة بشبكة الانترنت وتدني مهارات الموارد البشرية هم الأكثر تأثيراً في عدم العمل بالإدارة الإلكترونية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات وفق متغير المؤهل العلمي في مجالات المهارة الإدارية والتنظيمية والموارد البشرية الفنية.

3- دراسة بعنوان : "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية" لـ ساري عوض الحسنات، رسالة ماجستير في الدراسات التربوية، كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، جامعة عين شمس، القاهرة، 2011م.<sup>1</sup>

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية، وسائلها، خصائصها ورصد واقعها في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وكذا الكشف عن المعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية والمادية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ولقد احتوت هذه الدراسة على التساؤلات التالية:

<sup>1</sup> ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الدراسات التربوية، كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، جامعة عين شمس، القاهرة، 2011م، ص 5، 137.



- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية؟ وما سماتها وأسسها ومتطلبات تطبيقها في الجامعات ؟
- ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ؟
- ما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ؟
- ما سبل التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات الفلسطينية ؟

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته نذكر :

- لا يوجد تعريف موحد للإدارة الإلكترونية إلا أنه قد لوحظ بأن جوهر الإدارة الإلكترونية هو إنجاز الأعمال الإدارية إلكترونياً باستخدام تقنيات المعلومات.
- هناك مجموعة من المتطلبات التنظيمية والتقنية والبشرية والمالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- هناك محاولات جادة من قبل الجامعات الفلسطينية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بإدارتها المختلفة لتحسين وتسهيل جودة الأداء الإداري.
- هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من إمكانيات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية والتي كان من أهمها معوقات تنظيمية تتمثل في الإجراءات الروتينية وغياب التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

4- دراسة بعنوان "الإدارة الإلكترونية كأداة لتفعيل إدارة المعرفة" لـ كميليا خير الدين، رسالة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014م/2015م<sup>1</sup>

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري لكل من الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة وتوضيح العلاقة بينهما وكذا دراسة مدى استخدام الإدارة الإلكترونية وممارسة إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر، إضافة إلى تحديد دور الإدارة الإلكترونية في إدارة المعرفة. وقد احتوت هذه الدراسة على الإشكالية التالية:

**كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تفعيل إدارة المعرفة للمؤسسة ؟**

ومن هنا طرحت التساؤلات التالية :

- هل تعتبر الإدارة الإلكترونية فعالة في عملية توليد المعرفة ؟

<sup>1</sup> كميليا خير الدين، الإدارة الإلكترونية كأداة لتفعيل إدارة المعرفة، (رسالة ماستر غير منشورة)، علوم التسيير، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014م/2015م، ص ص 134، 134

- هل تعتبر الإدارة الإلكترونية أداة فعالة في عملية تخزين المعرفة ؟
- هل تعتبر الإدارة الإلكترونية أداة فعالة في عملية تشارك المعرفة ؟
- هل تعتبر الإدارة الإلكترونية أداة فعالة في عملية تطبيق المعرفة ؟
- ما هو مستوى استخدام الإدارة الإلكترونية بمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة - ؟
- ما هو مستوى ممارسة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة ؟
- هل هناك علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، وبين مستوى استخدام الإدارة الإلكترونية بمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة ؟
- هل هناك علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية وبين مستوى ممارسة إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة :

- توفير عناصر الإدارة الإلكترونية يسهل في إنجاز الأعمال ويساهم في تقديم خدمات بشكل أسرع وبأقل تكلفة.
- استعمال الشبكات لتخفيض تكاليف الاتصالات والنقل التجاري والخبرات.
- تفعيل إدارة المعرفة بحيث يجب التركيز على عملياتها المتمثلة في توليد المعرفة وتخزين المعرفة، تشارك المعرفة وتطبيقها.
- المعرفة هي إبداع فكري بشري لا يمكن تصورها بين الأفراد، والتطور التكنولوجي، هي ترجمة مادية للمعرفة البشرية أو تمثيل لحالة معرفية تختلف قراءتها من فرد إلى آخر.

$A=0.05$  هناك دور معنوي للإدارة الإلكترونية في توليد المعرفة عند مستوى الدلالة.

$A=0.05$  هناك دور معنوي للإدارة الإلكترونية في تخزين المعرفة عند مستوى الدلالة.

$A=0.05$  هناك دور معنوي للإدارة الإلكترونية في تشارك المعرفة عند مستوى الدلالة.

$A=0.05$  لا يوجد دور معنوي للإدارة الإلكترونية في تطبيق المعرفة عند مستوى الدلالة.

5- دراسة بعنوان: "تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني" لـ صالح بن محمد القحطاني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010م.<sup>1</sup>

وهذفت هذه الدراسة إلى الترف على تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في التطور الإداري من وجه نظر ضباط الدفاع المدني بالمديرية العامة للدفاع المدني ومعرفة واقع تطبيقات الحكومة الإلكترونية الحالية في المديرية العامة للدفاع المدني ومعرفة مجالات التطوير الإداري في المديرية العامة للدفاع المدني وكذا معرفة مدى إسهام تطبيقات الحكومة الإلكترونية في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني، إضافة إلى معرفة معوقات توظيف الحكومة الإلكترونية لتحقيق التطوير الإداري في المديرية العامة للدفاع المدني.

وقد احتوت على الإشكالية التالية :

• ما مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني ؟

ومن هنا طرحت التساؤلات التالية :

- ما واقع تطبيق الحكومة الإلكترونية الحالية في المديرية العامة للدفاع المدني ؟
  - ما مجالات التطوير الإداري في المديرية العامة للدفاع المدني ؟
  - ما مدى إسهام تطبيقات الحكومة الإلكترونية في تحقيق التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني ؟
  - ما أهم معوقات توظيف الحكومة الإلكترونية لتحقيق التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني ؟
  - ما سبل تفعيل الحكومة الإلكترونية لتحقيق التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى إلى المتغيرات الوظيفية والشخصية لهم ؟

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته :

<sup>1</sup> صالح بن محمد القحطاني، تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني،

(رسالة ماجستير غير منشورة)، العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010م، ص ص 19، 20، 171، 180.

- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على توفر تطبيق الحكومة الإلكترونية الحالية في المديرية العامة للدفاع المدني.
  - أن أفراد عينة الدراسة موافقون على توفر اثنين من تطبيقات الحكومة الإلكترونية الحالية في المديرية العامة للدفاع المدني ويتمثلان في :
    - وجود موقع إلكتروني للدفاع المدني على شبكة الانترنت.
    - إمكانية التقدم والترشيح على الوظائف الشاغرة إلكترونياً.
    - أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على توفر ثمانية تطبيقات للإدارة الإلكترونية الحالية في المديرية العامة للدفاع المدني وتتمثل في:
      - ربط المديرية العامة بفروعها في المناطق عن طريق شبكة الحاسب الآلي
      - توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيق التعاملات إلكترونياً.
      - توفير خدمة البريد الإلكتروني لجميع العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني.
      - توفر قسم خاص يعنى بالدعم الفني للخدمات الإلكترونية.
      - توافر الكوادر البشرية المؤهلة اللازمة لتطبيق العمل الإلكتروني.
      - توفر الإمكانيات الفنية اللازمة لتطبيق العمل الإلكتروني.
      - توفر نظام أمني لحماية بيانات ومعلومات المستفيد في كافة التعاملات الإلكترونية.
      - توفر البنية التحتية لتطبيق التعاملات إلكترونياً.
- وقد ساعدت هذه الدراسات على معرفة الأهمية الكبرى للإدارة الإلكترونية واكتشاف أهم المعلومات والمعطيات التي قد تساعد الباحث في الوصول إلى الهدف الذي يسعى إليه من خلال موضوعه المعالج، وكذا اكتساب معلومات دقيقة تمكنه من أخذ الموضوع ودراسته بطريقة مفصلة، خاصة وأن هذه الدراسات وظفت أيضاً كمراجع يعتمد عليها يمكن أن تساعد في الحصول على معلومات نحن بصدد البحث عنها.

صعوبات الدراسة :

إن أي عمل بحثي لا يخلو من كون صاحبه قد اعترضه صعوبات، وفي دراستنا هذه سجلنا بعضا منها:

- كثرة الرصيد النظري في المراجع مما أحدث صعوبة في عملية انتقاء المعلومة والذي بذلك إلى إشكالية في خلط المادة العلمية.
- قلة المدة الزمنية المتعلقة بالجانب الميداني، خاصة وأن توزيع الإستمارة تزامنت وفترة الانتخابات وأسبقتة قبل ذلك مناسبة عيد العمال في الأول من شهر ماي.
- عدم فهم المبحوثين للموضوع لبعض الأسئلة المرفقة في الاستبيان وهو ما أدى بالباحث إلى صعوبة التوصل إلى النتيجة التي يريد الوصول إليها.

### تمهيد :

يواجه العمل الإداري تحديات وتغيرات سريعة ومتعددة على رأسها التغيرات التكنولوجية والتي غزت مختلف جوانب العمل الإداري في جميع المؤسسات، لذا أصبح التغيير الإداري من أهم سمات الوقت الحاضر، هذا ما مكن من بروز العملية الإدارية كأداة فعالة خاصة وأنها استفادت من كل الأساليب التقليدية وضرورة السير بها إلى الأساليب الإلكترونية في الإدارة لذلك سوف نتعرض في هذا الفصل إلى العملية الإدارية والإدارة باعتبارها عضو فعال في المؤسسة خاصة وأنها تسعى إلى القيام بمختلف الأعمال والأنشطة الإدارية والتي تم التطرق إليها من حيث تحديد مفهوم الإدارة وأهميتها والمهارات الأساسية التي تعتمد عليها وكل هذا في المبحث الأول إضافة إلى مبحث يتناول العملية الإدارية من خلال المفهوم وعوامل النجاح وكذا الوظائف الأساسية التي تساهم في تطوير والرفع من مستوى العمل الإداري.

## المبحث الأول : ماهية الإدارة

## المطلب الأول : مفهوم الإدارة

- الإدارة هي تنسيق جهود الآخرين أو الأفراد والجماعات لتحقيق هدف معين ومهمتها القيام بإنجاز الأعمال عن طريق استخدام القوى العاملة والمواد والأدوات والأموال<sup>1</sup>.
- هي أيضا الوظائف والعمليات والطرق التي تشكل بواسطة جهاز إداري بغية تحقيق الأغراض التي أنشأت المنظمة من أجلها<sup>2</sup>.
- الإدارة هي مجموعة الأنشطة التي تمكن من إنجاز الأعمال من خلال الآخرين وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية<sup>3</sup>.
- هي ذلك العضو في المؤسسة والمسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة سواء أكانت المؤسسة شركة أو مستشفى أو جامعة أو مصلحة أو وزارة.....الخ<sup>4</sup>.
- هي وظيفة تكامل أجزاء النظام والتحقق من أنها تعمل مع بعضها البعض وفي اتجاه الهدف المرغوب في تحقيقه<sup>5</sup>.
- هي كافة الجهود التي يبذلها فرد أو مجموعة من الأفراد لتحقيق غرض معين ويمكن فهمها أيضا على أنها الهيئة التي تبذل هذه الجهود<sup>6</sup>.
- يعرفها فريدريك تايلور بحيث يقول أن الإدارة هي أن تعرف ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفاعلية.
- يعرفها هنري فايول بأنها عملية تتبأ وتخطيط وتنظيم ومن ثمة القيام بالتوجيه والمراقبة<sup>7</sup>.

عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، (الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية، 1998)، ص 11.

المرجع نفسه، ص 12.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والأهداف، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 - 2004)، ص 10.

<sup>4</sup> سيد الهواري، الإدارة، (مكتبة عين شمس، القاهرة، د. س)، ص 6.

<sup>5</sup> عبد الغفار حنفي، رسمية قريا قص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، (مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000)، ص 385.

<sup>6</sup> فاروق محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي والإداري لطلبة كليات الهندسة، ط 1، (الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2001)، ص 12.

<sup>7</sup> مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط 1، (المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012)، ص 14.



- الإدارة أيضا هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.
- هي نوع من الجهد البشري لتحقيق الأهداف المطلوبة والذي يتميز بدرجة عالية من الرشد.
- كما أنها توفير نوعا من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية من أجل تحقيق هدف معين إضافة إلى أنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع<sup>1</sup>.
- وتعرفها موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ فرض معين والإشراف عليه، وهي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية<sup>2</sup>.
- الإدارة هي مهنة وفن وعلم وعملية لتحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية والممكنة لا نجاز الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة<sup>3</sup>. ويوضح أوجا أن الإدارة تمثل الجزء الأساسي في أي نشاط جماعي داخل المنظمة وهي تقود إلى تحقيق الغايات المشتركة<sup>4</sup>.

#### المطلب الثاني : خصائص الإدارة

- إن الإدارة مهنة بحيث تعد من المهن القديمة خاصة وأن الإنسان منذ القدم عرف الإدارة كونه كائن اجتماعي اتصالي لا يستطيع أن يعيش بدون التواصل مع الآخرين وخاصة في مجال العمل.
- أن الإدارة علم بحيث أن العلم الإدارة عبارة عن المعرفة والمصنعة في شكل مجموعة من المبادئ الإدارية هذا كون أنه بدأ الحديث عن الإدارة كعلم مع بداية كتابات وأفكار فريدريك تايلور خاصة أنها تسترشد بالمنهج العلمي وخطواته في أداء وظائفها وعملياتها الإدارية.
- تعتبر الإدارة بمثابة عملية بحيث ينبغي أن تتضمن تفاعلا متبادلا ومستمر بين جميع أطراف العملية الإدارية وبين المستويات الإدارية وبين الإدارات والأقسام داخل المنظمة وبين المنظمات والبيئة الخارجية المحيطة بها.
- أن الإدارة عملية هادفة: كونها وسيلة فعالة لتحقيق بعض أهداف المجتمع<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup> بشير العلاق، مبادئ الإدارة، ( دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008)، ص 16،

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>4</sup> Management & organisation 2, pp 1, (cbs Publisher & distributions 1993), 1st.

مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 16، 17.

- أن الإدارة ليست تنفيذا للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين وأن مجرد كون أحد الأفراد يرأس عددا من المرؤوسين<sup>1</sup>.
- أنها نشاط عام يوجد في جميع المنظمات بغض النظر عن أشكالها وأنواعها وأحجامها.
- أن الإدارة نشاط رسمي هام يقوم على تحقيق الأهداف.
- تسعى لتحقيق الكفاءة في استغلال الموارد البشرية والفاعلية من خلال تحقيق النتائج<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث : أهمية الإدارة

تمتاز الإدارة بشموليتها وترابطها حيث تتطلب الإدارة ضرورة الإلمام بكل الجوانب اللازمة من تخطط كان أو تنظيم أو توجيه أو حتى رقابة فالتداخل والتشابك هو مهمة ملازمة للإدارة وفي كل المستويات<sup>3</sup>.

وهذا ما يدفع بالإدارة إلى ما تحملها من أهمية كبرى أهمها:

- تحديد أهداف المؤسسة وتحقيق هذه الأهداف لبقاء المشروع ونموه.
- تضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
- تقوم بتوجيه الموظف وتحفيزه.
- اكتشاف الانحرافات في التنظيم وتصحيح تلك الانحرافات.
- دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها ويكون ذلك عن طريق تحفيزهم والتأكد من ان لديهم المعلومات والمهارات الضرورية<sup>4</sup>.
- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة والتي منها الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية.
- تطوير عناصر الإنتاج وذلك بتحقيق التوازن بين الموارد والإنتاج.
- تدريب القوى العاملة وتأجيلها بما يترتب عليه تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية<sup>5</sup>.

عبد الغفار حنفي، رسمية قريا قص، مرجع سبق ذكره، ص 389. <sup>1</sup>

أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 10. <sup>2</sup>

<sup>3</sup> إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، الإدارة العامة والإدارة التربوية، ط1، (الرواد للنشر والتوزيع، عمان، 2009)، ص19.

المرجع نفسه، ص 11. <sup>4</sup>

- تساهم في تحقيق الإنجازات والأهداف والوصول إلى المستوى المطلوب.
- الإدارة مسؤولة عن تحديد الأهداف وتخطيط السياسات والأنشطة اللازمة لتحقيقها<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: المهارات الإدارية ومبادئها

#### I- المهارات الإدارية:

(أ) -مهارات فكرية: ويطلق عليه في كتابات أخرى المهارات الإدارية أو الإدراكية ويقصد بها القدرة على التفكير المنطقي المرتب وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة كانت، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة<sup>2</sup>.

(ب) -مهارات إنسانية: هي المهارات التي تعزز التعاون ضمن الفريق الذي يتم فيه العمل وتتعلق بالعمل مع مختلف الاتجاهات السلوكية، ويمكن القول على أنها تتعلق بالعمل مع العنصر البشري ذو الطبيعة الإنسانية<sup>3</sup>.

(ج) -مهارات فنية: وتعني إلمام المدير بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره ومعرفته بأساسيات هذا العمل وهذا يعني أنه ليس من الضروري أن يكون المدير من أكثر العاملين دراية بجوانب العمل<sup>4</sup>.  
- وهناك من يضيف المهارات السياسية وهي تحديد موقع الفرد وتعزيزه وتأسيس الروابط الصحيحة بين العاملين إضافة إلى المهارات الذاتية والتي يقصد بها السمات الشخصية والاجتماعية والنفسية<sup>5</sup>.

#### II- مبادئ الإدارة:

<sup>5</sup> السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، ( دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013)، ص ص 68، 70.

<sup>1</sup> سامح عامر، علاء قنديل، مبادئ وأخلاقيات الإدارة، ط1، (مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، د.س)، ص ص 11، 12.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>3</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013)، ص 19.

أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>5</sup> رياء بنت حمد بن هلال الحبسي، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية تخصص إدارة تعليمية، عمان، 2012، ص 38.

المبادئ هي مجموعة القواعد والمستويات التي تحدد ماهو صحيح وما هو خطأ بمعنى أنها مجموعة الأحكام أو التعليمات التي تستعمل كموجهات للسلوك<sup>1</sup> والعمل وبالتالي يمكن التوصل إلى هذه المبادئ عن طريق الدروس المستفادة من الخبرات المكتسبة وتتمثل أهم هذه المبادئ فيما يلي:

❖ **مبدأ تقييم العمل:** بحيث تزداد كفاءة الأفراد كلما تخصصوا في أداء عمل كما هو الحال على خط الإنتاج.

❖ **مبدأ السلطة والمسؤولية:** ويشير هذا المبدأ إلى أن المسؤولية هي نتيجة لتحويل السلطة ومرتبة عليها ومن الأهمية بمكان وجود تعامل بين العنصرين.

❖ **مبدأ الانضباط وضبط السلوك والتأديب:** ويشير هذا المبدأ إلى أن أهمية إطاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل وتطبيق نظام التأديب.

❖ **مبدأ وحدة القيادة:** ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يتلقى المرؤوس التعليمات والأوامر من رئيس واحد.

❖ **مبدأ وحدة التوجيه:** ويشير هذا المبدأ إلى أن كل مجموعة من الجهود أو الأنشطة يكون لها هدف واحد كما يجب أن يكون لها رئاسة واحدة توجهها وتحددها وتحدد إطار عملها.

❖ **مبدأ أولوية المصلحة العامة:** ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة إعطاء الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الفردية.

❖ **مبدأ المكافأة العادلة:** ويشير هذا المبدأ إلى أن أنظمة المكافآت والتعويضات العادلة توفر قدرا كبيرا من الرضا لكل من العامل وصاحب العمل.

❖ **مبدأ تدرج السلطة:** بحيث يشير هذا المبدأ إلى ضرورة الالتزام بخطوط السلطة من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة ويقدر هذا المبدأ عدم تخطي الرئيس المباشر في الاتصالات.

❖ **مبدأ المركزية:** ويشير هذا المبدأ إلى أن الظروف والمواقف والقائمة هي التي تحدد درجة مركزية السلطة.

❖ **مبدأ النظام أو الترتيب:** يشير إلى ضرورة وضع كل شخص أو كل شيء في مكانه المناسب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره ، ص 29.

❖ **مبدأ المساواة:** ويشير هذا المبدأ إلى أهمية معاملة الإدارة لأفراد القوى العاملة بعدالة ومساواة فذلك يرفع من معنوياتهم<sup>1</sup>.

❖ **مبدأ استقرار العاملين:** يشير هذا المبدأ إلى أهمية استقرار أفراد القوى العاملة في وظائفهم وأعمالهم بدرجة معقولة.

❖ **مبدأ توفير روح توفير المبادرة والابتكار:** يعبر هذا المبدأ عن أهمية التفكير والتأمل عند وضع الخطة وتنفيذها وعلى رجال الإدارة أن يشركوا مرؤوسيهـم في اتخاذ القرارات.

❖ **مبدأ روح الفريق:** يشير هذا المبدأ إلى أهمية تنمية الإدارة لروح الفريق والتعامل بين العاملين<sup>2</sup>.

وبالتالي فمبادئ الإدارة هي قواعد إرشادية يؤخذ منها للإفادة في ظروف وحالات معينة دون غيرها، إنما هي مجرد دليل لا يكون فعالاً ولا مؤثراً غلا إذا امتزج بالمهارة الإدارية، التي تطوع المبادئ وتنتقي الأفضل والأكثر ملائمة لتحقيق أهداف المشروع<sup>3</sup>.

## المبحث الثاني: العمل الإداري عوامل نجاحه ووظائفه

### المطلب الأول: مفهوم العمل الإداري

العملية الإدارية هي عبارة عن مجموعة من الوظائف والأنشطة التي يقوم بتنفيذها أي شخص إداري من أجل تحقيق الأهداف التي تضعها أي مؤسسة أو شركة من الشركات وتضم العملية الإدارية عمليات مرتبطة مع بعضها البعض يتم تجزئتها لتسهيل دراستها وتطبيقها على أرض الواقع<sup>4</sup>.

- عملية متساقطة تعمل كعجلة تدور لتشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ولا يمكن اعتبار أي من هذه العناصر أول أو آخر ترتيبها وفق ما ذكرنا تلك هي العملية الإدارية<sup>5</sup>.

- هو نشاط متميز يختلف عن نظائره من الأنشطة المختلفة الأخرى وينصب إجمالاً وتفصيلاً على النشاطات الجماعية الفردية<sup>6</sup>.

مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 28.<sup>1</sup>

المرجع نفسه، ص 29.<sup>2</sup>

بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 29.<sup>3</sup>

سمر حسن سليمان، عناصر العملية الإدارية، تاريخ التصفح 18 فيفري 2017، 15:35.<sup>4</sup>

علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، ط1، (دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان 2010)، ص، 21.<sup>5</sup>

<sup>6</sup>عاطف عبد الله المكاوي، الموظف الإداري، ط1، (مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة 2013)، ص 18.

يمكن النظر إلى العملية الإدارية أيضا وظائف أو واجبات المدير وماهي إلا وسيلة تستخدم لفرض إنجاز المهمة واستمرارها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: عوامل نجاح العمل الإداري

إن العملية الإدارية تتطلب الوقوف على عدة متطلبات وأبعاد تساعد في نجاحها وهذا يتوقف على أسباب وعوامل دفعت هذه الأخيرة النجاح والتي من بين أهم هاته العوامل نذكر:

#### 1- التطوير الإداري:

**التطوير الإداري:** هو تحسين أساليب العمل وسلوكيات العاملين مما ينعكس إيجابيا على المجتمع ويتمثل ذلك بتعامل العاملين في الأجهزة الحكومية مع المواطنين من منطلق أن الموظف خادم عام وأن المواطن هو المخدم دون الشعور بأي فضاضة في هذا السلوك ومن أهم أولوياته:

- عمل دراسات مسحية عن نمط العلاقات السائدة بين العاملين وبينهم وبين الإدارة بهدف التعرف على المشاكل الإدارية وسبل حلها.
- تنمية العمل الجماعي وروح الفريق في الأجهزة الإدارية.
- دراسة النزاعات الإدارية للتعرف على أسبابها ومحاولة حلها.
- التقرب على أفضل السبل لإدارة الوقت في الجهاز الإداري<sup>2</sup>.

#### ومن أبرز خصائص التطوير الإداري:

**الاستمرارية:** بحيث أن تطبيق التطوير الإداري يتطلب الديمومة والاستمرارية كما يهدف إلى زيادة الفاعلية التنظيمية.

**التدخل المخطط:** التطوير الإداري لا يمكن أن يتم دون تخطيط مسبق لتشخيص المشكلات بدقة.

**المسؤولية الإدارية:** فالتطوير الإداري يعتبر من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، ط1، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2011)، ص276.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، ط1، (دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن 2009)، ص ص 75، 76.

**الشمولية:** إن اعتبار التطوير الإداري عملية شاملة جعله متماشيا مع مفهوم النظم ويتعامل التطوير الإداري مع المنظمة باعتبارها نظاما متكاملًا<sup>1</sup>.

### يهدف التطوير الإداري إلى:

- تحسين وتطوير وسائل وطرق قيام المنظمات بأعمالها من أجل الاستفادة بأكبر قدر ممكن من الإمكانيات المادية والبشرية لدى المنظمة والإحسان بالتزام والتوجه والرقابة الذاتية بين العاملين.
- الاعتراف بالمشكلات والطرق الكفيلة لحل هذه المشكلات وتأييد هذه الحلول.
- إحداث التغييرات المناسبة في السياسات والهياكل التنظيمية بما يتناسب مع التطورات الداخلية والخارجية ذات التأثير على فاعلية المنظمة.
- تغيير القيم والاتجاهات.
- تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة إحساس الجماعة داخل التنظيم وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة.
- خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات التي تواجه جميع الوحدات الإدارية في المنظمة سواء بين الجماعة الواحدة أو بين الجماعات وبعضها وإحلال المناخ المفتوح محل المناخ المغلق الذي يتمثل في إخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين<sup>2</sup>.

**ومن أبرز معوقات التطوير الإداري :**

<sup>3</sup> صالح بن محمد القحطاني، تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص ص 67، 68.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 68، 69.

<sup>2</sup> صالح بن محمد القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 70.



- وجود فجوة بين السلوك الفعلي للإدارة وما تدعو إليه من مبادئ وقيم وهذا من أشد ما يفتك بهيبة التطوير الإداري وتجعل العاملين يفقدون المصداقية في الإدارة العليا وقد ينتج عن ذلك مقاومة فعلية للتطوير من شأنها أن تؤخر عملية التطوير أو تجعلها فاشلة.
- عدم وجود نظام أو رابط يحكم المجهودات والأنشطة التي تهدف إلى التطوير.
- خوف المديرين من التغيير وما يترتب بحيث أن عملية التطوير تقابل في بعض الأحيان بشيء من الخوف فهذه الفئة التي يمتلكها الخوف من التطوير هي في الحقيقة لا تعني أهمية ولا تدرك أن التطوير أمراً ضرورياً ولا يلزمه المساس بهم أو بوظائف طالما أنهم قادرون على تحقيق أهدافه<sup>1</sup> ويكمن الحل في إشراك العاملين في عملية التطوير وشرح أهدافه لهم بشكل جيد وهذا ما يؤدي بهم إلى تبنيه وعدم مقاومته.
- التخطيط غير السليم لعملية التطوير أو عدم جمع المعلومات اللازمة للعملية التطويرية بالشكل الصحيح بحيث أن التخطيط يعد الوظيفة الأولى لوظائف العملية الإدارية وأي عملية تطويرية تقفز التخطيط إلى ما بعده أو لا تخطط بشكل سليم مبني على تشخيص صحيح ودقيق لن يكتب لها النجاح وإن حققت شيئاً من ذلك فإنه يبقى نجاحاً ناقصاً.
- نقص الكوادر البشرية المتخصصة، إذ إن الكوادر البشرية المتخصصة والمدرّبة تدريباً جيداً تعد الركيزة الأساسية في العملية التطويرية ووجودها يجعل العملية التطويرية تقوم وفق الأسس العلمية ويعد أمراً في غاية الأهمية نجاح عملية التطوير<sup>2</sup>.

## 2- الاتصال الإداري:

- يعتبر الاتصال الإداري من أهم العوامل التي ساعدت في إنجاح العملية الإدارية والذي هو عبارة عن تبادل الرسائل بين الناس بطرق مختلفة مثل التحديات والكتابة، حركات الجسم، تعابير الوجه.
- كما عرفته جمعية الإدارة الأمريكية على أنه فن خلق وإشاعة التفهم بين الأشخاص أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات.
- هو أيضاً نقل وتبادل المعلومات من طرف الآخر والتأكد من فهم الطرف الآخر لهذه المعلومات.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 74، 75.

<sup>2</sup> صالح بن محمد القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 75.

وفي قاموس الإدارة العامة عرف الاتصال الإداري بأنه نقل المعلومات بين لموظفين ورؤسائهم على مختلف الاتجاهات والمستويات الإدارية في المنظمة.

وتظهر أهمية الاتصال الإداري في الإدارة من خلال التأكد من أن الإدارة ليست مجرد هياكل تنظيمية، وأقسام إدارية بل تشمل أيضا جملة من العلاقات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي وهذه الاتصالات هي الركيزة التي تعتمد عليها الإدارة العليا عند اتخاذ القرارات والتي هي أساس العملية الإدارية بشكل كلي<sup>1</sup>.

كما أن أهمية الاتصال تنبع في كونه يمول المدراء بالمعلومات والمعطيات في الوقت الاستراتيجي مما يساعد على اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

وتعتبر عملية الاتصال الإداري بمحتوياتها الاجتماعية والسلوكية ضرورة لاستمرار العملية الإدارية بحيث يمكن للإدارة إحاطة الأفراد والجماعات في المنظمة بالبيانات والمعلومات الضرورية للتأثير في سلوكهم أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة فالاستخدام السليم لنظم الاتصال يمكن القيادة الإدارية في المنظمة من خلق علاقات وثيقة بين أجزاء التنظيم مبنية على أساس الفهم السليم والمعرفة الكاملة بأهداف أجزاء التنظيم وظروف وبيئة للعمل فيه وبذلك تتوحد الأفكار والمفاهيم وتقل احتمالات الصراع والتناقض، وتزداد الأمور وضوحا أمام العاملين من موظفين وإداريين فالاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية هو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة و يستطيع الإداري تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو تحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup>.

**وتكمن ابرز خصائص الاتصال الإداري فيما يلي:**

- ✓ أن الاتصال الإداري عملية تفاعل بين طرفين سواء كانا شخصين أم شخصا أو مجموعة من الأفراد.
- ✓ أن الاتصال الإداري عملية اجتماعية نفسية وهذا ما يمكن للقيادة استخدامه في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

<sup>1</sup> قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010)، ص 30، 34.

<sup>2</sup> قوي بوحنية، مرجع سبق ذكره، ص 33، 34.

<sup>3</sup> هادي نمر أحمد الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل، ط1، (عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009)، ص18

- ✓ أن الاتصال الإداري عملية مستمرة بمعنى أنها لا تقتصر على مرحلة زمنية من نشأة المنظمة<sup>1</sup>.
- وتهدف عملية الاتصال الإداري في أي لمنظمة إدارية مهما كان نوعها إلى ما يلي:
- ✓ تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيط والتنفيذ<sup>2</sup>.
- ✓ تمكن المرؤوسين من التعرف على التعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها<sup>3</sup>.
- ✓ التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.
- ✓ تساعد عملية الاتصال الإداري في ضبط السلوك التنظيمي للعاملين إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات مؤشرات يلتزم العاملون باتباعها في عملية اتصالهم برؤسائهم وفي تقديم مقترحاتهم وتؤدي التنظيمات غير الرسمية نفس الوظيفة إذ تضبط سلوك أعضائها.
- ✓ تعزز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به.
- ✓ تعتبر وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاريعهم وحاجاتهم الاجتماعية<sup>4</sup>.
- هذا وبحكم أن ظاهرة الاتصال في مجال الإدارة بمثابة مجموعة من والتغيرات والاعتبارات والتي يلزم أخذها في الحسبان عند مزاوله الاتصالات بمعرفة القيادات الإدارية<sup>5</sup>.
- ومن أهم معوقات الاتصال الإداري ما يلي:

- عدم تحديد عدم المرؤوسين الذين يخضعون للإشراف المباشر لرئيس ما يؤدي إلى الإقلال من فاعلية الاتصالات.
- عدم تحديد المستويات التي تقوم بإرسال المعلومات هذا ما يحدث سوء فهم بين أفراد التنظيم.
- عدم تحديد عدد المرؤوسين الذين يخضعون للإشراف المباشر لرئيس ما يؤدي إلى الإقلال من فاعلية الاتصالات.

<sup>1</sup> مصعب إسماعيل طبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، (رسالة ماجستير غير منشورة)،

كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص19.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص19.

<sup>3</sup> هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، ط1، (دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2010)، ص96.

<sup>4</sup> هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>5</sup> سعيد ياسين بن عامر، الاتصالات الإدارية، ط2، (مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000)، ص35.

- افتقاد لإدارة المعلومات بحيث أن ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات تتوقف على كمية ونوعية البيانات والمعلومات المتاحة أمام صانعي القرار<sup>1</sup>.

### 3- التحفيز الإداري:

يعد التحفيز الإداري أحد أهم عوامل النجاح العملية الإدارية ، على الرغم من أن هناك من يصنفه على أنه وظيفة من وظائف العمل الإداري ، إلا أن ه يعتبر عكس ذلك فلولا التحفيز لما نجحت<sup>2</sup> العملية الإدارية، ويعتبر التحفيز الإداري جزء مستقل عن التوجيه ، ذلك أن التحفيز يمثل الجانب الإنساني في علاقة الرئيس بالمرؤوس بمعنى أن المديرين يعملون مع البشر ، ويجب عليهم أن يخلقوا الجو الملائم الذي يشجع هؤلاء البشر على إجادة العمل المكلفين به ولا يخلون عليهم بالزيادة في الأجور والمبالغ المدفوعة لهم في شكل مكافآت وإعطائهم الهدايا ومنحهم الترقيات التي يستحقونها كما يجب على المديرين أن يشعروا هؤلاء الأفراد بالرضا عن العمل<sup>3</sup>.

وفي رأي جمال الدين المرسي أن الحوافز هي تلك الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة منهم، كما يرى رجب عبد الحميد أن التحفيز مجموعة العوامل التي تشبع النقص في حاجات الأفراد أو هو عبارة عما يحصل عليه الفرد من المنظمة لقاء عمله المنتج فيها.

### ومن أبرز مقومات التحفيز:

- دراسة الإدارة للعاملين.
- اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفعالة.
- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح لجماعات العمل.
- التقسيم المستمر للنظام بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين<sup>4</sup>.

### 4- اتخاذ القرارات:

<sup>1</sup> ذياب سعيد جببر المطرفي، فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ام القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2012، ص ص 40، 43.

<sup>2</sup> أحمد محمد المصري، الإدارة والمدير المصري، (مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001)، ص 50.

أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>4</sup> سامي محمود أحمد البحيري، مداخل الإصلاح الإداري، (رسالة ماجستير، غير منشورة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لبنان، 2011م، ص 106.

تعد عملية اتخاذ القرارات المحور الأساسي في العمل الإداري وترتبط بها جميع الوظائف الإدارية، إذ لا يمكن للمدير أن يمارس عمله بدون اتخاذ القرارات التي توجه المرؤوسين وتسهل انجاز المهمات، لذلك يعتمد على نجاح الكثير من الفعاليات الإدارية على إمكانية المدير في اختيار القرار الذي يتبع الاستثمار الأفضل للإمكانيات والموارد المتاحة في المنظمة الذي يتيح الاستثمار الأفضل للإمكانيات والموارد المتاحة في المنظمة ويحقق لها في الوقت نفسه القدرة على حل المشاكل ومواجهة الظروف التي تعترض سبيل المنظمة أو الإدارة التي يشرف عليها للوصول إلى الأهداف المرغوبة<sup>1</sup>. وتعرف عملية اتخاذ القرار بأنها نشاط ذهني فكري وموضوعي يسعى متخذ القرار من خلاله لاختيار البديل (الحل) الأنسب والأفضل للمشكلة وذلك بالاعتماد على مجموعة من الخطوات المتتابعة<sup>2</sup>. ومن أبرز خطواتها ما يلي:

**تحديد المشكلة:** وتتمثل في مشاكل متكررة بحيث يتكرر حدوثها دائماً ولها علاقة بالأعمال والأمور اليومية كالتأخر عن الدوام الرسمي ومشاكل جوهرية متعلقة بمشاكل التخطيط والتنبؤ بالسياسات واتخاذ الإجراءات والرقابة والتنظيم ولتوجيه إضافة إلى مشاكل عرضية طارئة ويقصد بها الأحداث غير المتوقعة والمفاجآت والتي تحصل لأسباب داخل المنظمة أو خارجها.

**وضع البدائل:** ويقصد بها بدائل الحلول الممكنة أمام متخذ القرار محل المشكلة التي تواجهه والبديل الأمثل وهو الحل.

**تقييم البدائل:** وهي عملية شاقة يقوم بها المخططون أو الإداريون ذوي الخبرة في هذا المجال وغرضهم من ذلك هو تدرج بدائل الحلول للمشكلة حسب أهميتها.

**تنفيذ القرار:** بحيث أنه من الضروري أن يقدم متخذ القرار بشرح قراره للقائمين على عملية التنفيذ، ويناقشهم فيه ويستمع إلى جهات نظرهم واستفساراتهم بغرض كسب مواقفهم عليه لإثارة الرغبة لديهم بتنفيذه ووضع الحائز لهم للعمل على تنفيذه بدقة، كما يتعين عليه الحصول على الموافقة الإدارية العليا في المنظمة على تنفيذه.

**متابعة تنفيذ القرار وتقسيم النتائج:** فبعد اختيار البديل الملائم فإن عليه اتخاذ القرار لم تنته بعد، بل يأتي دور المتابعة وعملية متابعة التنفيذ ملهمة للغاية لأنه يعتمد عليها نجاح القرار في تحقيق أهدافه

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، **الإدارة**، (دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013)، ص 191.

<sup>2</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 192.

والمتابعة أولاً بأول تساعد على اكتشاف الانحرافات أثناء التنفيذ وتصحيحها فوراً، كما تساعد على اكتشاف الأمور التي غابت عن ذهنه عند اتخاذ القرار.

**ومن أبرز خصائص القرار الجيد:**

- توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذه.
- المثالية في القرار.
- فعالية التطبيق بمعنى أن يكون القرار قابلاً للتطبيق من الناحية العملية<sup>1</sup>.
- توفير المهارات اللازمة ونظام للمعلومات الإدارية اليدوية والإلكترونية<sup>2</sup>.
- الابتعاد عن السرعة في اتخاذ القرارات سواء بسبب الضغوط الواردة من أعلى والتي يهملها بالدرجة الأولى القيام بالحركة والإعلان عن قرارات فرضية لفئة معينة في تحديثها<sup>3</sup>.

#### المطلب الثالث: خصائص العملية الإدارية

للعملية الإدارية عدة خصائص وسمات وتتمثل أبرزها فيما يلي:

- **الاستمرارية:** بحيث أن المديرون يقومون بوظائفهم الإدارية بشكل مستمر طالما بقيت المنظمة على قيد الحياة.
- **التسلل:** تتدرج العملية الإدارية بين عدة مستويات إدارية، العليا، الوسطى المباشرة "الإشرافية".
- **التوازن:** وذلك بتوزيع الجهد الإداري بين الأنشطة المختلفة بما يتفق مع قيمتها النسبية وتحقيق التوازن بين وظائف العملية الإدارية نفسها.
- **الوضوح:** وهذا من خلال تحقيق الأهداف والخطط والسياسات والسلطات والمسؤوليات والمعايير الرقابية ... إلخ.
- **الشمول:** خاصة وأن لكل وظائف المنظمة فما من وظيفة أو نشاط يؤدي في المنظمة إلا وتجد العملية الإدارية بكل وظائفها سابقة له ومتزامنة معه ولاحقة عليه.
- **التداخل:** فالعملية الإدارية تتميز بالتفاعل والتداخل بين وظائفها إلى حد كبير.
- **العدالة:** بحيث يجب أن تتسم العملية الإدارية والقائمون عليها من مديرين بالعدالة وإلا ستصبح مجرد قوى قهرية تعتمد على سلطاتها الرسمية وليس على قبول العاملين عليها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 103، 104

<sup>2</sup> علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 105، 109.

<sup>3</sup> عمار بوحوش، **الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة**، (المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984)، ص ص 166، 167.

### المطلب الرابع: وظائف العمل الإداري

لقد حددت عناصر العملية الإدارية من طرف كل من "لوثر جوليك" و"ليندال ايرويك" في عدة وظائف والتي نذكرها فيما يلي<sup>1</sup> :

1- **التخطيط:** هو أولى خطوات وظائف العملية الإدارية وهو لأجل:

- التغلب على التغيرات في المستقبل وعدم التأكد.
- يؤدي إلى التركيز على أهداف المنظمة وبالتالي يقر الاهتمام بالأنشطة الفرعية والأعمال الغير مرتبطة بموضوع الهدف.
- تحقق الوفرة في التكاليف بسبب الاهتمام الكبير بالتشغيل الكف واستبعاد الأنشطة الغير ضرورية مرتفعة التكاليف<sup>2</sup>.

ويعرفه ويلارد willarde وبيمت Bemmet بأنه عبارة عن تحديد أهداف المشروع والطرق اللازمة لأداء الأفراد للأنشطة المطلوبة منهم لتحقيق هذه الأهداف بسهولة<sup>3</sup> وله نشاط يتم في جميع المستويات الإدارية بأي منظمة وهي بمثابة عمل ذهني يعتمد على الحقائق ذات العلاقة بموضوع التخطيط كما أنه للتخطيط مبادئ نذكر منها :

<sup>4</sup> مدحت محمد ابو النصر ، مرجع سبق ذكره، ص19.

<sup>1</sup> عمر احمد همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، ط1، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011)، ص59.

<sup>2</sup> محمود أمين زويل، الإدارة المكتبية الحديثة، ط1، (دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، 2013)، ص ص27، 28.

أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكر ه، ص39. <sup>3</sup>



- **المساهمة في تحقيق الأهداف:** بحيث أن لكل منظمة أهدافا التي تسعى إلى تحقيقها ولا يتم ذلك إلا بوظيفة التخطيط والخطط التي تتضمن الإجراءات التفصيلية للعمل الجماعي بالمنظمة والذي يقوده إلى تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

- **مبدأ شمولية التخطيط:** بحيث أن وظيفة التخطيط هي وظيفة كل مدير ولكل نطاق فالتخطيط يختلف وفقا للسلطة المخولة له بحيث تقتضي شمولية التخطيط وضع إطار للتفكير في مجال اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.  
فهكذا فإن التخطيط عملية ذهنية منهجية منظمة تتضمن من بين أمور كثيرة دراسة وتخص المتغيرات البيئية وتصور الاتجاهات المستقبلية، ثم تحدد النشاطات والفعاليات والموارد والموازنات والخطط التشغيلية والخطط التكتيكية للإنجاز الأعمال والنشاطات ومن ناحية أخرى، صلح التخطيط<sup>3</sup> لا يقتصر على وحدة معينة أو نشاط معين وإنما يشمل النشاطات في المنظمة وبالتالي فإنه يشمل كل فرد وكل فرد معني بالتخطيط<sup>4</sup>.

**ومن اهم صعوبات التخطيط نذكر:**

- صعوبة توفير المعلومات الدقيقة المتعلقة بالتغيرات البيئية.
- صعوبة تحديد الأهداف الواضحة القابلة للقياس في الواقعية المرنة.
- عدم وجود التزام حقيقي بالتخطيط على جميع المستويات.
- تحتاج عملية التخطيط إلى وقت ونفقات كبيرة<sup>5</sup>.
- ينعدم التخطيط في المجتمعات البدائية التي تعتمد كليا على العادات والتقاليد<sup>6</sup>.

## 2- التنظيم:

لقد ذكر ويلفر wilfere وبراون Brown على ممارسته للعمل الإداري لعدد من السنوات ومشاركته في كثير من الدراسات المتعلقة بالتنظيم بأنه الشائع ومن خلاله تمكن معرفة حدود نطاق

<sup>1</sup> المهدي الطاهر غنية ، مبادئ إدارة الأعمال، (الجامعة المفتوحة، طرابلس، د. س)، ص ص118، 119.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، (المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993)، ص 340.

حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، (دار الحامد للنشر، عمان، 2009)، ص ص113.

<sup>4</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 113.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 131.

<sup>6</sup> وائل مختار اسماعيل، إدارة وتنظيم ومراكز المعلومات، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009)، ص 45.

السلطة وحدود المسؤولية<sup>1</sup> وبالتالي فالتنظيم هي الوظيفة الثانية في العملية الإدارية ويعرفه بعض علماء الإدارة بأنه الإطار الذي يتم في حدود تجميع جهود جماعات العمل وترتيبها وتنسيقها لتعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها وقد عرف "ريتشارد" التنظيم بأنه توزيع المهام والواجبات بين كافة العاملين بطريقة تتضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من التنسيق والكفاءة في تحقيق أهداف التنظيم. وعرف "كوتس" و"أدونيل" التنظيم بأنه جميع الأنشطة التي يتم إسنادها إلى الإدارات للعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تفويض السلطة والتنسيق بين جهود الأفراد<sup>2</sup>.

ويقوم التنظيم على أساس ومعطى قانوني يتمثل في فكرة الشخصية كسند الاختصاصات المنوطة بالأجهزة الإدارية<sup>3</sup>.

كما أن الهدف الأساسي من التنظيم ينبثق من العمل الجماعي وإيجاد التعاون والانسجام والتكامل والترابط بين مختلف مكونات المنظمة من أفراد وجماعات<sup>4</sup>.  
**أيضا من أهداف التنظيم نذكر :**

- تحديد واضح للاختصاصات والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية وللوظائف التي تتكون منها بحيث يتعين لكل إدارة أو قسم اختصاصاتها وعلاقتها بالإدارات والأقسام الأخرى في المنظمة كما أنه يتحدد لكل وظيفة ولشاغلها من الموظفين الآخرين العاملين في الوحدات الإدارية.
- تحديد واضح للصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين الذين يشغلون وظائف الوحدات الإدارية في المنظمة ، بحيث يتم تجنب حصول أي تنازع أو تضارب في الصلاحيات.
- تحقيق رقابة إدارية فعالة على القيام بالأعمال في المنظمة.
- توفير بيئة عمل مناسبة في المنظمة ينمو فيها التعاون الاختياري بين الوحدات الإدارية وبين الموظفين العاملين فيها<sup>5</sup>.

**ومن خصائصه :**

عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن ، إدارة الأعمال، (الدار الجامعية، الإسكندرية بيروت ، د.س)، ص286.<sup>1</sup>

علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 127.<sup>2</sup>

محمد الصغير بعلي ، القانون الإداري، (دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002)، ص 23.<sup>3</sup>

<sup>4</sup> احمد نافع المداحه، مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات، ط1، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013)، ص 142.

<sup>5</sup> محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط3، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005)، ص ص 130، 131.

- أنه كيان اجتماعي أو مجموعة من الأفراد والجماعات التي تجتمع بتخطيط مسبق.
- وجود إطار محدد العالم تحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنطوي تحت لوائه.
- وجود رابطة تنسم بالاستمرارية بين العاملين في التنظيم.
- وجود أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها<sup>1</sup>.

وإن كان التنظيم مفهوما إداريا إلا أنه أيضا يتمشى مع توجيهات الأنظمة تهدف إلى ضرورة القيام بالواجبات وحماية الحقوق وفق تنظيم دقيق يتمشى مع القواعد الإدارية الحديثة بحيث يعتبر التنظيم وسيلة لتحقيق الانسجام وتلاقي الازدواجية والاستفادة من القدرات والطاقات وتحديد العلاقات<sup>2</sup> بين الأفراد وبين الإدارات والمساعدة على نقل المعلومات وتوحيد الجهود وترشيد الإنفاق وتوزيع الصلاحيات.

### وللتنظيم عدة مزايا نذكر منها:

- تنسيق بيئة العمل والروابط بين وحدات العمل المختلفة.
- يجب أن وتطور كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين بين الموظفين يجب أن تعرف.
- توضيح بيئة العمل بحيث أن كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد وإدارة والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة<sup>3</sup>.

وتتجلى أهمية التنظيم في كونه الخطوة الأولى التي يعتمد عليها المدراء في تفعيل الخطط، كذلك فإن التنظيم يخلق ويدعم العلاقة بين مختلف موازن المنظمة من خلال تشخيص أي الموارد تستخدم ولأي الأنشطة<sup>4</sup>.

### 3-التوجيه:

يعتبر التوجيه أحد وظائف العملية الإدارية ويمكن تعريفه بأنه: الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على مهنة الأفراد ولإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، (دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000)، ص ص38، 39.

<sup>2</sup> محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، ط1، (دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007)، ص 86.

<sup>3</sup> محمد حسن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>4</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط4، (دار وائل للنشر، عمان، 2014)،

ص 360 .

كما أنه الوظيفة التي تركز على قدرة المديرين في توجيه وتحفيز الموارد البشرية لتأمين ضبط أدائهم لما يخدم اتجاه سيرة في الاتجاه الذي يخدم أداء الهيكل التنظيمي كما هو مخطط له<sup>1</sup>. ويعني التوجيه أيضا بأنه إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لتحقيق الأهداف بأقل الجهود والتكاليف وأحسن أداء ممكن عن طريق الاتصال الأفقي والرأسي بين المستويات الإدارية لتحقيق الإستعابة المطلوبة<sup>2</sup>.

ومن أهم المستويات الإدارية المحددة في ذلك نذكر :

- مستوى الإدارة العليا : والمتمثل في قمة الهرم الإداري في المؤسسة وقد تكون فردا أو مجموعة من الأفراد.
- مستوى الإدارة الوسطى : ويمثلها الإداريون الذين يلون المستوى الأول في المسؤولية وتتركز مهنتهم في الإشراف على تنفيذ السياسة.
- مستوى الإدارة الدنيا : ويعد هذا المستوى مسؤولا عن الإشراف المباشر على التنفيذ في الواقع العملي<sup>3</sup>. والتوجيه يمثل عدة مهام يقوم بها المدير بالنسبة لمساعديه ومرؤوسيه فهو المسؤول عن اكتشاف قدراتهم وإمكانياتهم في العمل ، ويوجههم نحو الأداء الصحيح ويحاول أن يحصل منهم على ما لديهم من قدرات وإذا كان التوجيه يستلزم أن يعرف المدير لماذا وكيف يقوم أعضاء الجماعة التي تعمل تحت قيادته بأداء الأعمال المكلفين بها خفاءه أو بإهمال ولكن المفروض أن تمارس التوجيه بأسلوب قيادي إداري مناسب ويساعد المدير في القيام بالتوجيه بأسلوب قيادي إداري مناسب ويساعد المدير في القيام بالتوجيه وجود طرق اتصال سلسلة وجيدة، تتميز بتوافر الأفراد الملائمين في الوقت الذي يجب أن يتم فيه العمل والمكان الذي خصص لأفراد العمل<sup>4</sup>.

بن حمود سكينه، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، (دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 012)، ص119.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> كامل، بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، ط2، (دار المنجل اللبناني، بيروت، 2008)، ص86

<sup>2</sup> محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، (دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011)، ص13.

<sup>3</sup> السيد سلامة الخميسي، قراءات في الإدارة المدرسية، ط1، (دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002)، ص43، 44.

<sup>4</sup> أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص49.

وتكمن أهمية التوجيه في كونه يتعامل مع العنصر البشري والذي يعد أهم عناصر الإنتاج وأساس نجاح المنظمة أو فشلها ، خاصة وأن عملية التوجيه ليست سهلة كما يعتقد البعض فهي صعبة جداً<sup>1</sup>.

#### 4- التنسيق :

يعتبر التنسيق أحد العناصر الهامة في العمليات الإدارية فهو يمثل توحيد الجهود في جو من التفاهم المشترك بين مختلف المستويات الإدارية من القاعدة إلى القمة والعكس بما يحقق أهداف<sup>2</sup> المؤسسة ومن عناصره نجد اختزال التكلفة والوقت والجهد والتأكد من إيجاد جو من التفاهم المبني على الثقة مع ضمان انسياب العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية<sup>3</sup>. وقد أشار "مطاوع" إلى أن التنسيق هو عمل كل الإدارات بل هو عمل العملية الإدارية بأسرها، فالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ماهي إلا تطبيق لمفهوم التنسيق.

كما تؤكد "فوليت " على أهمية التنسيق وتعتبر التخطيط هو نوع من التنسيق والتنسيق هو عملية أو وظيفة بمقتضاها يستطيع المدير الإداري أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية المشتركة يضمن فيها تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك.

هو العملية التي تمكن المدير من تحقيق نظام رتيب للجهود الجماعية التي يبذلها مرؤوسيه، من توفير الجدية في العمل.

#### ومن أهم القواعد المعتمدة في التنسيق :

- كما اتسع تقسيم العمل في التنظيم كما تطلبت الحاجة لربط الأجزاء والمكونات فيما بينهما لتحقيق الهدف الاجتماعي للبرنامج.
- يحقق التخصص وتقسيم العمل قدرًا كبيرًا من الكفاءة.
- يتحقق التكامل بين الوظائف المختلفة غير المتجانسة من خلال الأفراد والجماعات.
- كما زاد فهم الأفراد في التنظيم لأهداف البرنامج وتقبلها كما سهل تحقيق التنسيق الاختياري<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة ط1، (دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2013)، ص379..

<sup>2</sup> عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط1، (دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت 2000)، ص171.

<sup>3</sup> عبد الصمد الأغبري، مرجع سبق ذكره ص171.

<sup>4</sup> محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007)، ص66.

- كلما كانت طرق ومنافذ الاتصالات جيدة ومباشرة كلما تحقق التنسيق.
- عندما يتم تفويض السلطة يتم تحقيق التعاون الذي هو أساس التنسيق.
- يتحقق التعاون داخل التنظيم عندما يتوفر عامل الثقة بين الأعضاء وكذلك الحوافز الإيجابية.
- التنسيق الخارجي يتطلب وقتا وجهدا منفردا عما يتطلبه التنسيق الداخلي.
- والتنسيق الجيد يكون عن طريق الأسلوب الديمقراطي وعن طريق الإدارة الجماعية التشاركية، ويجب أن يتضمن كل أجزاء التنظيم الجهود والوظائف والأنشطة<sup>1</sup>.

#### 5-الرقابة:

- تعد الرقابة من أهم الوظائف الأساسية في العمل الإداري وتعني التأكد من التزام التنفيذ بالخطط الموضوعية ومدى الكفاءة في تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.
- فقد عرفها صلاح الشنوائي بأنها وظيفة تتطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت ومن أهم خصائصها :
- أن الرقابة الإدارية هي نشاط ووظيفة وعملية.
  - أن الرقابة تساعد على إعطاء التغذية العكسية للأهداف.
  - أن الرقابة أيضا تساعد في تقييم العاملين والمشرفين على السواء<sup>3</sup>.
- كما أنها تهدف إلى التثبيت من دقة الاتجاه نحو الهدف والتأكد من صحة المسار وإدارة المؤسسة على أسس علمية وذلك من خلال توفر العناصر الرئيسية في العمل وهي الإجراءات والأنظمة والهيكل التنظيمي.
- الوقوف على العقبات والمشكلات التي تعترض انسيابية العمل التنفيذي بغرض تدليلها التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح.
  - التأكد من أن القوانين تسير في اتجاهها الصحيح<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ص67.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص18.

<sup>3</sup> حسين أحمد الطروانة ، توفير صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، ط1، (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2012)، ص 22.

<sup>4</sup> بدرية بنت عبد الله بن خليفة المقيمي، فاعلية الرقابة الإدارية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم والأدب، جامعة نزوى قسم التربية والدراسات الإنسانية، عمان، 2013-2014، ص17.

وتظهر الحاجة إلى الرقابة من حقيقة أن الأهداف والخطط والدراسات يقوم على أدائها الأفراد وهم يؤدونها في ظروف مختلفة وفي أوقات مختلفة , لذلك من المحتمل أن لا تتشابه الأمور التي فيها أداء العمل<sup>1</sup>.

- ومهما تعددت وتنوعت تعريفات الرقابة الإدارية فإن هناك عناصر رئيسية لا بد من توفرها وهي<sup>2</sup> :
- 1- الرقابة تسعى إلى قياس الأداء وفقا لمعايير محددة سلفا لضمان سيرها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
  - 2- الرقابة تمكن من متابعة تنفيذ الخطط لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المقررة.
  - 3- الرقابة تساعد على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتسعى إلى تصحيحها وتقادها مستقبلا.
- ومن أهميتها :

- ترشيد علمي للقرارات التي يصدرها المسؤولون أثناء دورة العمل الكاملة والتي تبدأ بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتنفيذ والمتابعة والتقييم.
- تعمل على تحديد كفاءة الإدارة لتحقيق الأهداف واللوائح المقررة.
- وجود النظام الرقابي ساعد في تشجيع الرؤساء على تفويض سلطاتهم من دون خوف من عدم قيام المفوض إليهم بالعمل كما هو مطلوب.
- اتساع مهام الإدارة وتعدد أعمالها وزيادة عدد الموظفين أوجدت الحاجة إلى وجود نظام رقابي لمتابعة سير العمل وفقا للخطط الموضوعة<sup>3</sup>.

## 6- القيادة الإدارية :

تعد القيادة من أهم العناصر الأساسية في الإدارة وأحد أبرز وظائف العمل الإداري وبالتالي يمكن تعريفها على أنها عملية التوجيه والتأثير في النشاطات ذات العلاقة بالمهمة التي يؤديها أعضاء الفريق<sup>4</sup>. كما أنها تعرف بالعملية أو عملية التأثير وشحنهم الناس للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم.

<sup>1</sup> عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال خضور، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، ط1، (دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012)، ص13.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، الرقابة في الإدارة العامة، ط2، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013).

<sup>3</sup> بدرية بنت عبد الله بن خليفة المقيمي، مرجع سبق ذكره، ص15.

<sup>4</sup> فايز الزعبي، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، (دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997)، ص144.

وقد عرفها عبد الكريم درويش بأنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسه و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم و ولائهم و شحذ همم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق مدن بذاته<sup>1</sup>.

ومن أبرز خصائصها نذكر:

- أن عناصر القيادة متعددة الأدوار.
- تختلف القيادات من حيث نوعيتها المتباينة.
- وجود التعاون خاصية هامة للقيادات.

وبالتالي تكمن أهميتها فيما يلي :

- العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات.
- العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثف جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة.
- مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة<sup>2</sup>.
- القدرة على مساعدة المؤسسة في إحداث التغيير<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، (دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997)، ص18.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، القيادة - دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، (مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010)، صص 85، 87.

<sup>3</sup> تيسفا جبير مدين، بيتر شافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، ط1، (دار الفكر، عمان، 2005)، ص60.



### تمهيد:

في ظل التطورات الهائلة في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفر شبكة الانترنت، أصبح نجاح المؤسسات مقترنا بمدى قدرتها على مواكبة التطورات، الأمر الذي يتطلب منها التكيف مع التغيرات البيئية السريعة ولقد توج هذا التطور ب بروز مصطلح الإدارة الإلكترونية والذي يمثل توجهها عالميا يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية، فالأخذ بمفهوم الإدارة الإلكترونية في المؤسسات يؤدي بالضرورة لزيادة الكفاءة والفاعلية للجهاز الإداري، لذلك سوف نتعرض في هذا الفصل إلى ماهية الإدارة الإلكترونية من حيث تعريفها وخصائصها وأهميتها إضافة إلى المبادئ الأساسية والتي تتركز على أساسها الإدارة الإلكترونية وكذا وظائفها وأهدافها لنصل في الأخير إلى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتنا وأبرز فوائدها.

## المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

## المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية عدة تعريفات تصب كلها في معنى واحد نذكر منها التالي:

الإدارة الإلكترونية هي عملية اتصال وتواصل عن طريق الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات التي تمكن الموظفين والمستخدم من إتمام ما يريد بسرعة كبيرة<sup>1</sup>.

هي أيضا إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات عبر شبكة الانترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم<sup>2</sup>.

هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها<sup>3</sup>.

هي القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات لطلابها من خلال الحاسب الآلي والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع الأفراد بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي<sup>4</sup>.

هي أيضا وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلا عنها وهي إدارة بلا ورق إلا أنها تستخدم الأرشفة الإلكترونية والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية<sup>5</sup>.

رزان تيم، أثر الإدارة الإلكترونية على سير العمل في الشركة الوطنية موبايل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة<sup>1</sup> القدس، كلية الإدارة والاقتصاد، 2013.

<sup>2</sup> عبد الله فاضل، الملتقى العلمي الدولي حول إستراتيجية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية أداة لتطوير الأداء ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية في الدول النامية، جامعة عنابة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الأربعاء والخميس، 2014 / 10 / 30-29.

عبد الرحمان توفيق، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، (مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2014)، ص 40.<sup>3</sup>  
<sup>4</sup> محمد فلاق، رضوان أمساعد، الإدارة الإلكترونية (مفهومها، متطلبات تطبيقها)، جامعة سعد دحلب بالبلدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، ص 3.

<sup>5</sup> أحمد بن خليفة، المعرفة الإلكترونية، جامعة محمد خيضر، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008-2009، ص 29.

هي استخدام برامج وتطبيقات الحاسب ذات التقنية العالية لرفع كفاءة مستوى الأداء بما يمكن من تبسيط إجراءات سير العمل داخل الهيئات الحكومية بصورة تنعكس على سرعة وكفاءة الخدمة المؤداة<sup>1</sup>.  
الإدارة الإلكترونية تمثل مفهوماً ونموذجاً فريداً للمعلومات والخدمات العامة وتعمل على سد الفجوة الرقمية في المجتمع باستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة لتوصيل الخدمات للزبائن ومؤسسات الأعمال<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: مراحل تطور الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية عدة مراحل ساهمت في نشأتها وتطورها أبرزها ما يلي:

- 1- **قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنظمة:** بحيث ينبغي على المسؤولين أن تكون لديهم القناعة كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.
- 2- **تدريب وتأهيل الموظفين:** بحيث أن الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية لذا لابد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل<sup>3</sup>.
- 3- **توثيق وتطوير إجراءات العمل:** بحيث أن بعض الإجراءات غير المدونة على الورق أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة لم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل.
- 4- **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 وسائل الاتصالات الحديثة<sup>4</sup>.
- 5- **البدء بتوثيق المعاملات الورقية الإلكترونية:** المعاملات الورقية القديمة المحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الحاسبات الضوئية.

<sup>1</sup> علي لطفي، الإدارة العامة الجديدة والحكومة الإلكترونية السادس، مؤتمر الحكومة الإلكترونية، دبي، يومي 9-12 ديسمبر 2007، ص 6.

<sup>2</sup> سحر قنوري، الإدارة الإلكترونية وإمكاناتها في تحقيق الجودة الشاملة، (مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، جامعة المستنصرية، مجلة المنصور، 2010)، ال عدد 14، ص 161.

<sup>3</sup> خيرة أولاد سعيد، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على رضى الزبائن في المؤسسة الخدمية، (مذكرة ماستر غير منشورة)، في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2014/2015 ص ص 4، 5.

محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط 1، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009)، ص 72.

6- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشارا في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية خصائص تميزها عن غيرها من الإدارات ونذكر منها:

▪ أنها إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات ونظم المتابعة الإلكترونية<sup>2</sup>، خاصة وأن الإدارة الإلكترونية تتسع لأي عمل إلكتروني يؤدي بواسطة السلطات الحكومية بوصفها سلطات عامة أو عن طريق شركات ومؤسسات القطاع الخاص<sup>3</sup>.

▪ عدم التقيد بالزمان والمكان: بحيث أن الإدارة الإلكترونية لا تتقيد بعملها بزمان معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الانترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع كما أن وصلات شبكتها الداخلية ووصلات بشبكة الانترنت في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق.

▪ إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها: بحيث أن الإدارة الإلكترونية لا تقوم على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، ومن بين تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وتبسيطها له بدرجة شبه بالتعليمية، كما تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها فوق بعضها على أرفف أرشفة الإدارة<sup>4</sup>.

▪ الرقابة المباشرة والصادقة : ومن خصائص الإدارة الإلكترونية أيضا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور وهكذا يصبح

خيرة أولاد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 5.1

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط1، (المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014)، ص 20.

<sup>3</sup> عبد القادر شالي، علال قاشي، الحكومة الإلكترونية عوامل البناء والمعوقات في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى حول مستقبل الحكومة الإلكترونية في الجزائر، جامعة البليدة، 27 فيفري 2014، ص 15.

<sup>4</sup> العوض أحمد محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، السمات، العناصر، دراسة وثائقية، (المركز القومي للبحوث، طرابلس، 2010)، ص 14.

لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها وتتابع بها مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات فضلا عن بطء هذا الأسلوب ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين تتصور إدارتين، إحداها تجلس في انتظار مراقب أو مجموعة مراقبين أرسلتهم ليكتبوا لها تقريراً عن موقع ما ويتابعوا سير العمل فيه وأخرى تجلس في مكانها تشاهد حركة العمل في هذا الموقع مباشرة.

■ **السرية والخصوصية:** من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاذ إلى تلك المعلومات<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: أهمية الإدارة الإلكترونية

ازدادت أهمية الإدارة الإلكترونية وأصبحت عنصراً رئيساً في واقع النشاط الإداري المعاصر وتمكن أهميتها فيما يلي:

- ◆ **تساهم في تحقيق الشفافية:** أي تساعد الموظف في الحصول على المعلومات الجديدة.
- ◆ **تشجيع الاستثمار في التقنية:** أي الإدارة الإلكترونية تتيح الفرص أمام الكثير من المشروعات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة.
- ◆ **تدعم الاقتصاد الوطني:** أي تساهم إسهاماً فعالاً في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الاقتصاد في الدولة.
- ◆ **إيجاد فرص للعمل الحر:** تقوم بإتاحة الفرص أمام الأفراد في إنشاء وتشغيل مشاريع صغيرة الحجم<sup>2</sup>
- ◆ توفير الوقت والجهد وتوسيع العمل الإداري الإلكتروني.
- ◆ توفير الدقة والجهد ودرجة تطبيقها وتوظيفها في تجويد ورفع مستوى العمل الإداري.
- ◆ تساعد الإدارة الإلكترونية في الحصول على المعلومات في أي وقت ومكان.
- ◆ تساهم الإدارة الإلكترونية في تنظيم عملية تسجيل المواد الدراسية.
- ◆ تعمل على تسهيل عملية التوجيه لمختلف الأطراف الإدارية.

العوّض أحمد محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص15.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> ساري عوض لحسنات، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية**، (رسالة ماجستير غير منشورة)،

تخصص إدارة تربوية، جامعة الدول العربي، القاهرة، 2011، ص ص37، 38.

- ◆ تساهم في تحقيق التواصل مع المجتمع المحلي<sup>1</sup>.
- ◆ خفض نسبة الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.
- ◆ تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية.
- ◆ تلافي مخاطر التعامل الورقي.
- ◆ زيادة الصادرات ودعم الاقتصاد الوطني.
- ◆ إيجاد فرص جديدة للعمل الحر والاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة.
- ◆ تحسين الكفاءة والإنتاجية في المنظمات وتسهيل تقنية الاتصال بين وحدات المنظمة المتباعدة جغرافيا.

- ◆ إحداث طفرة في العمليات يستحيل أن تقع في ظل النظم الورقية<sup>2</sup>.
- ◆ سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا.
- ◆ تحقيق الجودة العالية وتوافر نظم الحماية للبيانات.
- ◆ التركيز على جوانب العمل المهمة بدلا من الأعمال الكتابية الورقية.
- ◆ إظهار الشفافية في أداء العمل والتعامل مع المستفيدين من الخدمات التعليمية واسترجاع النتائج في وقت قصير مقارنة بالنظام اليدوي<sup>3</sup>.

#### المبحث الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية وأهم مبادئها

##### المطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية

وتؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

1- **التخطيط الإلكتروني:** بحيث أنه يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتحديد والتطوير المستمر المتواصل، كما على التخطيط الإلكتروني أن يتجاوز فكرة

<sup>1</sup> خليفة مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، مجلة العلوم التربوية، الأردن، مجلد 9، العدد 2، 2013، ص ص 201، 207.

<sup>2</sup> سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، ص 28.

<sup>3</sup> إيمان مصطفى خروف، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، إدارة تربوية، جامعة النجاح الوطنية بنابلس، فلسطين، 2010، ص ص 10، 16.

تقسيم العمل التقليديين الإدارة وأعمال التنفيذ، خاصة وأن جميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل زمان ومكان، إضافة إلى أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.

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

2- **التنظيم الإلكتروني:** في ظل التحول الإلكتروني يرى الدكتور "نجو عبود" أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، على شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغير في مكونات التنظيم<sup>1</sup>.

3- **الرقابة الإلكترونية:** بحيث تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة والشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ، وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة تكشف عن الانحراف من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة قائمة على الثقة<sup>2</sup>.

4- **القيادة الإلكترونية:** وتنقسم إلى عدة أنواع أهمها:

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

<sup>1</sup> عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، في العلوم

السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق، والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص30.

المرجع نفسه، ص 31. <sup>2</sup>

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

**القيادة الذاتية:** تركز القيادة الذاتية على جملة من الموصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على إنجاز المهمات، والرغبة في المبادرة إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة<sup>1</sup>.

كما يمكن أن تتجلى وظائف الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- الانتقال من منظومة المعلومات المحسوبة المستقلة إلى منظومة المعلومات المحسوبة الشبكية بحيث تحولت نظم المعلومات المحسوبة التي كانت تعمل في صورة منظمات مستقلة إلى نظم معلومات شبكية تعمل وتستفيد من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الاتصالات والتبادل الإلكتروني للبيانات.
- الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية تطورا نوعيا لنظم المعالجة بالدفعات التقليدية تتناسب والطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال التي تتطلب تحديثا مستمرا للبيانات وإنتاجا للمعلومات<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أنماط الإدارة الإلكترونية

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

- 1- **الحكومة الإلكترونية:** بحيث تعد أحد أنماط الإدارة الإلكترونية ويقصد بها<sup>3</sup> عملية استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات مثل شبكة الانترنت وشبكة المعلومات العريضة وغيرها والتي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين من الوصول للمعلومات، مما يوفر مزيدا من الشفافية وإدارة أكثر كفاءة للمؤسسات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عاشور عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup> يسر سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، (المملكة العربية السعودية، 2005)، ص ص 35، 41.

<sup>3</sup> فهد بن ناصر الجديد، لمحات في الإدارة الإلكترونية، جريدة الرياض، الاثنين 12 ربيع الأول، 1427هـ، 10 أبريل 2006م، العدد 13804.

<sup>4</sup> مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية بغداد، قسم السياسة الضريبية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص 443.



كما يقصد بها قدرة القطاعات الحكومية المختلفة على تقديم الخدمات والمعلومات الحكومية التقليدية للمواطنين بوسائل إلكترونية وبسرعة ودقة وبتكاليف ومجهود أقل وفي أي وقت، وتعد جزء لا يتجزأ من الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة وفضاء رقمي يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال الحكومية<sup>1</sup>.

وقد تتطلب الحكومة الإلكترونية قيادة سياسية قوية لتحقيق نجاحها ويعتمد على القدرة على تغيير كيفية تعامل الحكومة مع المستفيدين، كما انه يتطلب تغييرا أساسيا في نهج العمل الحكومي<sup>2</sup>.

2- التجارة الإلكترونية: هي أحد أنماط الإدارة الإلكترونية وهي مفهوم جديد يشرح عملية تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات عبر شبكة الكمبيوتر ومن ضمنها الانترنت<sup>3</sup>.

يقصد بها أيضا استخدام الانترنت والشبكة العنكبوتية العالمية لتبادل العمليات بشتى أشكالها بين الأعمال المختلفة، مع التركيز على استخدام التكنولوجيا الرقمية في العمليات التجارية بين الشركات والأفراد أو شراء وبيع السلع عبر شبكة الانترنت وشبكات التجارة العالمية<sup>4</sup> وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية<sup>5</sup>.

3- الصحة الإلكترونية: تهدف الصحة الإلكترونية إلى تحسين الاتصالات بين المراكز الصحية البعيدة والمستشفيات الواقعة في المناطق الحضرية والنائية وبشكل فعال وضع المعلومات الطبية والبرامج الخاصة بممارسات الرعاية الصحية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> وسيلة واعر، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية، ملتقى دولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية، ص4.

<sup>2</sup> مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الحكومة الإلكترونية، معهد البحوث والاستشارات، جدة، 1427هـ، الإصدار التاسع، ص 25، 26.

<sup>3</sup> بسام نور، التجارة الإلكترونية كيف، متى وأين؟؟؟، الموسوعة العربية للكمبيوتر والانترنت، قسم الدورات التعليمية، 2000، 2003، د.ب، ص1.

<sup>4</sup> صارة بالساكر، التجارة الإلكترونية وآفاق تطورها في البلدان العربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2014-2015م، ص09.

فهد بن ناصر الجديد، مرجع سبق ذكره، العدد13804<sup>5</sup>.

<sup>6</sup> مليكة طيب سليمان، فطيمة بن عبد العزيز، الطب عن بعد، مؤتمر دولي دول الإبداع التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 18-19 ماي 2011، ص7.

4- التعليم الإلكتروني: يعتبر التعليم الإلكتروني أيضا أحد أهم أنماط ومرتكزات الإدارة الإلكترونية ويشير إلى استخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة في مجال التعليم والتي يمكن من خلالها تخزين وتجميع وتوصيل المعلومات المتعلقة بمواد الدراسة وصولا إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية المطلوبتين لنظام التعليم<sup>1</sup>. ويتميز التعليم الإلكتروني بمرونة في إدارة التعلم واستقلال ذاتي في اكتساب المعارف والانترنيت تعتبر الوسيط المفضل لهذا التعليم الذاتي غير الرسمي<sup>2</sup>.

خاصة وأنه طريقة ابتكاريه لإيصال بيانات التعلم الميسرة والتي تتصف بالتصميم الجيد والتفاعلية والتمركز حول المتعلم لأي فرد وفي أي مكان أو زمان عن طريق الانتفاع بالخصائص والمصادر المتوفرة في العديد من التقنيات الرقمية سويًا مع الأنماط الأخرى من المواد التعليمية<sup>3</sup> المناسبة لبيئات التعلم المفتوح والمرن، كما أنه نظام تفاعلي يعتمد على بيئة إلكترونية متكاملة ويستهدف بناء المقررات الدراسية بطريقة يسهل توصيلها بواسطة الشبكات الإلكترونية.

ويعتمد التعليم الإلكتروني بشكل أساسي على البنية التحتية لتقنية المعلومات والتي تضم أجهزة كمبيوتر وخادمت وشبكات اتصالات وملفات الفلاش ذات الرسوم المتحركة لتوضيح الكثير من المفاهيم في العملية التعليمية، بحيث أن نتائج التعليم الإلكتروني سوف تكون أفضل كلما كانت سرعة الإرسال والبت والاستقبال أسرع وأكثر كفاءة وأيضا لا بد من وجود برمجيات فعالة تقوم بعملية إدارة للعملية التعليمية عبر الانترنيت من عرض لمحتوى المناهج العلمية وإدارة لكل الأنشطة مثل المنتديات وتسليم الوظائف والمستندات وغيرها<sup>4</sup>.

كما يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الانترنيت، كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الانترنيت<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> خليل ابراهيم الحمداني، زياد هاشم السقا، دور التعليم الإلكتروني في زيادة كفاءة وفاعلية التعليم المحاسبي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2012م، العدد 02، ص46

<sup>2</sup> نور الدين زمام، صباح سليمان، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2013م، العدد 11، ص169.

<sup>3</sup> حليلة الزاقي، التعليم الإلكتروني بالجامعة الجزائرية، مقومات التجسيد وعوائق التطبيق، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص معلومات الكترونية، جامعة قسنطينة، 2011-2012، ص58.

<sup>4</sup> خضر مصباح طيطي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، ط1، (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012)

<sup>5</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص70.

5-النشر الإلكتروني: يعتبر النشر الإلكتروني أيضا أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، بحيث أنه ذلك النوع من النشر الذي يتم فيه توزيع المعلومات عبر شبكات الحاسب الآلي أو تحميل المعلومات على أحد الأشكال أو الوسائط التي يتم تشغيلها من خلال جهاز الحاسب الآلي وقد استخدم هذا المصطلح لأول مرة عام 1980م<sup>1</sup>.

ويشمل النشر الإلكتروني العديد من الوسائل مثل التصوير الميكروفيلمي والنسخ التصويري والإرسال والاستقبال عبر الأقمار الصناعية والتخزين والاسترجاع بواسطة الحاسب الإلكتروني وعن طريق استخدام المنافذ والتخزين والاسترجاع على أقراص الليزر، وغيرها من الوسائل الإلكترونية<sup>2</sup>.

وقد تم اللجوء إلى النشر الإلكتروني لعدة أسباب نذكر منها:

- أن الطباعة على كمية كبيرة من الورق لا يمكن أن يتماشى مع متطلبات البيئة والمحيط والتطورات، إضافة إلى ارتفاع كلفة اليد العاملة والورق والحبر في دور النشر التقليدية.

- التضخم الهائل والزيادة في حجم المطبوعات الورقية

- التوجه نحو استخدام الحاسوب في أعمال التصنيف الضوئي من قبل الناشرين وكذا استخدام الحاسوب في المكتبات ومراكز المعلومات إضافة إلى تطوير نظم مكتبية إلكترونية.

كما أنه لا يجب أن ننسى أن النشر الإلكتروني يعد بمثابة إنجاز المعلومات ونقلها من خلال الحواسيب ووسائل الاتصال بعيدة المدى من المؤلف أو الناشر إلى المستفيد النهائي مباشرة.

كيف لا وأنه وصف أطلق على نظم تركز على اختراق وبث المعلومات مع تقديمها بصفة أساسية على أحد منافذ العرض المرئي أو أنها النظم التي تختزن المعلومات على وعاء اختزال عالي الكثافة ويمكن تفسيره بطرق مختلفة أبسطها هو الحاسوب والتجهيزات المرتبطة به لأغراض اقتصادية في إنتاج المطبوع التقليدي على الورق<sup>3</sup>.

وقد يمتاز النشر الإلكتروني بسهولة البحث عن معلومات معينة والتفاعلية وكذا توفير المساحة باستخدام تقنية النشر الإلكتروني وسهولة تعديل المادة المنشورة إلكترونيا.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، المكتبات الإلكترونية والمكتبات الرقمية ، ط1، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010)، ص 23، 24

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>3</sup> أحمد نافع المداحدة، النشر الإلكتروني وحماية المعلومات، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014)، ص 30،

كما أنه يتيح للباحثين والمؤلفين نشر إنتاجهم مباشرة من مواقعهم على شبكة الانترنت<sup>1</sup>. وقد يكون النشر الإلكتروني على أقراص وشبكات حاسوبية والتي تعرف بالأقراص المدمجة عكس النشر التقليدي الذي يكون على شكل كتب ومجلات وصحف ونشرات ورقية<sup>2</sup>. وكذا استخدام الأجهزة الإلكترونية في مختلف مجالات الإنتاج والإدارة والتوزيع للبيانات والمعلومات وتسخيرها للمستفيدين<sup>3</sup>.

#### عيوب النشر الإلكتروني:

- لا يمكن قراءة النصوص الإلكترونية في جميع الأماكن وتحتاج إلى معدات وأجهزة<sup>4</sup>.
- النشر الإلكتروني يوصل الملخصات والأشخاص للمادة مما يقلل من أهمية النشر الإلكتروني.

#### المطلب الثالث: مبادئ الإدارة الإلكترونية

تتجلى مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

**تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** أي أن الاهتمام بخدمة المواطن تتطلب خلق بيئة فيها تنوع من المهارات والكفاءات.

**التركيز على النتائج:** الإدارة الإلكترونية تقوم بتحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع وتحقق فوائد للجمهور.

- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع<sup>5</sup>.

**تخفيض التكاليف:** ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف

<sup>1</sup> غالب عوض النوايسة، الانترنت والنشر الإلكتروني، ط1، (دار صفاء للشر ولتوزيع، عمان، 2011)، ص ص 202، 205.

<sup>2</sup> محمد فتحي عبد الهادي، أبو السعود إبراهيم، النشر الإلكتروني ومصادر المعلومات الإلكترونية، (دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، د.س)، ص 09.

<sup>3</sup> عبد الرزاق الدليمي، علوم الاتصال في القرن الحادي والعشرين، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2015)، ص 49

جمال يوسف بدير، المكتبات الإلكترونية والرقمية، ط1، (دائرة المكتبة الوطنية، عمان ن، 2008)، ص 79.<sup>4</sup>  
المرجع نفسه، ص 80.<sup>5</sup>

التغير المستمر: بحيث تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ماهو موجود<sup>1</sup>.

التركيز على إدارة المعلومات والرقميات والشبكات والعلاقات لتحقيق التفاعل والتجاوب.

الرقابة الفورية: وهي عملية مستمرة يشارك فيها أكثر من طرف من خلال الشبكة الإلكترونية<sup>2</sup>.

#### المطلب الرابع: أهداف الإدارة الإلكترونية

يمكن تلخيص أهداف الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- 1- تقديم الخدمات لدى المستخدمين بصورة مرضية في خلال أربعة وعشرون ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.
- 2- صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.
- 3- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة<sup>3</sup>.
- 4- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- 5- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- 6- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية في صورة موحدة.
- 7- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- 8- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة<sup>4</sup>.
- 9- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
- 10- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- 11- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.
- 12- استخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري.
- 13- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.

<sup>1</sup> حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2007، ص ص 15، 16.

<sup>2</sup> إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية-مدخل إداري متكامل، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009)، ص 106.

<sup>3</sup> محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، ط1، (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009)، ص 124.

<sup>4</sup> محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، ط1، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011)، ص 291.

- 14- القضاء على البيروقراطية وتعقيدات الأعمال اليومية<sup>1</sup>.
- 15- إدارة الملفات واستعراض المحتويات بدلا من حفظها ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- 16- التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.
- 17- اختصار الوقت وسرعة إنجاز المعاملات، حيث أن التعامل الإلكتروني يتم بشكل آني دون انتظار.
- 18- التوجه نحو شفافية العمل الإداري وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء والمواطنين والموردين.... الخ.
- 19- تكامل أجزاء التنظيم وتوحيدها كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات.
- 20- تطوير عمليات الإدارة وتعزيز فعاليتها في خدمة أهداف المؤسسة.
- 21- تقديم آليات فعالة وداعمة لاتخاذ القرارات<sup>2</sup>.
- 22- ضمان تحقيق المعلومات بدقة وكفاية وتوقيت ملائم وجاهزية مستمرة.
- 23- إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل المتواصل.
- 24- تحسين التنافس الاقتصادي: أي استخدام الانترنت للتجارة العالمية وإتاحة الفرصة للشركات ذات المقاس المتوسط والصغير لدخول المنافسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> صادق درمان سليمان، عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية، المؤتمر الثاني لكلية الأعمال، كلية الإدارة

والاقتصاد، الجامعة الأردنية، يومي 14-15 أفريل، 2009

<sup>2</sup> جهيدة بوغراة، الإدارة الإلكترونية كأداة لبناء رأس المال البشري، (مذكرة ماستر غير منشورة)، جامعة محمد خيضر،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، بسكرة، 2014-2015، ص 18.

<sup>3</sup> كلثم محمد الكبسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية، (رسالة

ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية الدولية، إدارة أعمال، قطر، 2008، ص 41.

### المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأهم معيقاتها

#### المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه لذلك يجب أن يراعي عدة متطلبات تتمثل فيما يلي:

- 1- حل المشكلات القائمة في الواقع الحقيقي قبل الانتقال إلى البيئة الإلكترونية مثال ذلك محتوى الحكومة الإلكترونية إذ يجب على الحكومات أن تقوم بتوفير المعلومات اللازمة لمواطنيها عبر الانترنت حيث يجب أن تتواجد سياسة يتم بموجبها تحديد جميع الوثائق والمعلومات مباشرة عبر الانترنت<sup>1</sup>.
- 2- البنية التحتية إذ أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل وفق المعلومات.
- 3- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر بنوعها.
- 4- توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت وأن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال الأكبر لأكثر عدد ممكن من المواطنين<sup>2</sup>.
- 5- التدريب وبناء القدرات ويشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم.
- 6- توافر هيئة إدارية مؤهلة تأهيلاً فنياً وقادرة على استخدام تقنيات المعلومات<sup>3</sup>.
- 7- إعادة تشكيل الهرم الإداري وبناء حدود السلطات والمسؤوليات والواجبات.
- 8- تغيير شكل الإجراءات الإدارية لتتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، البنين، 2008، ص 51.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 52.

<sup>3</sup> مروان سليم الآغا وآخرون، العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة جامعة الأزهر، غزة، مجلد 14، العدد 1، 2012، ص 82.

- 9- الحصول على دعم القطاع الخاص لتنفيذ بعض المراحل من المشروع أو المشاركة في بعضها.
- 10- إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بمجال تقنية المعلومات.
- 11- تحديد درجة المساهمة في كل عملية أو وظيفة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة<sup>1</sup>.
- 12- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس، حيث لابد من وضع أسس إدارية سواء كانت على المستوى الوطني أو على المستوى المحلي.
- 13- عملية الإصلاح الإداري للمنظمة والتي تعد ضرورية لنجاح عملية التحول إلى نظام المنظمة الإلكترونية<sup>2</sup>.
- 14- تنمية وتطوير الموارد البشرية لإيجاد كوادر متخصصة وعلى درجة عالية من المهارات المختلفة.
- 15- محاولة البحث عن الكوادر والأفراد المؤهلين محليا ودعمهم وتطوير مهاراتهم ومنحهم الفرص، ذلك لولائهم أكثر من الأفراد الأجانب.
- 16- مسايرة التطورات التكنولوجية بقواعد قانونية متجددة لهذه المتغيرات.
- 17- استخدام البطاقة الذكية لإثبات هوية المواطن ونظم حماية المعلوماتية والوقاية<sup>3</sup>.

#### المطلب الثاني: فوائد الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية عدة فوائد أهمها السرعة في إنجاز العمل

- استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات.
- المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلوماتين لدى متخذي القرار.
- انخفاض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء.
- تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني.
- معالجة البيروقراطية والرشوة.
- تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات.
- التخطيط للمشاريع المستقبلية.

<sup>1</sup> كاميليا خير الدين، الإدارة الإلكترونية كأداة لتفعيل إدارة المعرفة، (مذكرة ماستر غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 73.

<sup>2</sup> محمد لمين بصايرة، الإدارة الإلكترونية وأعمالها القانونية، (مذكرة ماستر غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص ص 30، 32.

<sup>3</sup> محمد لمين بصايرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 32، 35.



- تجاوز مشاكل الأعمال اليومية بسرعة.
  - رفع كفاءة العاملين في الإدارة<sup>1</sup>.
  - تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات والذي ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات التي تكون أكثر جودة.
  - الدقة والوضوح في مختلف عمليات المؤسسة.
  - تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة داخل وخارج بلد المؤسسة.
  - التقليل من اليد العاملة أو تحويلها لإعادة تأهيلها لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة<sup>2</sup>.
  - اختصار الوقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
  - الدقة والوضوح في العمليات الادخارية المختلفة داخل المؤسسة.
  - تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة<sup>3</sup>.
- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيقبل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ، مما يؤثر إيجابياً على عمل المؤسسة كما أن استخدام الورق أو تقليل استخدامه سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن الخزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.
- الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل اليد العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء لواطى، معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في المؤسسات ذات الطابع الإداري، (مذكرة ماستر غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 33.

<sup>2</sup> وهيبه غرارمي، الإدارة الحديثة للمكتبات، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010)، ص ص 160، 161.

<sup>3</sup> حيدر حمزة جودي وآخرون، تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الإلكترونية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90، 2011، ص 329.

<sup>4</sup> حيدر حمزة جودي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 329.

## المطلب الثالث: معوقات الإدارة الإلكترونية

- على الرغم من أن الإدارة الإلكترونية لا تخرج من نطاق كونها حديثة التطور في الإدارة سواء في تحديد الأهداف ورسم السياسات وتوجيه الموارد وفق خيارات إستراتيجية وعملية والرقابة عليها<sup>1</sup>.
- إلا أن لها عوائق والتي نذكر منها:
- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعابها.
  - عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.
  - قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.
  - التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.
  - النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها في استخدام العنصر البشري<sup>2</sup>.
  - اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المؤسسة الواحدة.
  - عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته<sup>3</sup>.
  - انعدام الحوافز والتهيب من التعامل مع الأجهزة والبرامج الإلكترونية المتوفرة بلغات لا يتقنها عدد كبير من الموظفين<sup>4</sup>.
  - التخطيط وعدم التخطيط الإداري والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الإلكترونية وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها.
  - غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى.
  - عدم اهتمام الإدارة العليا بمتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - التمسك بالمركزية وعدم الرضى بالتغيير الإداري.
  - افتقار التشريعات واللوائح المنظمة لبرامج الإدارة الإلكترونية وما يتعلق بمستوى الأمان والخصوصية للمعلومات.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، (دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009)، ص 138.

<sup>2</sup> سهام عويسي، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق رضى العميل، (مذكرة ماستر غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 25.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 25.

<sup>4</sup> فاطمة الزهراء طلحي، أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 34-35، 2014، ص 271.

- غياب المستندات الورقية في بعض الخدمات المتقدمة إلكترونياً.
- عدم وجود وظائف شاغرة لتعيين حديثي التخرج في إدارة الحاسب الآلي في الجهات الحكومية.
- عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول.
- عدم تفهم المسؤولين لسرعة تطورات التقنية وضرورة مواكبتها<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> عبد العزيز فهد المغيرة، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص ص 39، 44.

#### تمهيد :

يأتي الفصل الميداني كمحاولة لإسقاط ما تمت دراسته نظريا على إحدى المؤسسات الجزائرية وهي بلدية المنصورة بولاية غرداية في محاولة منا لمعرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري.

وعليه سنتناول من خلال هذا الفصل على المجال الجغرافي من خلال التعريف ببلدية المنصورة محل الدراسة إعطاء لمحة فنية للبلدية ومهامها وأهدافها، إضافة إلى تقديم هيكلها التنظيمي بمختلف مصالح المؤسسة وكذا استعراض أهم أدوات جمع البيانات وتحليلها مع التركيز على الأداة الأساسية وهي الاستمارة ومدى ثباتها وصدقها وبالتالي تفريغ محتوياتها وتحليل نتائجها.

## المبحث الأول : بلدية المنصورة. تعريفها، وظائفها وأهدافها

### المطلب الأول: لمحة عن بلدية المنصورة.

تعتبر بلدية المنصورة من بين البلديات الحديثة النشأة حيث انبثقت عن التقسيم الإداري لسنة 1984، وكانت تابعة إقليميا لبلدية متليلي الشعانبة حيث تبعد عن البلدية الأم ب 45 كم، وعن الجزائر العاصمة ب 670 كم، تقع جنوب ولاية غرداية وتبعد عن مقر الولاية ب 70 كم، حيث كانت آنذاك منطقة خالية من أي تجمع سكاني عدا بعض المنازل المتناثرة هنا وهناك بالمنصورة القديمة وبعد ذلك أصبحت بلدية المنصورة تمتاز بموقعها الاستراتيجي على الطريق الوطني رقم 1- يحدها شمالا بلدية سبب وجنوبا بلدية حاسي الفحل وغربا بلدية بريزينة بولاية البيض، وشرقا بلدية الرويسات بولاية ورقلة، وتترجع على مساحة تقدر ب 6593 كم مربع ويقطن بها 3107 نسمة تنقسم إلى أربعة إحياء متناثرة متباعدة عن بعضها البعض وهي:

- حي المنصورة الجديدة مقر البلدية به عدد سكان (909: ذكور 498 وإناث 411).
- حي عين اللصيق جنوب بلدية يبعد بحوالي 3 كم عن مقر البلدية يبعد بحوالي 3 كم عن مقر البلدية به عدد السكان 783 (ذكور 416 وإناث 313).
- حي المنصورة القديمة غرب البلدية يبعد ب 25 كم عن مقر البلدية به عدد السكان 729 (ذكور 416 وإناث 313).
- حي الزاوي غرب البلدية يبعد بحوالي 30 كم عن مقر البلدية بها عدد السكان 686 (ذكور 404 وإناث 282).

ولبلدية المنصورة عدة جوانب تتميز بها نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

### جانب الفلاحة والري:

تعد بلدية المنصورة من البلديات الرائدة في المجال الفلاحي وتتوفر على أرضية خصبة. إضافة إلى مستثمرات فلاحية متواجدة في عدة مناطق منها المحيط الفلاحي واد غزالات وواد الطويل وضاية الحاج أحمد والمنصورة القديمة منصور الواد بها مختلف المنتوجات الفلاحية من أشجار مثمرة، زيتون، برتقال، العنب، ونخيل به أصناف التمور وفي الآونة الأخيرة أصبحت مشهورة بإنتاج الدلاع الذي أصبح يباع في كل اتجاهات الوطن، كما تمتاز بإنتاج الفول السوداني ذو نوعية<sup>1</sup> رفيعة

مقابلة مع نعيمة بوتيتل، (عون في مصلحة البيوميتري)، بمكتب مصلحة البيوميتري، يوم الاثنين 20 مارس 2017، على 1 الساعة 10:00-10:30، ببلدية المنصورة.

## الفصل الرابع : مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ببلدية المنصورة لولاية غارداية

وممتازة ضف إلى ذلك إنتاج البطاطا والتي أصبحت مشهورة بها في الآونة الأخيرة، إضافة إلى تربية الحيوانات مثل المواشي وكل هذا يتطلب ثروة مائية بها مخزون مائي متوفر في كل تراب البلدية وذلك بوجود أبار ارتوازية تقدر بـ 8 أبار وتغطي حاجيات الشرب والري الفلاحي.

### 2-الجانب الفلاحي السياحي والحرفي:

تمتاز بلدية المنصورة بنشاط سياحي، منها كثبان رملية ممتازة وبها منتزهين للراحة متواجدين بعين اللصيق ومطاعم ومقاهي موجودة على الطريق الوطني رقم 1 مما يجلب لها الزوار من مختلف المناطق وتوجد محلات تنشط على مستواها جمعيات حرفية تنتج الزرابي والحلي ومختلف المنتوجات الجلدية. وبلدية المنصورة كغيرها من البلديات الوطن شاركت في الثورة التحريرية المجيدة وتعتبر منطقة مجاهدة وقامت بعدة معارك منها معركة أفران ومعركة الجرجير وتم بها إسقاط طائرة عسكرية بالمنطقة وتكبد العدو خسائر مادية وبشرية حيث في يوم معركة أفران تكبد العدو مقتل أكثر من 200 فرنسي وتحطيم شاحنتين، أما في صفوف أبطال الثورة فكان هناك شهيد واحد في تلك المعركة، أما في تراب البلدية ومع مرور الوقت كان هناك عدة شهداء استشهدوا أمثال الشهيد دهان إبراهيم وبن النذير بلقاسم وشيتورة لخضر والقائمة طويلة من الشهداء رحمهم الله.

### 3-جانب التعليم والتكوين:

إن بلدية المنصورة في بداية التقسيم الإداري كانت تعاني كثيرا من المشاكل المادية والبشرية وكان بها قسمين فقط ومنزلين ولم تلبي حاجيات هذا القطاع مما يضطر إلى استعمال المنزلين للتدريس والسكن في أن واحد وطلبة التعليم المتوسط والتعليم الثانوي يضطرون إلى التنقل إلى متوسطات وثانويات بلدية متليي وكانوا يقيمون بالداخلية وبمرور الوقت أصبحت البلدية بها أربعة مدارس ابتدائية في كل حي. واحدة وإكماليتين الأولى تقوم بواجبها متواجدة بمقر البلدية والثانية متواجدة بالمنصورة القديمة أما التعليم الثانوي فقد تم إنجاز ثانوية من أهم الثانويات المتواجدة على مستوى تراب الولاية وذلك خلال سنة 2008م وانطلقت بها الدراسة ويوجد بها عدد كبير من التلاميذ<sup>1</sup>.

أما فيما يخص التكوين المهني فقد تم انجازه سنة 2011م وانتهت بها الأشغال خلال العام الدراسي الأول من سنة 2013م وتم تجهيزه بعتاد متطور للقيام بتكوين الشباب في مختلف المجالات منها الفلاحة والطبخ والنسيج والحلاقة والخياطة والإعلام الآلي ومختلف التخصصات حسب رغبات الشباب.

نعيمة بوتيتل، مرجع سبق ذكره، يوم الأحد 19 مارس، على الساعة 08:40-09:15. <sup>1</sup>

#### 4- الجانب الثقافي والرياضي:

إن النشاط الثقافي والرياضي أصبح متطورا بعد ما كان منعدم بسبب نقص الهياكل الرياضية والثقافية وعدم وجود جمعيات في هذا المجال منها الفلاحة وعدم وجود جمعيات في ساحات لعب وفي السنوات الأخيرة تطلع الشباب إلى التطور الملاحظ في البلديات الأخرى بحيث تم إنشاء جمعيات ونوادي تنشط في مجال الثقافة والرياضة وتم انجاز مراكز ومركبات و ملاعب رياضية في كل أنحاء البلدية حيث المركب الثقافي متواجد على مستوى مقر البلدية، بعدها في السنوات الأخيرة أصبح نادي رياضي يلعب في البطولة الولائية وانطلقت مشاركته في هذه البطولة منذ أربع سنوات وهو يحقق نتائج حسنة وأصبح النشاط ينشط أكثر في هذا المجال لتبرز إمكانياته وقدراته على كل المستويات ويقدر عدد الجمعيات المتواجدة على كل مستويات ويقدر عدد الجمعيات المتواجدة على مستوى البلدية جمعية ثقافية ورياضية ناهيك عن وجود مكتبة بلدية بها أكثر من 200 عنوان يتوافد عليها طلبة المستوى النهائي<sup>1</sup>.

#### نشاط بلدية المنصورة:

البلدية ذات نشاط إداري وهي سلطة عمومية تقوم بخدمة المواطن، تداولت عليها عدة مجالس بلدية منتخبة، حيث في بداية التقسيم الإداري كان يضم أحدا عشر عضوا وبعدها قلص إلى سبعة أعضاء إلى غاية صدور قانون الانتخابات سنة 2012م ابن ارتفع إلى ثلاثة عشر عضو متنوع الأحزاب أغلبيته من حزب جبهة التحرير الوطني، وعقد المجلس البلدي خلال سنة 2014 أربع جلسات كلها عادية، تعلق هذه الجلسات بدراية القضايا الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كالميزانية والفلاحة والسكن والتعمير ومشاريع التنمية المحلية .... الخ<sup>2</sup>.

وتضم هيئة تنفيذية تتكون من أربعة أعضاء بما فيهم رئيس المجلس الشعبي البلدي ويتكون من ثلاثة لجان دائمة وهي:

- لجنة الري والفلاحة.
- لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب.
- لجنة الاقتصاد والمالية والاستثمار.

نعيمية بوتيتل، مرجع سبق ذكره، يوم الأحد 19 مارس 2017، على الساعة 09:50-09:20.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> مقابلة مع عمر كزيز، (رئيس المجلس الشعبي البلدي)، يوم الإثنين 20 مارس 2017 على الساعة 14:00 إلى 14:20، ببلدية المنصورة

## الفصل الرابع : مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ببلدية المنصورة لولاية غارداية

كما أن البلدية تقوم بالتنسيق مع المصالح التقنية المتواجدة على مستوى الدائرة والولاية وتوجد لها عدة مصالح تقوم بخدمة المواطن ويعتبر مقر البلدية مقرا جديدا حيث تم انجازه سنة 2005-2006م وبه سبعة عشر مكتب بما فيها الأمانة العامة ويوجد جناح مخصص للحالة المدنية به أجهزة رقمية لتطوير الإدارة وتقريبها من المواطن حتى تسهل عليه عملية استخراج الوثائق وهناك فرع إداري متواجد على مستوى حي المنصورة القديمة وأخرى في طور الانجاز، وقد برمج فرع ثالث بحي عين اللصيق وهو في طور الانجاز<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: وظائف وأهداف بلدية المنصورة

#### 1- الوظائف:

- المحافظة على النظام العام وتطوير وتنسيق التجهيزات العمومية.
- المبادرة الاقتصادية وذلك بإنشاء مشروعات وكذا مهمة البحث عن النشاط الاقتصادي في المدن والأرياف.
- تنمية الوحدات الموجودة وإدخال الوسائل العصرية عليها.
- توفير المصالح الاستثمارية الإنتاجية.
- السهر على حماية التراث التاريخي والثقافي ورموز ثورة التحرير الوطني.
- السهر على احترام المقاييس والتعليمات في مجال العقار والسكن والتعمير.
- السهر على احترام التنظيم في مجال الشغل المؤقت للأماكن التابعة للأماكن العمومية والمحافظة عليها<sup>2</sup>.
- السهر على احترام تعليمات نظافة المحيط وحماية البيئة.
- اتخاذ جميع الاحتياطات والإجراءات والتدابير اللازمة للمحافظة على الصحة العمومية ومنع تفشي الأوبئة بين الناس.
- السير الحسن على تسيير أمور الشعب وشؤونه.

<sup>1</sup> مقابلة مع عمر كزيز، مرجع سبق ذكره، يوم الخميس 14-04-2017، على الساعة 10:00 إلى 11:07 ببلدية المنصورة.

<sup>2</sup> مقابلة مع عبد القادر مرسل، (مسئول مصلحة الحالة المدنية)، يوم الأحد 30 أبريل 2017 على الساعة 10:30 إلى 11:00، ببلدية المنصورة.



## الفصل الرابع : مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ببلدية المنصورة لولاية غارداية

- تلبية وتحقيق رغبات المواطنين في شتى الميادين ومختلف المجالات<sup>1</sup>.
- تنظيم المجتمع وتحسين مهامه.
- تقريب المواطن من مختلف الإدارات<sup>2</sup>.
- استخراج بطاقة التعريف الوطنية والبيومترية وجواز السفر البيومتري.
- تخزين الأرشفة والمستندات الخاصة من مقر البلدية.
- استقبال المواطنين وأخذ آرائهم وحل مشاكلهم على مستوى الأمانة الخاصة بالرئيس.
- تداول مختلف الصفقات واستقبال ملفات السكن وكذا دفع رواتب موظفي البلدية<sup>3</sup>.

### 2- الأهداف:

- ضمان إمكانية تسهيل المواطنين للحصول على كفاءة الخدمات بالبلدية.
- السعي لتحقيق وتفعيل مشاريع تنمية بالبلدية والتنسيق مع الجهات المختصة.
- المساهمة في توفير الأمن لسكان البلدية والحفاظ على الموارد ودعم الأجهزة الأمنية للحفاظ على أمن واستقرار المواطن.
- الوقوف على مدى متطلبات واهتمام المواطن وتعزيز مشاركتهم لخدمة الصالح العام.
- ترميم وتكملة بناء هذه المشاريع من المدارس والمراكز الثقافية، قاعة الاحتفالات، قاعات العلاج<sup>4</sup>.

---

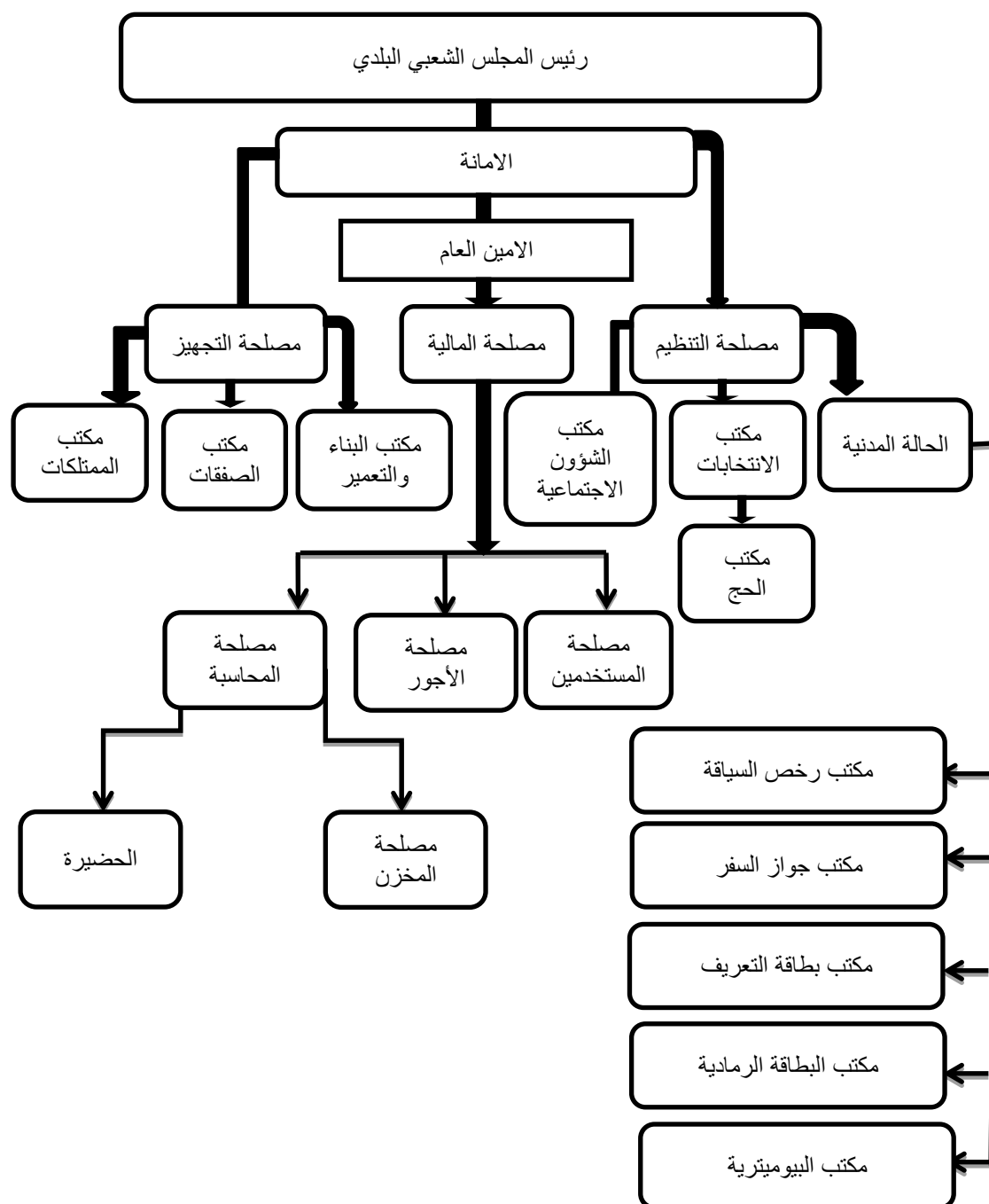
<sup>1</sup> مقابلة مع نوال كزيز، (رئيسة لجنة الفلاحة والري)، يوم الثلاثاء 21 مارس 2017 على الساعة 09:25 إلى 09:50 ببلدية المنصورة.

<sup>2</sup> مقابلة مع فاطمة الزهراء نواصر، (مكلفة بالديوان والأجور)، يوم الثلاثاء 21 مارس 2017 على الساعة 10:15 إلى 10:34.

<sup>3</sup> مقابلة مع عبد القادر مرسل، مرجع سبق ذكره، يوم الأحد من 30 أبريل، على الساعة 11:00 إلى 11:40 ببلدية المنصورة.

<sup>4</sup> مقابلة مع نعيمة بوتيتل، (عون في مصلحة البيومترية)، يوم 30 مارس 2017، على الساعة 09:30 إلى 09:50، بمقر سكنها "حي بن النذير بلقاسم" بالمنصورة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية المنصورة.



المصدر: مقابلة مع السيد بوعمامة عبد الباقي، مسئول الشبكة الاجتماعية بمكتب الشبكة الاجتماعية،

الأحد 14 مارس 2017، الساعة 12:11.

## الفصل الرابع : مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ببلدية المنصورة لولاية غارداية

### المبحث الثاني: تحليل معطيات الدراسة

#### تحليل محتوى الاستمارة :

#### البيانات الشخصية :

#### جدول رقم 01 : يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	المعاملات الإحصائية	التكرار	النسبة
ذكر		13	52%
أنثى		12	48%
المجموع		25	100%

تبين البيانات الواردة في الجدول أن عدد الذكور ببلدية المنصورة يفوق عدد الإناث باختلاف طفيف بحيث تمثل نسبة الذكور 52% عكس الإناث والتي قدرت نسبتهم بـ 48% ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد على الذكور وهي الفئة الأكثر نسبة نظرا لطبيعة العمل الإداري الذي يطغى على المؤسسة، إضافة إلى أن خبرة الرجل في الاتصال أكثر من المرأة، وهذا ما يسهل عليه المشاركة لمختلف خدمات الاتصال.

#### جدول رقم 02 : يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

المتغير	المعاملات الإحصائية	التكرار	النسبة المئوية
من (20 - 30)		06	24%
من (30 - 40)		09	36%
من 40 فما فوق		10	40%
المجموع		25	100%

توضح المعطيات المدونة في الجدول توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن بحيث نلاحظ أن تنوع مختلف الأعمار لدى الموظفين في البلدية ونجد أن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 40 فما فوق هم الأغلب الذين ينشطون في المؤسسة خاصة وأن النسبة قدرت عند هذه الفئة بـ 40% عكس الموظفين

## الفصل الرابع : مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ببلدية المنصورة لولاية غارداية

الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 30 سنة نجد منهم حوالي 06 موظفين فقط وبلغت نسبتهم 24%، في حين أن الموظفين البالغ أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة قدرت فيهم النسبة بـ 36% ولكن يبقى الأرجح في بلدية المنصورة أنها توظف الفئة البالغ أعمارهم من 40 سنة فما فوق وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى توظيف فئة الشباب مع عدم التخلي على موظفيها القدماء وهو ما يتماشى مع سياسة الدولة للقضاء على البطالة، إضافة إلى أن الإدارة تعتمد على فئة أصحاب الكفاءة وذوي القدرات العالية والتي هي أكثر معرفة وخبرة.

**جدول رقم 03 : يبين توزيع عينة الدراسة حسب مستوى التعليم**

المتغيرات الإحصائية	التكرار	النسبة المئوية
الابتدائي	00	00
المتوسط	05	20%
الثانوي	09	36%
الجامعي	11	44%
المجموع	25	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن الموظفين في المؤسسة أغلبهم جامعيين، بحيث بلغت النسبة لذلك 44% أقل منهم ذوي المستوى الثانوي والتي بلغت النسبة فيها 36%، وارتفاع نسبة الجامعيين يدل على أن المؤسسة تعتمد على من لهم مستوى علمي ولديهم القدرة في التعامل مع الأجهزة الحديثة، خاصة وأن من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية هو توفر الخبرة المعلوماتية والكفاءة التقنية العالية ويرجع كل هذا إلى أن أغلب الموظفين ببلدية المنصورة متحصلين على شهادات جامعية، هذا ما يساهم في التطور في العمل الإداري، هذا من جهة، من جهة أخرى أن المؤسسة تعتمد على منهم حاملين لشهادة المتوسط بنسبة 20% ولا يوجد منهم من هم من مستوى الابتدائي ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة لا تعتمد على منهم أقل مستوى علمي بل تعتمد على من هم أكثر مستوى من ذلك.

## الفصل الرابع : مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ببلدية المنصورة لولاية غارداية

**جدول رقم 04 : يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة**

المعاملات الإحصائية	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	12	48%
أكثر من 10 سنوات	13	52%
المجموع	25	100%

يبين لنا الجدول أن أغلب العاملين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات والتي قدرت نسبتهم بـ 52%، والمواطنين الذين لديهم خبرة أقل من 10 سنوات والتي بلغت نسبتهم بـ 48% ويرجع ذلك إلى أن البلدية تعتمد في إدارتها على من هم أقدمية خاصة وأن أي موظف نشط في الإدارة عدة سنوات يمتلك الخبرة ومؤهل كافي وقدرات عالية تمكنه من إنجاز الأعمال بسهولة وتكون له دراية بمختلف ما يتم تداوله داخل المؤسسة، الأمر الذي يسهل العمل الإداري لديهم وزاد من معرفتهم بالإدارة الإلكترونية وهذا ما أكد عليه السيد "بن دكن" أحد الموظفين في البلدية والذي فسر مصطلح الإدارة الإلكترونية بكل دقة وأوضح كل ما يترتب عنها من مزايا وسلبات عند إجابته عن الاستبيان الموزع عليهم قصد الإجابة.

### المطلب الأول: تحليل المحور الأول : علاقة المبحوثين بالإدارة الإلكترونية

**الجدول رقم 05 : يبين رأي المبحوثين حول معنى مفهوم الإدارة الإلكترونية**

المتغير	المعاملات الإحصائية	التكرار	النسبة المئوية
استعمال جهاز الحاسوب في الأعمال الإداري		11	28.20%
تحسين مستوى الخدمات وسهولة انجاز المعاملات		17	43.58%
تحقيق السرعة لإنجاز إجراءات العمل بتكلفة مناسبة		11	28.20%
المجموع		39	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب الموظفين في بلدية المنصورة كان رأيهم للإدارة الإلكترونية هو تحسين مستوى الخدمات وسهولة إنجاز المعاملات بحيث بلغت نسبة ذلك 43.58% في حين بلغت نسبة الذين أجابوا بأن الإدارة الإلكترونية تعني لهم حسب رأيهم أنها تتمثل في استعمال جهاز الحاسوب في الأعمال الإدارية إضافة إلى تحقيق السرعة لإنجاز إجراءات العمل بتكلفة مناسبة وقد أكد جميع

#### الفصل الرابع : مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ببلدية المنصورة لولاية غارداية

المجيبين بتحسين مستوى الخدمات وسهولة إنجاز المعاملات على خلاف أجناسهم وأعمارهم في التعليل لذلك.

ويمكن تفسير أغلبية العاملين في المؤسسة بأن الإدارة الإلكترونية نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية خاصة أنها تمكن المستخدم من تقديم أحسن الخدمات للمواطنين والذي قد يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات زد على ذلك أن هناك من يتعامل معها أكثر من 10 سنوات هذا ما سهل عليهم معرفة أن الإدارة الإلكترونية تعني عدة معاني كما هو موضح في الجدول.

جدول رقم 06 : يوضح العمل في الإدارات الإلكترونية أم العمل في الإدارات الكلاسيكية.

المتغير	المعلومات الإحصائية	التكرار	النسبة
الإدارات الإلكترونية		21	84%
الإدارات الكلاسيكية		04	16%
المجموع		25	100%

يبين لنا الجدول أن نسبة تفضيل العمل بالإدارات الإلكترونية بلغت أعلى نسبة وقدرت بـ 84%، عكس تفضيل العمل في الإدارات الكلاسيكية والتي بلغت نسبتها 16% ويرجع هذا إلى ضرورة تسهيل التعامل في المؤسسة إضافة إلى السرعة وكذا تقليص الجهد والعمل بطريقة مناسبة من أجل تطوير العمل الإداري إضافة إلى الدقة والنجاح كون الإدارة الإلكترونية تساهم في التقليص من العراقيل التي قد تواجه الموظفين، أما فيما يخص العمل في الإدارة الكلاسيكية فهذا راجع إلى أن العمل يبقى فيها مستمر حتى إذا انقطعت الكهرباء، كما أنها لا تتطلب جهد كبير دون أن ننسى بأنها تعتبر أولى الإدارات والتي مهدت لظهور الإدارة الإلكترونية بعد ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي يعد سببا رئيسيا في تحويل الإدارات من إدارات معتمدة بطريقة يدوية إلى إدارات يعتمد العمل فيها بطريقة آلية.

## الفصل الرابع : مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ببلدية المنصورة لولاية غارداية

جدول رقم 07 : يبين اعتماد المؤسسة على الأساليب الإلكترونية بدلا من الأساليب التقليدية.

المعاملات الإحصائية / المتغير		مواكبة التقدم والتطور التكنولوجي		تحقيق السرعة في إنجاز الأعمال		تقليل الجهد
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	النسبة
14	56%	17	68%	11	44%	موافق
11	44%	08	32%	14	56%	غير موافق
25	100%	25	100%	25	100%	المجموع

الجدول السابع يوضح لنا مدى اعتماد بلدية المنصورة على الأساليب الإلكترونية بدلا عن الأساليب التقليدية ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى تحقيق السرعة في إنجاز الأعمال الإدارية وذلك بنسبة 68% حيث أن أغلب الموظفين في المؤسسة أبدوا رأيهم بـ موافق ويرجعون أن السبب الرئيسي لذلك يعود إلى السرعة في إنجاز الأعمال الإدارية خاصة أن المؤسسة تتطلب ذلك من أجل تمكين إجراءات عمل بسيطة تفاديا لوقوع أخطاء من شأنها أن تعرقل في مهام المؤسسة، أما بالنسبة لتقليل الجهد فلم يعد مرجعا أساسيا لاعتماد المؤسسة على ذلك خاصة أن النسبة من حيث هذا المتغير كانت 44%، حسب رأي المبحوثين أيضا أن مواكبة التقدم والتطور التكنولوجي لا يعتمد بالضرورة على أن تكون المؤسسة في حالة ما إذا اعتمدت على الأساليب الإلكترونية أن يكون مطلبا أو مؤشرا تراه البلدية حتى يكون عائدا أو مسعى حقيقي يستوجب هذا كما أجمع بعض الموظفين حسب رأيهم على أن من بين الأسباب والذي يمكن أن تكون مكسبا آخر إضافة إلى الاقتراحات السالفة الذكر "مواكبة التطور، وتحقيق السرعة في إنجاز الأعمال الإدارية، تقليل الجهد" هو التغير المستمر هذا كان حسب رأي بعض المبحوثين خاصة وأن الأساليب الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق.

## الفصل الرابع : مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ببلدية المنصورة لولاية غارداية

جدول رقم 08 : يبين أهم الوسائل التي توظفها بلدية المنصورة في الأعمال الإدارية

المتغير	المعاملات الإحصائية	التكرار	النسبة المئوية
حاسب آلي		24	30%
فاكس		23	28.75%
هاتف		20	25%
انترنت		13	16.25%
المجموع		80	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن بلدية المنصورة توظف أغلب الوسائل الإلكترونية من حاسب آلي وفاكس وهواتف نقالة، هذا ما أجمع عليه أغلب المبحوثين حسب عينة الدراسة إلا وسيلة الانترنت فقد اتفق بعض الموظفين في المؤسسة أن هاته الوسيلة لا توظفها المؤسسة كثيرا إلا في بعض المصالح والمكاتب حسب المؤسسة والتي بلغت نسبتها 16,75%، في حين نجد أن الحاسب الآلي يمثل أبرز الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة وبلغت نسبته بـ 30% في حين أن الفاكس بلغت 25%، إضافة إلى وجود وسائل أخرى تمثلت في سكاير وآلات الطباعة ويرجع هذا إلى أن المؤسسة بحاجة إلى الرفع من مستواها والتطوير في أجهزتها خاصة أن هذه الإدارة تخدم مجال تخصص الاتصال والعلاقات العامة، كل هذا من أجل أن تكون الإدارة حينها قد امتلكت عدة وسائل.

جدول رقم 09 : يبين المميزات المحققة من طرف بلدية المنصورة في استخدام الإدارة الإلكترونية

المتغير	المعاملات الإحصائية	التكرار	النسبة
نسبة الإجراءات الإدارية		12	21.5%
تطوير العمل الإداري		15	26.31%
تسهيل إجراءات الاتصال بين الدوائر داخل المؤسسة		08	14.03%
تقليل استخدام الورق		04	7.01%
انجاز الأعمال الإدارية بسهولة في وقت قصير		18	31.57%
المجموع		57	100%



## الفصل الرابع : مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ببلدية المنصورة لولاية غارداية

يبين لنا الجدول أن تطوير العمل الإداري هو من أهم المميزات التي حققتها بلدية المنصورة في استخدامها للإدارة الإلكترونية حيث بلغت النسبة في هذه الميزة بـ 26,31%، إلا أن الميزة الأهم من هذه تمثلت في إنجاز الأعمال الإدارية بسهولة والتي قدرت نسبتها بـ 31,57% وهذا راجع إلى تسير العمل وتحسينه بأقل وقت وتكلفة وكذا التجهيز الناجح للعمل الإداري وتخفيف حدة المشكلات الناجمة في تعامل طالب الخدمة أو الموظف بحد ذاته حتى يتسنى له العمل بكل سهولة وبساطة أما بالنسبة لتبسيط الإجراءات الإدارية فهي ميزة أخرى حققتها بلدية المنصورة لكن ليس بميزة مهمة خاصة وأنها بلغت نسبة 21,05%، أيضا فيما يخص تقليل الورق وتسهيل إجراءات الاتصال بين الدوائر فقد أجمع أغلب المبحوثين أو الموظفين العاملين داخل المؤسسة على أنها مميزات وإن كانت قد حققتها المؤسسة لكن ليس بمميزات أساسية قد تحققت.

**المطلب الثاني: تحليل المحور الثاني: موقف المبحوثين من العمل الإداري داخل بلدية المنصورة**

**جدول رقم 10 : يبين طبيعة إنجاز الأعمال الإدارية ببلدية المنصورة**

المتغير	المعاملات الإحصائية	التكرار	النسبة
ملائمة		15	60%
ملائمة نوعا ما		10	40%
غير ملائمة		00	00
المجموع		25	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن طبيعة إنجاز الأعمال الإدارية ببلدية المنصورة أغلبيتها قد تكون ملائمة، حيث أن النسبة فيها قدرت بـ 60%، أما باقي النسب فقد تكون الأعمال الإدارية من حيث طبيعة إنجازها ملائمة نوعا ما والتي بلغت نسبتها 40%، في حين أنه لا توجد هناك أعمال إدارية غير ملائمة وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن أغلب النشاطات والأعمال الإدارية المنجزة داخل المؤسسة هي أعمال مناسبة حسب كل موظف وحسب التخصص والمجال الذي يعمل فيه كل ومصلحته، إضافة إلى أن جل الأعمال ليست بأعمال تحتاج إلى ضغط ووقت وجهد كبير وكل هذا راجع إلى الأجهزة الإلكترونية التي تعد مساهما ومرجعا مهما في ذلك، هذا ماساهم في تطوير العمل داخل المؤسسة.

## الفصل الرابع : مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ببلدية المنصورة لولاية غارداية

جدول رقم 11 : يبين إذا كان عدم إنجاز الأعمال الإدارية يعيق من نشاط بلدية المنصورة

المتغير		ضعف تسير المعاملات الإدارية		قلة التجربة لدى الموارد البشرية		تذبذب في شبكة الانترنت	
المعاملات الإحصائية		النسبة		النسبة		النسبة	
المعاملات الإحصائية		التكرار		التكرار		التكرار	
نعم		10		09		13	
لا		15		10		12	
المجموع		25		25		25	

يتضح لنا من خلال الجدول أن ما يعيق من نشاط بلدية المنصورة في حالة ما إذ لم تنجز الأعمال الإدارية بسهولة سببه يعود إلى التذبذب في شبكة الانترنت، حيث قدرت النسبة بـ 52% وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا على هاته الوسيلة "الانترنت"، أيضا أن ضعف تسير المعاملات الإدارية يعد سببا آخر في حالة ما إذ لم تنجز الأعمال الإدارية بسهولة هذا حسب من أجابوا بـ نعم، أما قلة التجربة فلا يراها البعض سببا في إعاقة نشاط البلدية من حيث عدم إنجاز الأعمال الإدارية بسهولة خاصة وأن النسبة قدرت بـ 36%، وهذا راجع إلى أن أغلب العاملين في المؤسسة لديهم خبرة في الأعمال التي يقومون بها خاصة وأن جلهم خريجي جامعات وأغلبهم ينشطون في المؤسسة أكثر من عدة سنوات هذا ما ساهم في خلق تطوير الأعمال الإدارية ونجاحها بكل سهولة وبساطة.

جدول رقم 12 : يبين لنا الصعوبات التي تواجه المبحوثين أثناء أدائهم للعمل الإداري.

المتغير		بغفوية		بطريقة سهلة		بصعوبة	
المعاملات الإحصائية		النسبة		النسبة		النسبة	
المعاملات الإحصائية		التكرار		التكرار		التكرار	
نعم		04		08		00	
لا		21		17		00	
المجموع		25		25		00	

يبين لنا الجدول أن أغلب الموظفين داخل المؤسسة لا تواجههم أي صعوبة أثناء أدائهم للعمل الإداري ويرجع ذلك إلى تحسين مستوى الخدمات وتسهيل مهمة الوظيفة أو المنصب الذي يشغله الموظف في الإدارة وكذا الخبرة التي يمتلكها الموظف إضافة إلى تحقيق السرعة في إنجاز الأعمال خاصة طبيعة العمل والتي تكون مناسبة وملائمة بالنسبة للمجال الذي يختص فيه، أما فيما يخص بعض

## الفصل الرابع : مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ببلدية المنصورة لولاية غارداية

الموظفين فقد واجهتهم بعض من الصعوبات على ذكر من أجابوا عليه حسب رأيهم إلا أنهم قد تجاوزوها بكل سهولة وعفوية بحيث أن 32% ممن تجاوزوا هاته الصعوبات بطريقة سهلة، في حين أن 16% منهم من تجاوزها بطريقة عفوية ويعود ذلك إلى معرفة الموظف الذي قد يعين جديدا في المؤسسة وعدم تمكنه ودرايته بالمهام التي قد توكل إليه، خاصة وأنه وافد جديد داخل المؤسسة، أو قد يعود ذلك إلى الضغط الذي قد يترتب على الموظف خاصة عند إقبال الطلب وكثرة المواطنين من أجل إتمام انشغالاتهم على أكمل وجه، هذا من جهة ومن جهة أخرى أنه انعدمت تماما إجابة المبحوثين في المتغير الأخير "بصعوبة" بحيث لم يرى أي مبحوث أن الصعوبات التي وإن كانت قد واجهته تجاوزها بصعوبة هذا ما يوضحه الجدول في الأعلى.

**جدول رقم 13 : يبين طريقة إنجاز الأعمال الإدارية**

المتغير المعاملات الإحصائية		لا تجيد التعامل مع أنظمة الحاسوب		تفضل العمل باليد		عدم توفر جهاز حاسوب	
المعاملات الإحصائية		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
العمل اليدوي		08%	02	04%	01	00	00
العمل بالحاسوب		92%	23	96%	24	00	00
المجموع		100%	25	100%	25	00	00

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب الموظفين في المؤسسة يفضلون العمل بالحاسوب وقد بلغت النسبة فيما يخص الموظفين الذين امتنعوا عن إجابة تفضيل العمل باليد 96%، في حين امتنع 23 موظف بالبلدية عن تفضيلهم بالعمل اليدوي وفضلوا العمل بالحاسوب وبلغت النسبة لذلك 92%، ويرجع ذلك إلى إيجابيات الحاسوب وفوائده وهو ما جعلهم يفضلون العمل به خاصة وأن من أهم إيجابيات الحاسوب تسهيل عملية التسيير الإداري والدقة في العمل والتنظيم وريح الوقت وسرعة الإنجاز وكذا السرعة في الأداء خاصة وأن الحاسوب يعد من أهم التقنيات التي تميز الإدارة الإلكترونية، في حين آخر لم يرى أي مبحوث بالنسبة لمن اختاروا العمل اليدوي أن السبب وراء ذلك يعود إلى عدم توفر الحاسوب في مكتب الموظف، والجدول أعلاه يبين النتيجة التي انعدمت فيها النسبة نهائيا.

## الفصل الرابع : مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ببلدية المنصورة لولاية غارداية

### المطلب الثالث : تحليل المحور الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري

جدول رقم 14 : يبين أسباب تحول إدارة البلدية من الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية

المتغير	المعاملات الإحصائية	التكرار	النسبة
معدات وأجهزة الكترونية		12	34.28%
عصرنة الإدارة		18	51.42%
تنمية المؤسسة باعتمادها ذلك		05	14.28%
المجموع		35	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن عصرنة الإدارة هو السبب الرئيسي في تحول إدارة بلدية المنصورة من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية والتي بلغت النسبة فيها إلى 51.42%، في حين قدرت النسبة بـ 34.28% ممن أجابوا بتوفير معدات وأجهزة إلكترونية كسبب آخر جعل إدارة البلدية تحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية أما فيما يخص حتمية المؤسسة فلا يراه أغلبية الموظفين أنه سببا كافيا لجعل إدارة البلدية تحول من تقليدية آلة الكترونية وقدرت النسبة فيه بـ 14.28% ويرجع ذلك إلى أن الموظفين في المؤسسة يساهمون في ترقية الإدارة وعصرنتها وكذا الاحترافية في العمل الإداري وتسهيله وضمان التطور وتقديم خدمات للمواطنين ذات جودة عالية.

جدول رقم 15: يبين مزايا استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري

المتغير	المعاملات الإحصائية	التكرار	النسبة
الوقت		15	35.71%
قلة التكاليف وتسهيل العمليات الإدارية		18	42.85%
تطوير النظم الفعالة والمرنة في مجال إدارة الموارد البشرية		09	21.42%
المجموع		42	100%

يبين لنا الجدول أن من مزايا استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري بدرجة أهم تتمثل في تقليل التكاليف وتسهيل العمليات الإدارية خاصة وأنه مثل أعلى نسبة والتي قدرت بـ 42,85% حسب إجابة الموظفين، بحيث أن الإدارة الإلكترونية من أهم ما يترتب عنها قلة التكاليف وسهولة إجراء

## الفصل الرابع : مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ببلدية المنصورة لولاية غارداية

العمليات، في حين أن ربح الوقت يعتبر من مزايا استخدام الإدارة الإلكترونية إلا أنه بدرجة أقل من تقليل أو قلة التكاليف خاصة وأن النسبة فيه قدرت بـ 35,71% مقارنة بـ 42,85% والتي كانت من أبرز المزايا المستخدمة في العمل الإداري، أما فيما يخص تطوير النظم الفعالة فلا يراها أغلب الموظفين بأنها عنصر مهم كونه يعتبر أيضا هو الآخر من مزايا استخدام الإدارة الإلكترونية والذي بلغت فيه النسبة 21,42% وهذا راجع إلى أن قلة التكاليف وربح الوقت من أهم ما ينتج عن استخدام المؤسسة للإدارة الإلكترونية وهذا لتحسين صورة المؤسسة وإعطائها طابع الشمولية.

**جدول رقم 16: يبين مقارنة الإدارة الإلكترونية بالإدارة التقليدية من حيث الخدمات**

المتغير	المعاملات الإحصائية	التكرار	النسبة
جيدة جدا		10	40%
جيدة		15	60%
سيئة		00	00
سيئة جدا		00	00
المجموع		25	100%

يبين لنا الجدول أن الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية مقارنة بالإدارة التقليدية تتم بصورة جيدة ونسبة قدرت بـ 60% في حين يرى 40% منهم أنها تقدم بصورة جيدة جدا ولا تقدم الإدارة الإلكترونية الخدمات بطريقة سيئة وهذا حسب عدم إجابة المبحوثين لذلك، خاصة وأنهم أجمعوا بأنها لا تكون أبدا الخدمات بطريقة سيئة، والتي مثلت النسبة في هذا 0% والتي تدل على عدم اختيار أي مبحوث لهذا المتغير، وهذا راجع لكون أن الإدارة بالنسبة لبلدية المنصورة تقدم خدمات تسعى دوما للتجديد والتغيير لتتماشى ومواكبة التقدم وعصرنة الحدث حتى لا تحدث أي إنزلاقات من شأنها أن تخل بالمؤسسة وحتى يتسنى لهم معرفة الأفضل مقارنة بما كان سابقا أن المؤسسة تعتمد على تقديم خدمات تقليدية لا يعرف حتى وإن كانت بصورة جيدة عن غيرها من ذلك.

## الفصل الرابع : مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ببلدية المنصورة لولاية غارادية

جدول رقم 17 : يبين عدم توظيف الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري

المتغير	المعاملات الإحصائية	التكرار	النسبة
نعم		18	72%
لا		07	28%
المجموع		25	100%

يوضح لنا الجدول بأن الإدارة الإلكترونية في حالة عدم توظيفها في العمل الإداري قد تعيق من نشاطات البلدية وعدم إنجاز أعمالها الإدارية بشكل جيد خاصة وأن نسبة 72% مثلت وأبدت رأيها بـ نعم وهي النسبة الأكثر حسب رأي الموظفين وهذا يدل على أن البلدية عليها أن توظف الإدارة الإلكترونية حتى لا يتسبب أي مشكل ولا تحدث أي انزلاقات من شأنها أن تعيق بلدية المنصورة من قيام أعمالها الإدارية، في حين أن نسبة 28% أبدت رأيها عكس ذلك والتي أجمعت بأنه عدم توظيف البلدية للإدارة الإلكترونية في المؤسسة لا يسبب ولا يعيق من قيام البلدية من نشاطاتها الإدارية.

جدول رقم 18 : يبين استخدام الإدارة الإلكترونية يساهم في التخفيف من الأعباء الإدارية.

المتغير	المعاملات الإحصائية	التكرار	النسبة
نعم		21	84%
لا		04	16%
المجموع		25	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن الإدارة الإلكترونية في استخدامها يمثل عاملا مهما وإسهاما كبيرا في التخفيف من الأعباء الإدارية وهذا ما يبينه الجدول بحيث أن النسبة بلغت 84% وهي النسبة الساحقة مقارنة مع من أجابوا لا والتي بلغت نسبتها 16% ويرجع ذلك إلى أن التخفيف من الأعباء والمشاكل الإدارية يعد مسعى ضروري من أجل أن المؤسسة يجب أن تعتمد على الإدارة الإلكترونية تقاديا لوقوع أي مسببات من شأنها أن تعيق من مسار المؤسسة.

### المبحث الثالث : الاستنتاجات العامة:

- أن بلدية المنصورة لولاية غرداية تعتمد في إدارتها على توظيف عدد الذكور أكثر من الإناث، خاصة وأن خبرة الرجل في المؤسسة أكثر من المرأة.
- أن بلدية المنصورة تعتمد في مؤسستها على توظيف من لهم مستوى علمي وكفاءة وتقنية عالية وعلى من لهم خبرة ومؤهل كافٍ وقدرات تمكنهم من إنجاز الأعمال الإدارية بسهولة.
- أن تحسين مستوى الخدمات وسهولة إنجاز الأعمال هو المعنى الأقرب لمفهوم الإدارة الإلكترونية وهو ما أوضحته النسب الواردة في الجدول 58,43٪ مقارنة ب 20,28٪ بالنسبة للمفاهيم الأخرى والمتعلقة بمفهوم الإدارة الإلكترونية.
- أن المؤسسة في إدارتها تعتمد على أغلب الوسائل الإلكترونية من هاتف، فاكس، سكانر...إلخ.
- أن تطوير العمل الإداري يعتبر أهم المميزات التي حققتها بلدية المنصورة لولاية غرداية ويعود هذا إلى تسيير العمل وتحسينه.
- أن عصنة الإدارة يعد من أهم الأسباب التي جعلت بلدية المنصورة تحول إدارتها من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية تتماشى ومواكبة العصر.
- أن استخدام الإدارة الإلكترونية تعتبر أحد أهم التغيرات التي ساهمت في التخفيف من الأعباء والمشاكل.
- أن الإدارة الإلكترونية ساهمت بشكل فعال في تطوير العمل الإداري والرفع من مستوى الإدارة.
- أن عينة البحث على اختلافها من حيث السن والجنس أكدت فعلا مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري.

وفي الأخير يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية أصبحت حتمية إلزامية تفرضها التغيرات العالمية خاصة وأنها أمام تخلق مجتمع جديد مفتاحه التنمية المعلوماتية التي هي الخيار الأمثل للتخطيط المستقبلي ومحكها الرئيسي القدرات الإنسانية، ولم يعد هناك شك في ضرورة العمل الدؤوب للتحويل إلى ما يعرف بالإدارة الإلكترونية هذا من جهة ومن جهة أخرى انتشار ما يعرف بالثورة المعلوماتية التي هي آخذة في مطاردة المجتمع الصناعي القديم ليحل محله المجتمع المعلوماتي الجديد الذي أصبح يلعب دورا هاما في كافة التطورات المجتمعية بكل جوانبها.

وليبقى العمل الإداري الركيزة الأساسية التي ساهمت في إنجاح الإدارة وتطورها من خلال التطوير والاتصال الإداري وكذا التحفيز واتخاذ القرارات والتي من شأن كل هذه العوامل أن تضيف ميزة خاصة في الإدارة لتتحقق في الأخير كل أهداف المؤسسة.

ونخلص في الأخير إلى أن الإدارة الإلكترونية لها معاني متعددة ومفاهيم متنوعة إختلف الباحثين حسب كل وتعريفه لها خاصة لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق السرعة وتحسين المستوى الإداري والرفع من العمل، كما أن الهدف الرئيسي لها يكمن في توفير الوقت والجهد وتحسين مستوى أداء المنظمات ودعم الاقتصاد الوطني.



## الملحق رقم 02 : استمارة استبيان موجهة للمبحوثين

معهد العلم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة العلوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

### استمارة استبيان

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة وبغرض إتمام مجريات البحث العلمي والمتعلق بموضوع الإدارة الالكترونية وتطوير العمل الإداري (دراسة ميدانية ببلدية المنصورة ) نرجو منكم تقديم المساعدة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المرفقة في هذا الإستبيان بكل موضوعية ومصادقية علما ان الأجوبة لا تستخدم إلا لأغرض البحث العلمي

ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم معنا

تحت إشراف الأستاذ :

قشار بكير

إعداد الطالبة :

بوتيتل نجاة

الإدارة الإلكترونية : هي قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بوسائل الكترونية كشبكة الأنترنت وأي شبكة إتصال إلكتروني آخر بأقل تكلفة وفي وقت قصير .

ملاحظة :ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

الموسم الجامعي :2016/2017

## المحور الأول : علاقة المبحوثون بالإدارة الالكترونية

1-مادا تعني لك الإدارة الإلكترونية؟

- استعمال جهاز الحاسوب في الأعمال الإدارية :

- تحسين مستوى الخدمات وسهولة إنجاز المعاملات :

- تحقيق السرعة لإنجاز إجراءات العمل بتكلفة مناسبة

2- هل تفضل العمل في:

الإدارات الإلكترونية  الإدارات الكلاسيكية

3- مارأيك في اعتماد المؤسسة على الأساليب الالكترونية بدلا عن الأساليب التقليدية ؟:

- موافق  غير موافق

- اذا كانت إجابتك بموافق فهل يعود ذلك إلى :

- مواكبة التقدم و التطور التكنولوجي

- تحقيق السرعة في انجاز الاعمال الإدارية

- تقليص الجهد

أخرى أذكرها.....

4- ماهي الوسائل الالكترونية التي توظفها مؤسستكم في العمل الإداري ؟

- الحاسب الأولى  الفاكس  الهاتف  الانترنت

وسائل أخرى (أذكرها ).....

5- في رأيك ماهي اهم المميزات التي حققتها بلدية المنصورة في استخدامهما للإدارة الالكترونية ؟

- تبسيط الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة

- ساهمت في تطوير العمل الإداري

- تسهيل إجراءات الاتصال بين الدوائر في داخل المؤسسة ☐

-تقليل استخدام الورق ☐

-إنجاز الأعمال الإدارية بسهولة في وقت قصير ☐

6. كيف تقيم طبيعة انجاز الأعمال الإدارية ببلدية المنصورة؟

ملائمة ☐ ملائمة نوعا ما ☐ غير ملائمة ☐

7. هل ترى بأن عدم انجاز الأعمال الإدارية بسهولة يعيق النشاط ببلدية المنصورة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان جوابك بنعم فهل يعود ذلك الى:

- ضعف تسيير المعاملات الإدارية. ☐

- قلة التجربة لدى الموارد البشرية. ☐

- تدبب في شبكة الأنترنت . ☐

8. هل واجهت صعوبات أثناء أداءك للعمل الإداري في البلدية ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان جوابك بنعم ،كيف تجاوزت هذه الصعوبات ؟

- بعفوية ☐ بطريقة سهلة ☐ بصعوبة ☐

9- اثناء انجازك للأعمال الإدارية هل تفضل العمل ؟

- العمل اليدوي ☐ العمل بالحاسوب ☐

إذا كان اختيارك للعمل اليدوي الى ما يعود ذلك :

- لا تجيد التعامل مع أنظمة الحاسوب ☐

- تفضل العمل باليد ☐

- عدم توفر جهاز الحاسوب في مكتبك ☐

## المحور الثاني : موقف المبحوثين من العمل الإداري داخل بلدية المنصورة

6. كيف تقيم طبيعة انجاز الاعمال الإدارية ببلدية المنصورة؟

ملائمة ☐ ملائمة نوعا ما ☐ غير ملائمة ☐

7. هل ترى بأن عدم انجاز الأعمال الإدارية بسهولة يعيق النشاط ببلدية المنصورة؟

نعم ☐ لا. ☐

إذا كان جوابك بنعم فهل يعود ذلك الى:

- ضعف تسيير المعاملات الإدارية. ☐

- قلة التجربة لدى الموارد البشرية. ☐

- تدبب في شبكة الأنترنت . ☐

8. هل واجهت صعوبات أثناء أداءك للعمل الإداري في البلدية ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان جوابك بنعم ،كيف تجاوزت هذه الصعوبات ؟

- بعفوية ☐ بطريقة سهلة ☐ بصعوبة ☐

9- أثناء انجازك للأعمال الإدارية هل تفضل العمل ؟

- العمل اليدوي ☐ العمل بالحاسوب ☐

إذا كان اختيارك للعمل اليدوي إلى ما يعود ذلك :

- لا تجيد التعامل مع أنظمة الحاسوب ☐

- تفضل العمل باليد ☐

- عدم توفر جهاز الحاسوب في مكتبك ☐

### المحور الثالث : دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري .

10. ماهي أسباب تحول إدارة بلدية المنصورة من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؟

- توفير معدات وأجهزة إلكترونية.

-عصرنة الإدارة.

- حتمية المؤسسة باعتمادها على ذلك.

11. في رأيك ماهي مزايا استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري؟

- ربح الوقت

-تقليل التكاليف وتسهيل العمليات الإدارية

- تطوير النظم الفعالة والمرنة في مجال إدارة الموارد البشرية

أخرى اذكرها.....

.....

12. كيف تقيم الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية مقارنة بالإدارة التقليدية من أجل تحسين العمل الإداري ؟.

جيدة جدا  جيدة  سيئة  سيئة جدا

13. هل ترى بأن عدم توظيف الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري يعيق من قيام البلدية بنشاطاتها الإدارية بشكل جيد.

نعم  لا

14- هل ترى ان استخدام الإدارة الإلكترونية يتطلب التخفيف من الأعباء الإدارية ؟

نعم  لا

### المحور الرابع : البيانات الشخصية

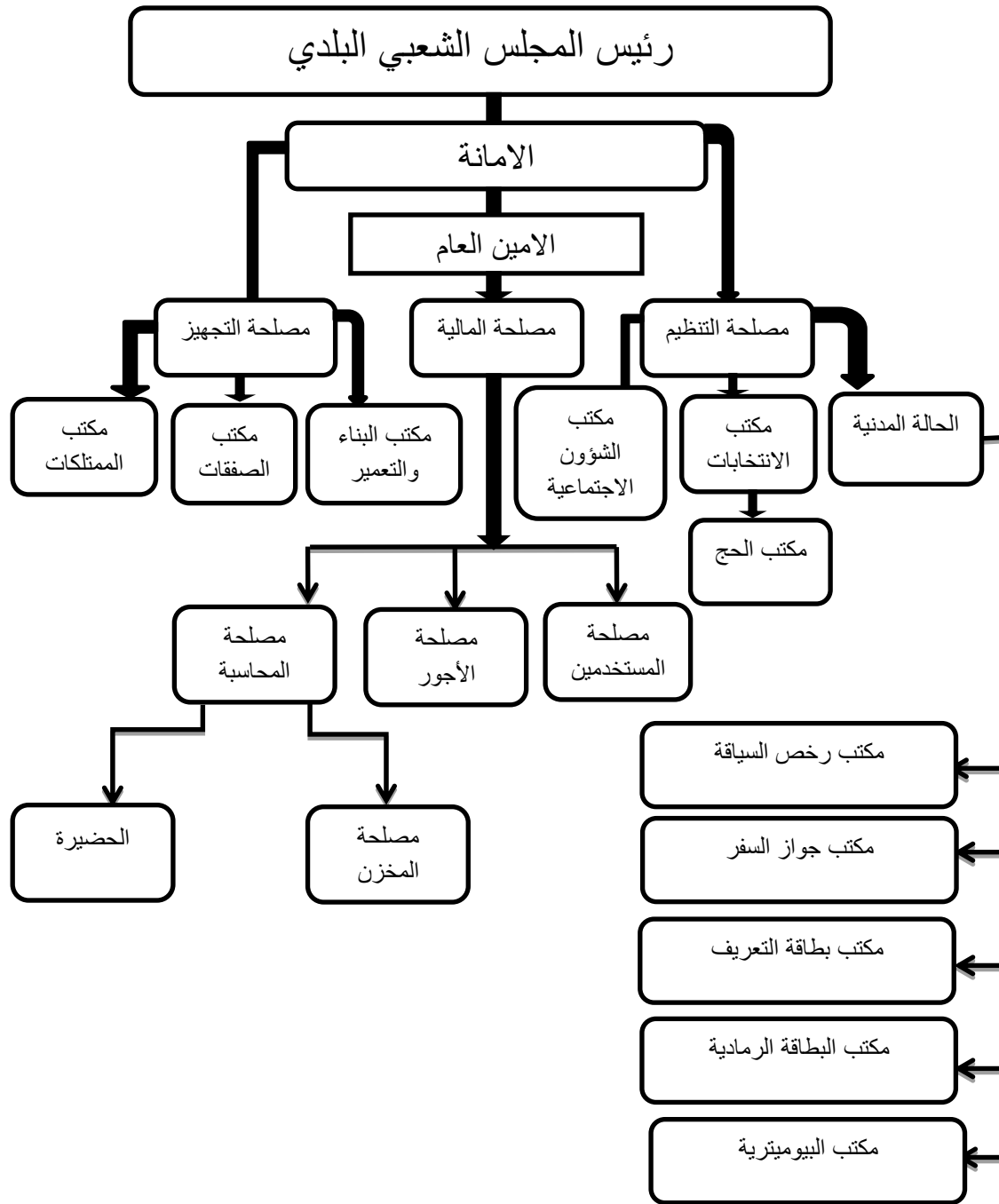
15- الجنس: ذكر  أنثى  .

16- السن : من 20-30.  30-40  من 40 فما فوق

17- المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

18. الخبرة: اقل من 10سنوات  أكثر من 10 سنوات

الملحق رقم 01 : الهيكل التنظيمي لبلدية المنصورة



الهيكل التنظيمي لبلدية المنصورة.

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	73
02	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.	73
03	توزيع عينة الدراسة حسب مستوى التعليم	74
04	يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	75
05	يبين رأي المبحوثين حول معنى مفهوم الإدارة الإلكترونية.	75
06	يوضح العمل في الإدارات الإلكترونية أم العمل في الإدارات الكلاسيكية	76
07	يبين اعتماد المؤسسة على الأساليب الإلكترونية بدلا من الأساليب التقليدية	77
08	يبين أهم الوسائل التي توظفها بلدية المنصورة في الأعمال الإدارية	78
09	يبين المميزات المحققة من طرف بلدية المنصورة في استخدام الإدارة الإلكترونية	78
10	يبين طبيعة إنجاز الأعمال الإدارية ببلدية المنصورة	79
11	يبين إذا كان عدم إنجاز الأعمال الإدارية يعيق من نشاط بلدية المنصورة	80
12	يبين لنا الصعوبات التي تواجه المبحوثين أثناء أدائهم للعمل الإداري	80
13	يبين طريقة إنجاز الأعمال الإدارية	81
14	يبين أسباب تحول إدارة البلدية من الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية	82
15	يبين مزايا استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري	83
16	يبين مقارنة الإدارة الإلكترونية بالإدارة التقليدية من حيث الخدمات	83
17	يبين عدم توظيف الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري	84
18	يبين استخدام الإدارة الإلكترونية يساهم في التخفيف من الأعباء الإدارية	85

الصفحة	الموضوع
أ	كلمة شكر خاصة بالأستاذ
ب	شكر وعرفان
ج	الإهداء
خطة الدراسة	
01	مقدمة
الفصل الأول : الإطار المنهجي	
05	- الإشكالية
05	- تساؤلات الدراسة
06	- أهداف الدراسة
06	- أهمية الدراسة
06	- أسباب اختيار الموضوع
07	- منهج الدراسة
08	- أدوات جمع المعلومات
09	- عينة الدراسة
09	- حدود الدراسة
10	- تحديد المفاهيم
11	- الدراسات السابقة
17	- صعوبات الدراسة
الإطار النظري	
الفصل الثاني : الإدارة والعمل الإداري	
20	تمهيد
21	المبحث الأول : تعريف الإدارة



21	المطلب الأول : مفهوم الإدارة
22	المطلب الثاني : خصائص الإدارة
23	المطلب الثالث : أهمية الإدارة
24	المطلب الرابع : مبادئ الإدارة
26	المبحث الثاني : عوامل نجاح العمل الإداري ووظائفه
26	المطلب الأول : مفهوم العملية الإدارية
27	المطلب الثاني : عوامل نجاح العملية الإدارية
34	المطلب الثالث : خصائص العملية الإدارية
34	المطلب الرابع : وظائف العمل الإداري
<b>الفصل الثالث : الإدارة الإلكترونية النشأة والمفهوم</b>	
45	تمهيد
46	المبحث الأول : تعريف الإدارة الإلكترونية
46	المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية
47	المطلب الثاني : مراحل تطور الإدارة الإلكترونية
48	المطلب الثالث : خصائص الإدارة الإلكترونية.
49	المطلب الرابع : أهمية الإدارة الإلكترونية
51	المبحث الثاني : مبادئ الإدارة الإلكترونية ووظائفها
51	المطلب الأول : وظائف الإدارة الإلكترونية
53	المطلب الثاني : أنماط الإدارة الإلكترونية
57	المطلب الثالث : مبادئ الإدارة الإلكترونية
57	المطلب الرابع : أهداف الإدارة الإلكترونية
59	المبحث الثالث : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها
59	المطلب الأول : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
61	المطلب الثاني : فوائد الإدارة الإلكترونية
62	المطلب الثالث : معوقات الإدارة الإلكترونية

الإطار التطبيقي	
الفصل الرابع : مساهمة الإدارة الإلكترونية ببلدية المنصورة	
لولاية غارداية في تطوير العمل الإداري	
66	تمهيد
67	المبحث الأول : لمحة عن بلدية المنصورة
70	المبحث الثاني : وظائف وأهداف بلدية المنصورة
72	المبحث الثالث : الهيكل التنظيمي لبلدية المنصورة
73	المبحث الرابع : تحليل معطيات الدراسة
86	- الاستنتاجات العامة
87	- الخاتمة
	- قائمة المراجع
	- الملاحق
	- قائمة الجداول
	- فهرس الموضوعات