

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
من إعداد الطالبة: بن السعدي كوثر
شيحه فطيمة الزهرة
بعنوان:

أثر الإدارة الالكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية توقرت

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06 /08

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	(أستاذ أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ عرابة الحاج
مشرفا ومقررا	(أستاذ محاضر (أ) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ طواهر عبد الجليل
مناقشا	(أستاذة التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ صالح سميرة

السنة الجامعية: 2023-2024

جامعة قاصدي مباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة: بن السعدي كوثر

شيحة فطيمة الزهرة

بعنوان:

أثر الإدارة الالكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية تقرت

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06 /08

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	(أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مباح ورقلة)	الأستاذ/ عرابية الحاج
مشرفا ومقررا	(أستاذ محاضر (أ) - جامعة قاصدي مباح ورقلة)	الأستاذ/ طواهر عبد الجليل
مناقشا	(أستاذة التعليم العالي - جامعة قاصدي مباح ورقلة)	الأستاذ/ صالح سميرة

السنة الجامعية: 2023-2024

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وقل ربي زدني علما﴾ طه: 114

صدق الله العظيم

الحمد لله حمدا تطيب به النفوس وتنشرح به الصدور، الحمد لله الذي كان لي توفيقا في إتمام هذا العمل وفي البداية أهدي حصاد جهدي إلى الذي كلل العرق جبينه فداء لهذا النجاح "أبي" درعي الثابت إلى ملجئي الوحيد بعد الله سبحانه وتعالى التي لولاها ودعائها ما أكملت المسيرة "أمي" إليك ثمرة جهدي إلى سندي ومسندي "أخي" وإلى مصدر دعمي وقوتي بهم تشتد عزيمتي "أخواتي" كل باسمها "جدتي" أسأل الله أن يتغمدها برحمته فحين البدء رافقتني بدعائها وعند النهاية غادرتنا "رحمة الله عليها"

الذين كانوا سببا في إنجاز هذه المذكرة

إلى عصفير البيت: أنفال، بيلسان، صفوان، لقمان، أحمد أصيل ويمن

إلى كل صديق عبر بصدق، بموقف أصيل أو كلمة مساندة أو دعاء في ظهر الغيب خالصة، "أصدقاء الدرب" "زميلتي في المذكرة" فطيمة الزهرة" أهدي هذا الجهد المتواضع.

إلى إخوة لم تنجبهم أمي "شبية نيهاد هبة الرحمان" "الصافي لينة" خير دعم وعون في المسيرة

إلى كل من لم يجد اسمه في الإهداء

إلى كل من وصلهم قلبي ولم يكتبهم قلبي

إهداء

وسبق ان تمنينا ما نحن فيه الآن، فاللهم لك الحمد والشكر على التمام والكمال.
من يشبهك يا أمي لا دميا تقارن بك ولا الوطن يغني عنك، فقد أحسنتي رعاية الغرس حتى طاب الثمر، سقيتها
بالجهد والمثابرة والصبر والسهر، وكانت دعواتك رفيقة لي طوال هذه المرحلة وبعد طول انتظار آن وقت حصاد
عملك.

فاليوم وغدا ودائما استودعتها الله فهو خير حافظا لها
إلى روح غالية فارقتني وأنا لا زلت متعلقة بها، فعند فرحي اذكره وعند حزني أول من أتذكره فليس بعد رحيل الأب
حزن يذكر أبي المتوفي

إلى من كانوا ولا زالوا سندا لي في حياتي اخوتي علي وابنائهم، لخضر، رزاق، يمينا والى زهرتي الجميلة هيبه
إلى سندي ومسندي إلى من يجمع بين سعادتي وحزني، الحاج والذي كان لي نعم العون.
إلى معلمتي وقديوتي ورفيقتي خالتي وابنائها وإلى جميع أخوالي وعائلاتهم
وإلى اخوان لم تنجبهم امهاتنا وكانوا في دربنا نعم الإخوة والسند فجزاهم الله كل الخير ونذكر منهم، راوية، مسعودة،
انصاف، لزهر.

إلى زميلتي في العمل وتحملت معي عبئ العمل البحث والدراسة كوتر
إلى جميع أصدقائي وصديقاتي، خولة، اميرة، رميماء، هنية
إلى جميع أصدقائي بالإقامة الجامعية سالم بن يونس، إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات إلى من سأفتقدهم واتمنى
أن يفتقدوني.
إلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي.

فطيمة الزهرة

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هيا البدء ويسر اليسر، وطيب المنتهى، اللهم لك الحمد ولك الشكر على كل نعمك وفضائلك،
فالحمد لله على توفيقه لنا ومنحنا قوة الإرادة والصبر لتحمل عناء هذا العمل إلى نهايته.

وبهذه المناسبة نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف "طواهير عبد الجليل" الذي له الفضل على البحث والباحث
عندما كان الموضوع عنوانا وفكرة إلى أن صار رسالة وبجثا. فله منا جزيل الشكر والتقدير.
كما يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل الأساتذة وطاقم قسم علوم التسيير على ما يبذلونه من جهد في سبيل
الطالب.

والشكر موصول لمديرية التربية توقرت على حسن الاستقبال وأخص بالذكر الأستاذ المؤطر "عبد الجواد عبد اللطيف"
"بن دلالي رضا" لما قدمه من مساعدة ومساندة ودعم طوال فترة التريص.
وإلى كل يد رافقتنا في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد لو بكلمة أو دعوة صالحة.

الملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي بمديرية التربية توقرت، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، بالاعتماد على المقابلة الشخصية والاستبيان كأداتين لجمع البيانات حيث تم التوزيع على عينة عشوائية قوامها (50) موظف، تمت معالجتها احصائيا عن طريق برنامج SPSS نسخة 25 وعليه تم استخلاص مجموعة من النتائج، أهمها أن للإدارة الإلكترونية أثر كبير في تفعيل التطوير التنظيمي بمديرية التربية توقرت. وهذا راجع لكون المؤسسة تعمل على توفير مختلف البرامج والأجهزة الإلكترونية التي تساهم في التطوير التنظيمي لها. كما أوصت الدراسة بالاهتمام بالموارد البشري للقيام بدورات تدريبية وتكوينية في مجال الرقمنة، ودعم البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية:

تطوير تنظيمي، إدارة إلكترونية، تغيير تنظيمي، رقمنة.

Abstract:

This study aims to show how much electronic management influence on the development of education in touggourt we have used descriptive analytical method to study this subject relying on a personal interview and question are as a tool to gather data. We have distributed a random sample (50) employees. We took back (41) form suitable for studying which have been processed statically via SPSS program 25 copy. SO, we have extracted some results. the most important is that the electronic management has a great effect in activating the development in the department of education touggourt. This refers to that the institution works on providing the different programs and electronic organizational development, Also, the study has recommended interest with the human resource to do formative training courses in digitization, infrastructure subpart of the electronic management.

Keywords: Organizational development, electronic management, administrative development, digitization.

قائمة المحتويات

IV	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتطوير التنظيمي والإدارة الإلكترونية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتطوير التنظيمي والإدارة الإلكترونية
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التطوير التنظيمي
18	المطلب الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية
39	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
39	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع
43	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
46	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي بمديرية التربية توقرت	
48	تمهيد
49	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
49	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
52	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
57	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
57	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
66	المطلب الثاني: تحليل وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
74	خلاصة الفصل الثاني
75	الخاتمة
78	المراجع
83	الملاحق
99	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	43
1-2	يوضح متغيرات الدراسة	49
2-2	توزيع الاستمارات على عينة الدراسة	52
3-2	درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الثلاثي	54
4-2	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	54
5-2	الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول	55
6-2	الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني	56
7-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	57
8-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	58
9-2	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	58
10-2	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	59
11-2	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول عتاد الحاسوب	60
12-2	نتائج تحليل إجابات العينة على عبارات البعد الثاني البرمجيات	60
13-2	نتائج تحليل إجابات العينة على عبارات البعد الثالث قواعد البيانات	61
14-2	نتائج تحليل إجابات العينة على عبارات البعد الرابع الكادر البشري	62
15-2	نتائج تحليل إجابات العينة على عبارات البعد الأول تطوير الأفراد (التطوير السلوكي)	63
16-2	نتائج تحليل إجابات العينة على عبارات البعد الثاني تطوير الهياكل التنظيمية	63
17-2	نتائج تحليل إجابات العينة على عبارات البعد الثالث التطوير التكنولوجي	64
18-2	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	65
19-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات موظفي المديرية حول الإدارة الإلكترونية	66
20-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات موظفي المديرية حول التطوير التنظيمي	67
21-2	ملخص الارتباط الخطي البسيط	68
22-2	ملخص الارتباط الخطي البسيط	69
23-2	ملخص الارتباط الخطي البسيط	69
24-2	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثالثة	70
25-2	نتائج اختبار فرق المتوسطين لأراء المبحوثين تجاه المحور الأول تبعا لمتغير الجنس	72
26-2	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات العمر، المؤهل العلمي، الخبرة لمحور التطوير التنظيمي	73

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	1-1
11	أبعاد التطوير التنظيمي	2-1
11	مداخل التطوير التنظيمي	3-1
12	مراحل التطوير التنظيمي	4-1
13	أساليب التطوير التنظيمي	5-1
20	عناصر الإدارة الإلكترونية	6-1
21	خصائص الإدارة الإلكترونية	7-1
25	وظائف الإدارة الإلكترونية	8-1
29	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	9-1
57	تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	1-2
58	تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن	2-2
58	تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3-2
59	تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	4-2
67	التمثيل البياني لنتائج التوزيع الطبيعي للاستبيان ككل	5-2
71	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	6-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
85	قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان	01
86	الاستبيان أداة الدراسة	02
89	نتائج تحليل استبيان أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي	03
96	الحركة التنقلية	04
96	التزقيات	05
97	الجريدة الرسمية العدد 50 ص 16	06
98	الجريدة الرسمية العدد 50 ص 17	07



مقدمة

أ. توطئة:

ما يميز العالم اليوم وخلال الآونة الأخيرة هو حدوث انفجار علمي ومعرفي في مختلف المجالات وظهور ثورة تكنولوجية هائلة، تلعب فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً محورياً في جميع مجالات الحياة. الأمر الذي أدى إلى تغيير العديد من المفاهيم وبروز مستجدات كاستجابة لهذه الثورة.

لقد ظهرت الإدارة الإلكترونية كأداة حديثة وفعالة تسعى لتحسين العمليات والخدمات المقدمة من قبل المنظمات، وذلك من خلال الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات، وبسبب التغيرات المتسارعة التي تتميز بها البيئة مما جعل المنظمات في حالة عدم الاستقرار باعتبار المنظمة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تنشط بها، وهو الأمر الذي أوجب عليها القيام بالتغيير والتحديث للمواكبة. فتعد عملية التطوير الدائم والمستمر السمة الأساسية التي تتميز بها حركة المنظمات في مختلف المجالات وبدون ذلك تتوقف الأمور عند نقطة معينة ويصبح كل شيء عند ذلك في حالة تقادم وجمود، من هذا المنطلق أصبح موضوع الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي هدف محوري وقضية أساسية تسعى المنظمات لتبنيها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين كفاءة وفعالية العمليات. وبناء عليه ولد دراسة أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي. نطرح الإشكال الآتي:

ب. إشكالية الدراسة:

بعد الاطلاع على إطار هذا البحث، وأهميته، والتعرف على الأهداف التي نسعى للوصول إليها، نصل إلى طرح إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي تحليلي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى تؤثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي بمديرية التربية توقرت؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية لدى مديرية التربية توقرت؟

2- ما مستوى التطوير التنظيمي بمديرية التربية توقرت؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي بمديرية التربية توقرت؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي مديرية التربية توقرت نحو التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

ت. الفرضيات:

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بأثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي بمديرية التربية توقرت، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع من أبعاد الإدارة الإلكترونية لدى مديرية التربية توقرت.

الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع للتطوير التنظيمي بمديرية التربية توقرت.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي بمديرية التربية توقرت.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة).

ث. مبررات اختيار البحث:

1- مبررات موضوعية:

وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليها؛

تزايد الاهتمام بموضوع التطوير التنظيمي نظرا لدورها في نجاح المؤسسات وتحسين أدائها؛
يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية من المواضيع المتداولة حديثا لذلك جاءت هذه الدراسة لتقديم إضافة بسيطة حول الموضوع؛

2-المبررات الشخصية:

الرغبة والاهتمام بدراسة الموضوع والامام بجميع جوانبه، لأهميته وفائدته للباحث؛
ارتباط الموضوع بمجال التخصص واعتباره من المواضيع متداولة حديثا؛
اهتمامنا بموضوع الرقمنة لذلك أردنا أن نقوم بهذه الدراسة نظرا لأهميتها وميولنا لهذا الموضوع؛

ج.أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- التعريف بتغيرات الدراسة الإدارية الإلكترونية والتطوير التنظيمي؛
- إبراز دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي لدى مديرية التربية بتوقت؛
- معرفة مدى أهمية التطوير التنظيمي لدى محل الدراسة؛
- إمكانية استفادة مديرية التربية بتوقت من نتائج وتوصيات الدراسة تخدم صلاحياتهم؛

ح.أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

التعرف على أهمية الإدارة الإلكترونية بصفة عامة، وفي مديرية التربية بصفة خاصة باعتبار أنها موضوع مفروض وإجباري لمواكبة التحولات الكبرى التي مست القطاعات ومن بينها قطاع التعليم والتربية ومسارها لتكنولوجيات الاتصال الحديثة؛
التعرف على مدى التطوير التنظيمي في مجال الرقمنة وتطبيقها لدى المؤسسة محل الدراسة؛
يمكن إضافة هذه الدراسة إلى حقل المعرفة كما يمكن أن تكون مرجعا لدراسات أخرى؛

خ- حدود البحث:

الحدود المكانية: تمت الدراسة في إحدى المؤسسات التابعة للقطاع العام وهي مديرية التربية بتوقت -الجزائر-.

الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية من موظفين مديرية التربية بمختلف رتبهم وأصنافهم.

الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة في الفترة الزمنية بين 13 فيفري إلى 05 مارس من سنة 2024.

فترة الدراسة: حددت الفترة الدراسية خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2024.

الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على الادارة الإلكترونية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية (عتاد الحاسوب، البرمجيات، قواعد البيانات، الكادر البشري) وهو ما تناوله عدد من الباحثين على غرار (محفوضي أمين، شبلي إلهام، عبد القادرانو يحيى البدرى عبد السلام محمخ عبد الحفيظ خالد محمد الرفادي)، أما المتغير التابع وهو التطوير التنظيمي فتم التركيز على الأبعاد التالية (الأفراد (التطوير السلوكي)، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا) وهو ما تناوله عدد من الباحثين منهم (سهام ميمونة زروق إلياس العيداني، خالددي محمد هزرشي طارق حيرش أمينة).

د- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، من خلال عرض التعريفات والمصطلحات والمفاهيم والمقاربات العامة للتطوير التنظيمي والإدارة الإلكترونية والعلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على دراسة الحالة من خلال الاستبيان، ومعالجتها احصائياً من خلال برنامج SPSS الإصدار 25. وذلك لمعرفة ودراسة المؤشرات المختلفة وتحليلها للتعرف على أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي في مديرية التربية محل الدراسة.

ذ - مرجعية البحث :

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- والمقالات العلمية الحديثة؛
 - مذكرات الماجستير والدكتوراه؛
- هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، بمديرية التربية بتوقرت محل الدراسة.

ر - صعوبات البحث:

- صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة نظراً لطبيعة عمل بعض الموظفين للتواصل معهم؛
- امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة عن الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم لهم؛
- صعوبة في توزيع واسترجاع استمارات الاستبيان؛
- ضيق الوقت المستغرق أثناء الدراسة.
- الهيكلة الحديثة للمؤسسة الناتجة عن قرار تحويل دائرة توقرت إلى ولاية جعل صعوبة ضبط هيكلتها؛
- صعوبة الاتصال المباشر بالمختص تقني لعملية الإدارة الإلكترونية لسرية المعلومات؛

ز. هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

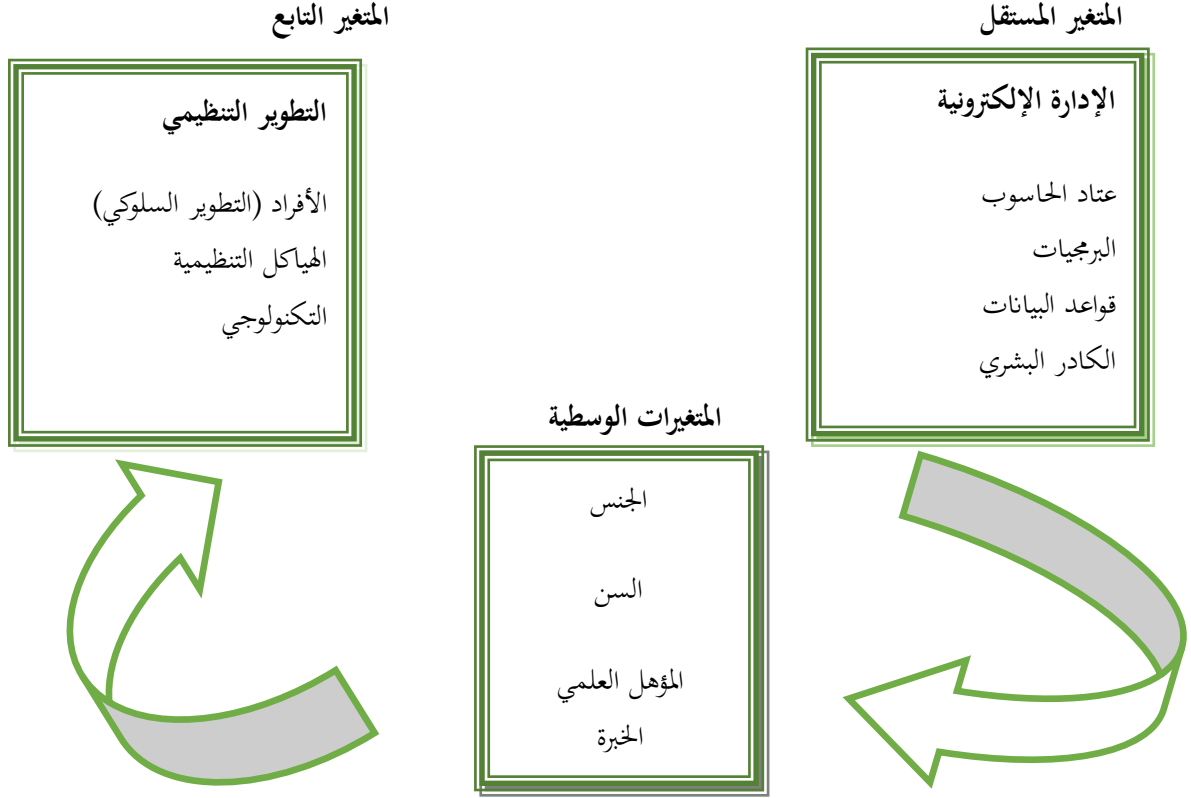
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

هـ. نموذج الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعلم على نموذج خاص بنا، للتعرف على مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم: (1-1) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية لتطوير التنظيمي
والإدارة الإلكترونية

تمهيد

يعتبر مفهومي الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي من الأساليب المعاصرة في المؤسسات التي شهدت الفترة الأخيرة تداولاً، فالإدارة الإلكترونية تسعى لتحويل مؤسسات إلى مؤسسات إلكترونية مما يجعل التطوير التنظيمي يخطو خطوة جديدة لأجل التحسين والتطوير في المنظمة في مختلف جوانبها ومجالاتها، ومن هنا ارتأينا أن نقسم الفصل:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتطوير التنظيمي والإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتطوير التنظيمي والإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتطوير التنظيمي وإدارة الإلكترونية

في هذا المبحث سنحاول التطرق لجميع النقاط الأساسية للإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي، قمنا بتقسيم المبحث إلى مطلبين، حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى التطوير التنظيمي، وفي المطلب الثاني تناولنا الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي جهداً مخططاً فهو يحظى اليوم بأهمية كبيرة، باعتباره عملية مقصودة لتطوير إمكانيات المنظمة وقدرات الأفراد على التعامل الفعال مع التحديات البيئية والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة للمساهمة في رفع مستوى الأداء وتحقيق أهدافها. إذن فهو أداة حتمية لمواكبة هذه التغيرات، حيث يساهم في نجاح المنظمة حتى تستطيع البقاء والاستمرارية.

الفرع الأول: أساسيات التطوير التنظيمي

أولاً: نشأة التطوير التنظيمي

في البداية لا بد من الإشارة إلى أن الكتاب والباحثين لم يتفقوا على من هو الذي وضع تسمية التطوير التنظيمي، ولكن هناك احتمال يؤيده الكثيرين أنه (Richard Beckhard) عندما كان يبحث عن تسمية لبرنامج الاستشارات الذي أعد بمشاركة (Douglas Megregor) ليعطيه الدلالة الحقيقية المضمون وأبعاده وحدوده، لأنه برنامج واسع كان يشمل العلاقات بين العمال والمشرفين وأدوار المشرفين والإدارة في المستويات المتعددة ومشاركة الإدارة الحقيقية، لذلك لم يكونا مقتنعين بتسميته (تطوير الإدارة)، لأنه لا يقتصر على الإدارة فقط، بل كان يشمل المنظمة بالكامل، كما أنهما استبعدا تسميته (تدريب العلاقات الإنسانية) لأنها تسمية ذات حدود ضيقة تقتصر على نشاط واحد وأن برنامجهما أشمل وأوسع من ذلك بكثير، لذا وجد في مصطلح التطوير التنظيمي الدلالة الحقيقية على ما يريدان.

وينقل (فرنش وجنيور) نص ما قاله (Beckhard) في هذا الصدد في ذلك الوقت كنا نرغب في إعطاء اسم للبرنامج في جنرال ميلز، وكان واضحاً أننا لا نرغب في تسميته التطوير الإداري لأنه يشمل المنظمة ككل، ولا تسميته تدريب العلاقات الإنسانية رغم أنه يحتوي على ذلك، ولم نكن نرغب في تسميته تحسين المنظمة لأن هذا تعبير محدود لذلك أطلقنا عليه التطوير التنظيمي، لأنه جهد تطويري شامل في جميع أنحاء المنظمة.¹

ثانياً: مفهوم التطوير التنظيمي²

يعتبر تحديد المفاهيم الخاصة بالتطوير التنظيمي أحد المفاتيح المهمة لإيجاد تصور واضح من حيث اللغة والاصطلاح ومن الجانب الاجرائي:

أ. لغة: يطور، يتطور، تطورا يعني التطوير في اللغة العربية: "هو التجديد والتحديث والتعديل، ويقال جد يجد فهو جديد، واستجد أي صيره جديداً، ويقصد به الاجتهاد في الأمر وتحسينه".

ب. اصطلاحاً: العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم اللازمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل، ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة أو غير المخططة، ولكنها في كل الأحوال تكون ضرورية من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارد بصورة تتناسب مع الظروف الزمنية والمكانية التي يعيش فيها.

¹ محمدلين هيشور، التطوير التنظيمي في المنظمة الاقتصادية-مورد استراتيجي مستدام-، رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07، العدد 01، 2021، ص 92.

² بويرب طارق، حميدي سامية، التطوير التنظيمي وأثره في تدعيم المواطنة التنظيمية-دراسة ميدانية بمحافظة الغابات بولاية الطارف-، المجلد 09، العدد 02، 2023، ص 453.

ج. إجرائياً: الاستثمار في المورد البشري وحرص المديرية التربوية لولاية توفرت على مواكبة التطورات التكنولوجية مع مراعاة التغيرات البيئية التي تواجه المؤسسة.

د. تعريف التطوير التنظيمي:

تعددت التعاريف المقدمة للتطوير التنظيمي بتعدد اتجاهات الباحثين والمفكرين في هذا المجال واختلاف آرائهم من جهة، وأهمية هذا المصطلح من جهة أخرى حيث يعرف:

التعريف 1: يعرف التطوير التنظيمي بأنه "عملية تغيير مخططة ومرسومة لتغيير التنظيم وتحويله من تنظيم ساكن إلى تنظيم حركي، يعتمد في أسلوبه التقييم المستمر لأساليبه من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة، واستغلال الفرص المتاحة آخذاً بالاعتبار التحديات البيئية التي تواجه المنظمة".¹

التعريف 2: أنه مجهود يخطى بالتأييد من الإدارة العليا وينصب على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشاكل في المنظمة، ولتحديد عملياتها وخاصة من خلال التشخيص والإدارة الفعالة والجماعية لثقافة المنظمة وذلك بمعاونة الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية.²

التعريف 3: "ان التطوير التنظيمي هو الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة مع باقي وظائف الإدارة الأخرى والهادفة إلى إحداث زيادات مستمرة في الكفاءة التنظيمية من خلال دراسة شاملة لجميع جوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل".³

التعريف 4: كما يمكننا أن نعرف التطوير التنظيمي على أنه عملية منظمة وموجهة وجهد مخطط وممنهج، يهدف إلى إحداث تغيير فعال وإيجابي في المنظمات، تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية، حيث يشمل جميع المجالات التنظيمية والتي تخص أساساً الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، تصميم العمليات ومختلف مجالات المنظمة من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية.⁴

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج تعريف للتطوير التنظيمي: أنه عملية مخططة ومنظمة تقوم بها المنظمات بهدف تحسين أدائها وفعاليتها من خلال إدخال وتنفيذ استراتيجيات جديدة وذلك لزيادة قدرتها على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية.

ذ. مفاهيم لها علاقة بالتطوير التنظيمي:

يرتبط مفهوم التطوير التنظيمي بالتطوير الإداري:

التطوير الإداري: هو عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية.⁵

¹ عبد الله بن منصور، فراس محمود الدعجة، أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 03، ص 149.

² بلقاسم بن العايب، التطوير التنظيمي الفلسفة والمناهج، مجلة أبحاث، العدد 05، جامعة الجزائر، 2018، ص 25.

³ خالد محمد، هزري طارق، حيرش أمينة، نحو تعزيز ممارسات التطوير التنظيمي لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة ميدانية-الصيدوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة-، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص 216.

⁴ راوي بن عمر، بوزكري جيلالي، أثر تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي -دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسميسيلت-، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13، العدد 02، 2022، ص 623.

⁵ إبراهيم عبد السلام، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التطوير الإداري في المؤسسات الحكومية في السودان-دراسة حالة على مؤسسة حكومية بولاية الخرطوم بالسودان-، مجلة الباحث، العدد 17، 2017، ص 388.

ثالثاً: خصائص التطوير التنظيمي

يتصف التطوير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة. ومن أهم خصائص التطوير التنظيمي:¹

1- الشمولية: وتعني الشمول لجميع العناصر والاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي وبأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المؤسسة.

2- الاستمرارية: أي الاستمرار في عملية تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمؤسسة.

3- المشاركة: وتعني مشاركة جميع أعضاء التنظيم في التطوير التنظيمي باعتبارهم المركز الرئيسي للقوة الدافعة للتطوير.

4- التخطيط المسبق: وتعني التخطيط المسبق لتشخيص المشكلات وتجميع الجهود وتعبئة الطاقات لإحداث التطوير.

5- الطابع العملي: حيث يهدف التطوير التنظيمي إلى إحداث تغيير فعلي يبدأ بمرحلة تشخيص المشكلة ثم تحديد وسيلة التغيير المناسبة ثم عملية المتابعة والتقييم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق.

6- استخدام مفهوم النظم: تعد الشمولية ومنهج النظم من أهم خصائص التطوير التنظيمي، حيث يهتم برفع كفاءة كافة المكونات التنظيمية من هياكل تنظيمية وأساليب تشغيل وموارد مادية وتكنولوجية. مع منح أهمية كبرى للموارد البشرية. وينظر للمؤسسة كنظام اجتماعي وتقني مركب وهذا يعني النظرة الكلية والشاملة للمؤسسة.

7- الاهتمام بالقيم الإنسانية: تحرص برامج التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي يسوده التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة وتوزيع السلطة، وجميع ما يجعل التنظيم يستجيب للاحتياجات الإنسانية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف التنظيمية.

8- الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تنتج نحو غاية موجودة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التطوير تتجه إلى تحقيق هدف معين، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

9- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير والتطوير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

10- الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التطوير فعالة، أي تملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

11- القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التطوير، فالتطوير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً.

نستخلص من هذا الفرع أن نشأة التطوير التنظيمي لاق جدالاً بين الكتاب والباحثين بحكم أن برنامج واسع يشمل المنظمة بالكامل، وبالرغم من ضبط مفهوم التطوير التنظيمي من حيث اللغة والاصطلاح ومن حيث المفاهيم التي لها علاقة بالموضوع، لأنه تعددت تعاريفه وكلها تنصب بأنه جهد مخطط من الإدارة العليا، للتسيير الجيد وابتكار انماط تنظيمية جديدة على مستوى المنظمة ككل، وهذا بعد معرفة الإدارة بالخصائص الهامة للتطوير التنظيمي والإلمام بها من شمولية واستمرارية ومشاركة التخطيط المسبق وغير ذلك.

¹ كاس عبد القادر، كمال بن سليم، دور التطوير التنظيمي في عصرنة العمل الإداري، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد الرابع، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص 324-326.

الفرع الثاني: الحاجة إلى التطوير التنظيمي وأهميته

أولاً: دوافع التطوير التنظيمي

إن ظاهرة التطوير ظاهرة طبيعية تلازم المنظمات التي تود البقاء والاستمرار في السوق فالجمود والثبات والاستقرار في المنظمات تعبر عن حالة التراجع والموت البطيء للمنظمة، وعليه فإن التغيير والتطوير التنظيمي لا يحدث بشكل عفوي وإنما يحدث نتيجة لعوامل خارجية وأخرى داخلية وهي كالآتي:¹

أ. العوامل الخارجية:

لماذا على المنظمة أن تتطور؟ لأن المنظمة عبارة عن نظام مرتبط بمجموعة من الأنظمة الخارجية، لذا فهي تتأثر بطريقة أو بأخرى بالتغيرات التي تحدث في مكونات تلك البيئة والبيئة الخارجية بالنسبة للمنظمة هي مجموع العناصر التي لا يمكن أن تسيطر عليها. وتمثل تغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة فيما يلي:

- التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية تجاه الرأسمالية والاشتراكية والتغيرات في قوانين النقد والضرائب؛
- زيادة حدة المنافسة في السوق ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق؛
- التغيرات التكنولوجية، تغيرات قد تتمثل في ظهور تكنولوجيا أداء جديدة أو تقنية معلوماتية جديدة نتيجة التقدم العلمي والتطور التكنولوجي، والتي تؤثر على أداء المنظمة وأساليب تعاملها مع المشاكل التنظيمية، كما يجعلها تعيد التفكير في قيم منتجاتها وخدماتها والطريقة التي تنقل بها هذه القيم إلى عملاءها، والأسواق التي تختار المنافسة فيها؛
- التغيرات الاجتماعية في نمط ومستوى المعيشة، التغيرات السكانية، دور المرأة في المجتمع مستوى التعليم، والتي ينعكس تأثيرها على القوى العاملة بالتالي على سياسة المنظمة؛

ب. العوامل الخارجية:

تظهر الحاجة للتطوير عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة كعدم توفر إمكانيات يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة، أو عندما تواجه المنظمة مشكلات ذاتية بداخلها، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة. مما يتطلب ضرورة إحداث التطوير في المنظمة، فالمنظمة عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية أو البشرية تلك الوسائل تؤثر وتتأثر بالتغيير. وتمثل العوامل الداخلية في المتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة ومناخها وهيكلها التنظيمي والأساليب والسياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف والأساليب المعتمدة في معالجة المشاكل المقترنة بالعمل والأفراد العاملين وهي تتضمن:

- تغيير في أهداف المنظم، ورسالتها، وأغراضها؛
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة (الأنشطة الإدارية)؛
- ندرة القوى العاملة؛
- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة؛
- الدمج مع معلومات أخرى أو شراء منظمات أخرى؛
- تدني معنويات العاملين؛
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي؛

¹ بلقاسم بن العايب، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

- حدوث أزمة داخلية طارئة؛
 - عدم تمكن المنظمة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا من داخل المنظمة؛
 - تغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ؛
- ومجموع هذه العوامل يجعل التطوير التنظيمي أمراً حتمياً وضرورياً، فهو عملية مستمرة ومتجددة، وبالتالي فهو يتوافق مع طبيعة التحديات التي تواجه المنظمة، لذلك فإن من واجب الإدارة عدم محاولة تجاهل أسباب التطوير أو تجنبها. بل على العكس من ذلك عليها أن تتوقع التطور وتستعد له.

ثانياً: الحاجة إلى التطوير التنظيمي

تبرز الحاجة إلى تبني التطوير التنظيمي من خلال الأبعاد التالية:¹

1- بالنسبة للعاملين: نظراً للتطورات التي شهدتها الأعمال في السنوات الأخيرة من القرن العشرين زاد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية وزادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم ورغباتهم والعمل على نشر روح العمل الجماعي والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسب في متطلبات العمل وفي بيئته، وقد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين وشعورهم بواجبات الإدارة. كما أن التزام المنظمة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالاً واسعاً لتسمية أداء القوى البشرية وسيسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال مجارات إمكانات المتفوقين وتحفيز المتميزين منهم.

2- بالنسبة للعملاء: في ظل التغيرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال، أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات بالغة في استيعابها والتكيف معها في غياب السياسات والاستراتيجيات الداعمة للتغيير والتطوير التنظيمي فأساليب المواصلات والاتصالات الحديثة والحواسب الآلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعياً وسياسياً واقتصادياً إلى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع وهذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق والأقاليم المختلفة وأن المنظمات في ظل هذا الوضع أصبحت مسؤولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات مختلفة وذات أبعاد عالمية ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات حيث احتل رضاء العميل الصدارة في استراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالكمية المناسبة وحتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل بموجبها يتم إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة وذلك في إطار متطلبات الجودة الشاملة.

3- بالنسبة للمنظمة: لكي تكون المنظمة متميزة حقيقية يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف والفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل واختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين والتغيير والتطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء وبالتالي فسوف يضيع وقتها وجهدها على أنشطة ليست لها فائدة مثل تصحيح الأخطاء البحث في اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، الإصلاح أو إعادة العمل، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب العجز عن تلبية الطلبات.. الخ.

ثالثاً: أهمية التطوير التنظيمي

تنبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي تعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة ليس على مستوى البيئة العامة "الخارجية" فحسب وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة وفي شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطة

أحمد ضيف، التطوير التنظيمي - ضرورة ملحة لتفعيل إدارة التغيير بمنظمات الأعمال، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2018، ص 1.353

إيجابية لأن هدفه وموضوعه إنما يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمكوناتها وعناصرها وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة لتغيرات البيئة، فيمكن تلخيص أهمية ضرورة التطوير التنظيمي في النقاط التالية:¹

أ. **التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي:** هو منهج تربوي لأنه مخطط ومقصود يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات وتمكينهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، فالمنظمات تواجه اليوم حملة من الاتجاهات الثورية وعليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات واستراتيجيات التغيير والتنظيم وإلا ستلاشى.

ب. **التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي:** يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي "ظاهرة القصور الذاتي" والتي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون ويميل الجسم للمتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، وقد استعير هذا المصطلح من الفيزياء وأدخل إلى علم الإدارة، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، حيث تعزى الإصابة بهذه الظاهرة إلى اعتماد مديري هذه المنظمات على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية، وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي وذلك من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

ج. **التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي:** يسمح التطوير التنظيمي بتعزيز وإدامة العافية التنظيمية وإطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها وذلك باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف البقاء النمو وفي المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في (الانحدار، الوهن الموت، والملاحظ أن المنطق السابق هو الذي أوجد الحديث عن نوعين من المنظمات هما:

- منظمات البقاء: وهي التي تتبنى برامج التطوير التنظيمي باستمرار لأحداث مقاصد التغيير المختلفة.

- منظمات الفناء: وهي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي والتي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها وتراجعها ومن ثم فناءها.

د. **التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي:** يعتبر التطوير التنظيمي أحد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة ووصولاً إلى الصورة المستقبلية.

رابعاً: أهداف التطوير التنظيمي

تتضح أهداف التطوير التنظيمي فيما يلي:²

- يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها وأن الإنتاجية هي مجموع الكفاءة والفعالية؛
- أن تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها، هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي؛
- التطوير التنظيمي جهد طويل المدى لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسة ولتحسين قدراتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك؛
- اشباع جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم؛
- إيجاد افتتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل؛

¹ أحمد صيف، مرجع سبق ذكره، ص 351.

² ثلاثية الطيب، عابدي محمد السعيد، التمكين كآلية لتعزيز التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الاقتصادية دراسة تطبيقية، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص 42.

تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، والاعتماد عليها كأساس الرقابة الخارجية ومكملاتها؛ تعد ظاهرة التطوير التنظيمي ظاهرة طبيعة تلازم المنظمات التي تود البقاء والاستمرار، وعليه فإنه التطوير التنظيمي لا يحدث بشكل عفوي وإنما بدوافع خارجية وأخرى داخلية، وهنا تبرز الحاجة لتبني التطوير من خلال التأثير على أبعاده بالنسبة للعاملين، العملاء والمنظمة، مما جعله يحظى اليوم بأهمية كبيرة، باعتباره منهج تربوي، وقائي، صحي واستباقي، وكذلك من أجل تمكين المؤسسة من التكيف مع المتغيرات المحيطة بها، وتحقيق أهدافها مع رفع كفاءة المؤسسة، ورفع قدرتها على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسة.

الفرع الثالث: أبعاد وقيم التطوير التنظيمي

أولاً: الافتراضات والقيم التي يقوم عليها التطوير التنظيمي

1- الافتراضات الأساسية للتطوير التنظيمي:

يرتكز التطوير التنظيمي على جملة من الافتراضات الخاصة بالأفراد الجماعات والمنظمات وهي الافتراضات التي تواجه عملية التغيير، وهي كالآتي:¹

❖ **فيما يخص الأفراد:** فالمبادئ الرئيسية للتطوير التنظيمي تقدم احتراماً كبيراً وثقة في قدراتهم فالتطوير التنظيمي يفترض أن الفرد له فرصة أكبر لإشباع حاجاته في النمو والتقدم إذا كان محيطه العملي يؤازره ويحفزه أغلبية الأفراد قادرين على تحمل مسؤولياتهم والمساهمة في نجاح منظماتهم؛

❖ **فيما يخص الجماعات:** فالمبادئ الرئيسية للتطوير التنظيمي تعكس اليقين من أنهم قادرين على أن يكونوا نقاط قوة سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمة ويفترض التطوير التنظيمي أن: الأفراد الذين يعملون جنباً إلى جنب لإشباع حاجات فردية وتنظيمية في نفس الوقت يستطيعون تشكيل جماعات فعالة؛

❖ **فيما يخص المنظمات:** المبادئ الرئيسية للتطوير التنظيمي تراعي تعقيد هذه المنظمات كونها أنظمة تتكون من عناصر متكاملة والتطوير التنظيمي يفترض في هذه الحالة أن أي تغيير في عنصر من المنظمة ينعكس على باقي العناصر ومن الممكن تصور الهيكل التنظيمي وكذا مناصب تستجيب للحاجات الخاصة بالأفراد، الجماعات والمنظمة؛

2- القيم والمبادئ التي يقوم عليها التطوير التنظيمي:

للمقاربة النظامية للتغيير المخطط الذي يقترحه التطوير التنظيمي نوعين من الأهداف التي تظهر لنا القيم والمبادئ التي يقوم عليها، وهي كالآتي:²

أ. **الأهداف التي محورها النتائج:** هي أساساً رهانات ترتبط بالتكليف الخارجي، وهي تهدف لتنمية الفعالية العملية بتطوير قدرات التكيف الخارجي وهي تركز على ما هو منجز بمجهودات الأفراد والجماعات.

ب. **الأهداف التي محورها العمليات:** هي أساساً رهانات ترتبط بالاندماج الداخلي فالتطوير التنظيمي يحاول مساعدة المنظمة وأفرادها في متابعة أهدافها من خلال:

- إنشاء جو ملائم لتسوية المشاكل في المنظمة ككل حتى يمكن اكتشافها والتغلب عليها حتى لا تتفاقم وتشكل عائقاً أمام تحقيق التطوير؛

بوزوران سعيدة، أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة، جامعة لونيبي علي-البلدية-، ب د س، ب د ص¹.

بوزوران سعيدة، مرجع سبق ذكره، ب د ص².

- إضافة قدرة الأفراد المرتبطة بالعلم والكفاءات إلى القدرة الشكلية؛
- الارتقاء بمسؤولية اتخاذ القرار إلى مستويات أين تكون المعلومة موثوقة ومتوفرة؛
- خلق جو الثقة والتفاؤل في التنسيق بين الأفراد والجماعات؛
- تقوية الإحساس بالملكية لدى العاملين بالنسبة لمنظمتهم، وهذا من خلال التعامل بالأسلوب الديمقراطي والجانب الإنساني في حدود أهداف المؤسسة. حتى يزيد شعورهم بالانتماء والولاء لها؛

ثانيا: أبعاد التطوير التنظيمي

تتجلى أبعاد التطوير التنظيمي فيما يلي:¹

1-التطوير على مستوى الأفراد: يجب أن تركز المنظمة على تطوير الأفراد بالدرجة الأولى بهدف تطويرهم واكتسابهم مهارات وقدرات جديدة، حيث يجب على القائمين عليه بتفهم وإدراك الأفراد وسلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تغييرها حيث يتناسب مع احتياجات ورغبات المنظمة، لذا وجب عليها العناية به والعمل على تطويره ورفع قدرته ومهارته.

2-التطوير على مستوى الهيكل التنظيمي: ويعد تطوير الهيكل من أهم الأنواع الواسعة انتشار حيث يغير شكل المنظمة وعدد من المستويات الإدارية وطبيعة وعدد الوظائف والمبادئ وقد سعت المنظمات في السنوات الأخيرة للبحث على المرونة، يحدد Kotter & Cohen أن التطوير في الهيكل التنظيمي قد يحدث نتيجة تغييرات خارجية أو داخلية لا تلائم الهيكل التنظيمي السابق مثل: زيادة عدد المرؤوسين الذين يرأسهم مدير واحد، أو عدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية بالنسبة لبعض أو كل المناصب الإدارية أو عدم ربط الهيكل التنظيمي بالخطط والأهداف الموضوعية، ويحدث هذا التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال: إلغاء وحدات واستحداث وحدات تنظيمية جديدة، تجميع وحدات تنظيمية مستقلة في وحدة تنظيمية واحدة، التغيير في التسميات، توسيع اختصاصات في بعض النشاطات للوحدات الإدارية أو تضييقها.

3-التطوير على مستوى الاستراتيجية: تسعى المنظمة عادة إلى إجراء تعديلات وتغييرات على استراتيجياتها وذلك لتحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، والتطوير الاستراتيجي هو وسيلة لتطوير أهداف المؤسسة من أجل الحصول على المزيد من النجاح، وكذلك لتطوير قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد.

4-التطوير على مستوى التكنولوجيا: ويتمثل التطوير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تطوير طرق وخطوط الإنتاج، وكذلك تطوير

وسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة وأبعد من ذلك.

5-التطوير على مستوى الثقافة التنظيمية: يعرف التطوير الثقافي بأنه " العملية الداخلية التي تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجية وذلك بنقل الثقافة التنظيمية من التحيز لرأي المديرين والتصنيف لقراراتهم إلى مشاركة الموظفين في صنع القرارات ومن إصدار الأوامر إلى أسلوب الاعتماد على التغذية العكسية وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة دون حث تعارض مع أهداف الأفراد الشخصية. ويتم ذلك من خلال إتباع أسلوب طرح الأسئلة وإيجاد استفسارات لها ومشاركة جميع المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات وتحويل الأخطاء إلى فرص للتعلم، بالإضافة إلى تركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة دون هدر الجهود في محاولة تحقيق أهداف متضاربة والسير في اتجاهات متعددة.

ويمكن تلخيص أبعاد التطوير التنظيمي في الشكل التالي:

¹شواي سارة، عامر هشام، مقاومة العاملين للتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية-دراسة لعبية من المؤسسات في القطاع العام باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية-، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية، المجلد 08، العدد04، 2019، ص 641-643.

الشكل رقم (1-2): أبعاد التطوير التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

ثالثا: مداخل التطوير التنظيمي

لتطوير التنظيمي مداخل يعتمد عليها وذلك من خلال ثلاث جوانب يمكن دراستها فيما يلي:¹

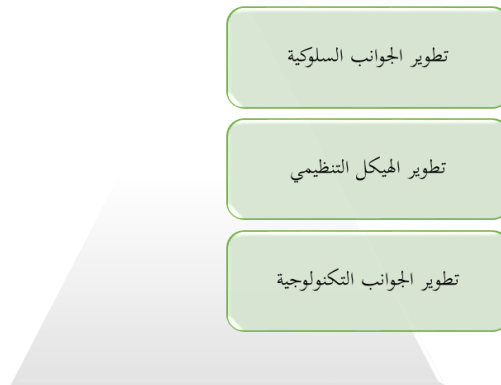
1-مدخل تطوير الجوانب السلوكية: ويهتم المدخل السلوكي بتغيير أنماط السلوك وتطوير اتجاهات وقيم الأفراد والجماعات داخل التنظيم، من خلال تطوير الفرد وتغيير مستوى دوافعه وقدراته، تطوير العلاقات بين الأفراد وزيادة قدراتهم ومهارتهم القيادية، تطوير العمل الجماعي، تطوير التفاعل في المجموعات.

2-مدخل تطوير الهيكل التنظيمي: ويقصد بالهيكل التنظيمي الإطار الذي يربط عناصر التنظيم المختلفة ببعضها البعض، وتتركز عملية التطوير في هذا المدخل على إعادة توزيع السلطات والاختصاصات، وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وتشمل عملية التطوير كذلك إلغاء وحدات تنظيمية كانت قائمة واستحداث وحدات تنظيمية جديدة.

3-مدخل تطوير الجوانب التكنولوجية: يهتم هذا المدخل بالجانب التقني، كالألات والمعدات أو المهام وأساليب العمل وتشكل التكنولوجيا أحد أهم المصادر المؤثرة على عمل أي تنظيم بسبب سرعة تطوراتها وتطبيقاتها.

والشكل التالي يبين مداخل التطوير التنظيمي

الشكل رقم (1-3): مداخل التطوير التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

نستنتج بأن التطوير التنظيمي يركز على جملة من الافتراضات الخاصة بالجماعات والأفراد والمنظمات، بكون أن المنظمة تتكون من عناصر متكاملة فيما بينها، وفيما يخص القيم والمبادئ التي يقوم عليها التطوير التنظيمي، هناك هدفين تظهرا لنا

¹ سهام ميمونة رزوق، الياس العيداني، أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي دراسة حالة جامعة احمد بن يحيى الوشريسي_تيسمسيلت، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 01، 2022، ص 296.

هذه المبادئ وهما الأهداف التي محورها النتائج، الأهداف التي محورها العمليات، حيث تتجلى أبعاد التطوير الرئيسي في التطوير على مستوى الأفراد وعلى الهيكل التنظيمي، استراتيجي، تكنولوجي، ثقافة المنظمة، كما نذكر بأنه للتطوير التنظيمي ثلاث مداخل (تطوير الجانب السلوكي، الهيكل التنظيمي، التكنولوجي).

الفرع الرابع: استراتيجيات التطوير التنظيمي

أولاً: مراحل التطوير التنظيمي

إن عملية التطوير التنظيمي تتم عبر مراحل محددة تؤدي إلى إنجاح العملية التطويرية بنجاح تام، تتمثل فيما يلي:¹
1-مرحلة التشخيص: يتم إثارة ذهن أفراد وجماعات المؤسسة لضرورة الحاجة إلى التطوير من خلال جذب انتباههم إلى المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل، يتم فيها إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم، من خلال جمع وتحليل البيانات ووضع الأهداف.

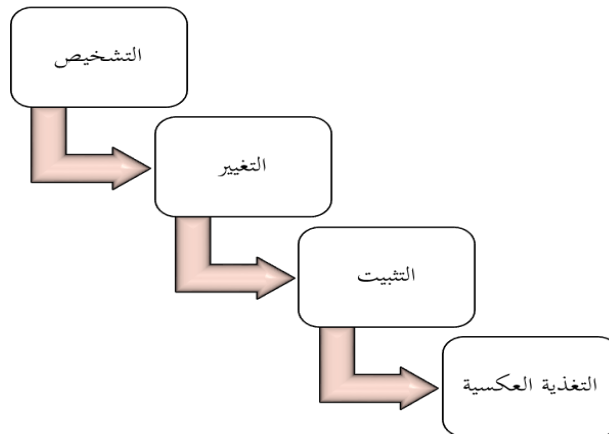
2-مرحلة التغيير: يتم تطوير الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، حيث ينظر البعض إلى هذه المرحلة بأنها ليست فقط مرحلة تدخل بل أنها مرحلة تعلم أيضاً، أي يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمؤسسة أنماط جديدة من التصرف والسلوك تساعد في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن، كما تقوم بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل التغيير.

3-مرحلة التثبيت: بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب يتم تثبيت ما تم التوصل إليه، بمعنى حماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه ومحاولة الحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي، أيضاً خلق توازن جديد حتى لا يعود التنظيم إلى الممارسات القديمة ويطلق على هذه المرحلة مصطلح التجميد.

4-مرحلة التغذية العكسية: يتم فيها مسح واستقصاء الآراء حول التطوير الحاصل وعن فعالية نتائجه والمعوقات التي صادفها، يكون هذا من خلال استمارات استبيان توزع على كافة أفراد المؤسسة أو عن طريق لقاءات مباشرة يتم فيها مناقشة مواضيع التطوير الحاصل والوقوف على مناطق الخلل في هذه العملية بهدف تجنبها أو معالجتها مستقبلاً.

ونوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): مراحل التطوير التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

¹ راوي بن عمر، بوزكري جيلالي، أثر تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسميسيلت، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13، العدد 02، 2022، ص 624-625.

ثانياً: أساليب التطوير التنظيمي

للقيام بعملية التطوير التنظيمي هناك عدة أساليب وتقنيات، وفيما يأتي عرض لأهم هذه التقنيات وأكثرها انتشاراً:¹

أ. **بناء فريق العمل:** تهدف هذه الطريقة إلى زيادة فاعلية الجماعات عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح الأهداف والأدوار العاملين. ويمكن لهذه الطريقة أن تأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى، التي لا تشكل بالضرورة من الزملاء في العمل، كوحدة أو جماعة تتلقى تدريب ويكون التركيز هنا على الجماعة، وزيادة فاعليتها كوحدة انطلاقاً من حاجة الفرد لان يكون عضواً في جماعة وإدراكاً لتأثير سلوك الجماعة على سلوك الفرد، ولقدرة الجماعة على الوصول لحلول أفضل بسبب تبادل الأفكار ووجهات النظر المتعددة التي يمكن من خلالها رؤية المشاكل.

ب. **الإثراء الوظيفي:** يقصد بالإثراء الوظيفي توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة التي يشغلها، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لمهاراته، حيث لا يكون عمله سطحياً أو هامشياً أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به، ولذلك تهتم هذه الطريقة بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط والتصميم وتقويم الأداء أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية لزيادة حماسهم ودافعهم تجاه العمل وتجاوبهم مع التأثيرات الواجب إحداثها.

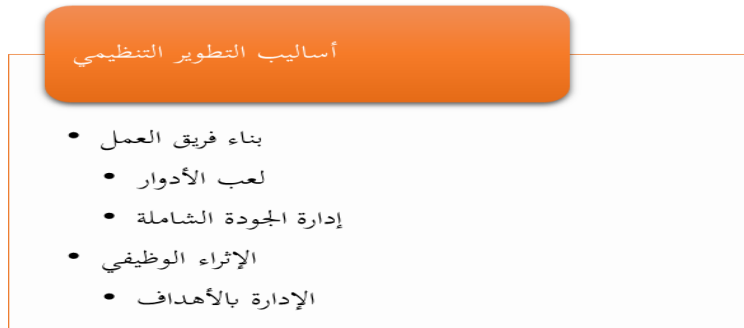
ج. **لعاب الأدوار:** تقوم هذه الطريقة على مساعدة المتدربين على تفهم كافة المؤثرات على القرارات التي يتخذها فرد ما، عن طريق تمثيل المواقف التي تعبر عن مشكلات عملية، مما ينتج عنه زيادة الوعي بأدوار الآخرين ومحدداتها كالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، كذلك يؤدي ذلك إلى مساهمة في تحديد المشكلات والتعريف بأسلوب علاجها، وتقليل حدة الصراع، وتوفير مناخ أفضل من الثقة بين العاملين من خلال الفصل بين الفرد كإنسان وبينه كموظف.

د. **إدارة الجودة الشاملة:** تعد إدارة الجودة الشاملة أحد مداخل التطوير التنظيمي الحديثة، والتي تهدف إلى إرضاء الزبائن وتحقيق منافع لجميع الأفراد العاملين وللمجتمع، ومشاركة كل أفراد المؤسسة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات باستخدام الأدوات العلمية بهدف النجاح في المدى الطويل.

ذ. **الإدارة بالأهداف:** تعد الإدارة بالأهداف من أوائل الوسائل التي استخدمت في التطوير التنظيمي، وقد ظهرت كطريقة حديثة من طرق الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وهي من أكثر وسائل التطوير التنظيمي قدرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم.

والشكل التالي يوضح أساليب التطوير التنظيمي:

الشكل رقم (1-5): أساليب التطوير التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

¹ خالد محمد، هزري طارق، حيرش امينة، نحو تعزيز ممارسات التطوير التنظيمي لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص 218-219.

ثالثاً: مجالات التطوير التنظيمي

إن التطوير التنظيمي يحتاج إلى بيئة ديمقراطية شفافة ومدعمة لآليات التنافس مع العمل على جيل جديد وقيم شفافية جديدة في إدارة المؤسسات، وعصرنة الآليات الثقافية والتنظيمية والتي يمكنها أن تعزز أو تؤدي إلى ممارسات وأدوات عملية تتوافق مع التطورات الخاصة، وفيما يلي المجالات الرئيسية التي يمكن أحداث التطوير بها:¹

1- الأهداف والاستراتيجيات: تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية المحيطة، فمثلاً التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو استحداث نظام عن بعد.

2- السياسات والقواعد الحاكمة للعمل: يتطلب التطوير في ظروف العمل وبيئة عمل المؤسسة إحداث تغيير في سياسات وقواعد العمل بما سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون مرنة وأقل مركزية.

3- الأعمال والأنشطة التي تمارسها المؤسسة: يتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تطوير أسلوب أداء الأعمال أو الأنشطة الحالية، ولتطبيق هذه الذهنية الجديدة يجب على المؤسسة إعادة النظر في العديد من الجوانب كالهيكلة التنظيمية والعمليات الإدارية والتسييرية، بالإضافة إلى تامين أدوار العاملين داخل النسق التنظيمي وجعلهم شركاء اجتماعيين حقيقيين.

وما دام العنصر البشري حلقة رئيسية في كل المبادرات التنظيمية، فهذا يعني ضرورة إيلاء أهمية كبيرة لاحتياجات ومطالب العناصر البشرية، والعمل على توفير كل المتطلبات التي تشغل بال العملاء وضمان الراحة النفسية لهم، مما يؤدي في النهاية إلى بناء جسد تنظيمي صلب وقوي بقوة موارده البشرية الفعالة.

4- الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية: تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضاً للتطوير حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالباً ما يتبعها تغيرات بالهياكل والعلاقات، ويحدث التطوير هنا غالباً بتعديل أو تطوير أسس معايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً، أو استحداث وحدات جديدة.

5- التكنولوجيا: يفرض التقدم التكنولوجي خاصة تكنولوجيا المعلومات، ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المؤسسة، إذ يشير المستشار والخبير الدولي في الاقتصاد والأعمال (أن المؤسسات الاقتصادية منذ عقود طويلة امتدت لآلاف السنين لديها أسرارها في الاستقرار وهي: القدرة على التكيف للنظرة إلى العنصر البشري واحترام البيئة).

6- نظم العمل: قد يتطلب التطوير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تطوير نظم العمل بالمؤسسة وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، نظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

7- الموارد البشرية: إن سعي المنظمات المعاصرة من أجل ضمان الاستمرار وكسب الميزة التنافسية التي تؤهلها للبقاء في ساحة الأعمال جعلها تقوم بإدخال بعض التغييرات الثقافية للوصول إلى الأهداف المرجوة، ومن بين أهم هذه التغييرات نجد مفهوم التغيير الثقافي الذي يقتضي تغيير العوامل أو العناصر الفاعلة في مبادرات التطوير التنظيمي والمتمثلة أساساً في المورد البشري كونه الصانع والمنتج لثقافة التجديد.

نستنتج بأن عملية التطوير التنظيمي تتم عبر مراحل محددة تؤدي إلى إنجاح العملية التطويرية تتمثل في مرحلة التشخيص، التغيير، التثبيت، ثم تأتي مرحلة التغذية العكسية، وللقيام بعملية التطوير هناك عدة أساليب وتقنيات منها بناء فرق العمل، الإثراء الوظيفي، لعب الأدوار، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، كما يمكن أحداث التطوير في عدة مجالات وأهمها

¹ محمد لين هيشور، التطوير التنظيمي في المنظمة الاقتصادية-مورد استراتيجي مستدام-، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07، العدد 01، جوان 2021، ص 96-98.

الأهداف والاستراتيجيات، السياسات والقواعد الحاكمة للعمل، الأعمال والأنشطة التي تمارسها، الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، التكنولوجيا، نظم العمل للموارد البشرية.

الفرع الخامس: إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي

نجد أن للتطوير التنظيمي عدة إيجابيات يحققها سواء بالنسبة للأفراد أو الجماعات والمؤسسات وهي كالتالي:¹

أولاً: إيجابيات التطوير التنظيمي

- لقد أنبنى التطوير التنظيمي من حيث أسسه وممارساته على العديد من الأساليب والنظريات السلوكية التي سبقته فاستفاد بالتالي من أسسها وتجاربها في تحسين وتطوير أداء الأفراد والجماعات والتنظيمات التي تمثل مادته التي يتعامل معها. وبالتالي فإن التطوير التنظيمي يمثل خطوة متقدمة على ما سبقه من نظريات إدارية ومن النظريات التي استفاد منها واحتواها التطوير التنظيمي البحث الموجه نحو العمل وتمازج الحساسية والإدارة بالأهداف.

- إن التركيز الواضح في التطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة وأعرافها وتقاليدها يعتبر من الدلائل والمؤشرات على نجاحه المستقبلي كإبداع إداري، إذ لا جدل في أن معتقدات الفرد قيمة توجهاته وسلوكه تمثل جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة عن طريق البيئة المكانية أو نفوذ الشخصية القوية يتضاءل كثيراً إذا ما قورن بتأثير ثقافة المنظمة هذا ولا يتوقف التطوير التنظيمي كعملية عند حد الاعتراف بثقافة المنظمة فحسب، بل يتجاوزه لاقتراح الطرق الكفيلة لتحليل تلك الثقافة والعمل على تغييرها، وهنا يكمن النجاح الحقيقي والإضافة التي حققتها حركة التطوير التنظيمي هي استيعاب، ومن ثم السيطرة على ثقافة المنظمة بدلا من الخضوع لها.

- انطلاقاً من حقيقة تجديد ثقافة المنظمة لأنماط سلوك الأفراد، فإن هناك دليل تاريخي بأن إحداث التغيير على الأفراد والجماعات يسهل كثيراً إذا ما تم التدخل عن طريق المجموعات الكلية، وليس عن طريق التعامل مع كل فرد على حدى.

- يمثل التطوير التنظيمي تطبيقاً فعالاً للمنهج العلمي لحل المشكلات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية، ويعتبر هذا التوجه العملي من أسباب نجاح وعناصر قوة حركة التطوير التنظيمي كما يمثل نقلة نوعية من النظرة التقليدية التي كانت ترى في أي تجديد تهديداً لوجودها والمساس بمصالحها.

ثانياً: سلبيات التطوير التنظيمي

أما من سلبياته فنذكر منها:

هو يستغرق وقتاً طويلاً نسبياً، كما أنه باهظ التكاليف مقارنة بالبرامج الخفيفة كالتدريب وغيره كما يعاب عليه أنه يتطلب الصراحة والانفتاح على الآخرين مما يعرض الخصوصيات لتصبح ظاهرة على السطح كما أنه يطوع السلوك الفردي ليستجيب للسلوك الجماعي، ويركز على الجوانب السلوكية بدلا من الأداء الوظيفي. ويعاني التطوير التنظيمي في الدول النامية من نقص شديد في المعلومات وتبادلها وكثيراً من المحسوبين على هذا الحقل لا ينتمون له أصلاً مما ينتج عنه برامج تغيير فاشلة.

نجد أن للتطوير التنظيمي عدة إيجابيات وسلبيات يحققها، سواء للأفراد أو الجماعات والمؤسسات فمن بين إيجابياته أن التطوير التنظيمي يمثل خطوة متقدمة في تحسين تطوير أداء الأفراد والجماعات والتنظيمات انطلاقاً من حقيقة تجديد ثقافة المنظمة وأنماط سلوك الأفراد، أما من سلبياته فنذكر بأنه يستغرق وقتاً طويلاً نسبياً، كما بأنه مكلف ويركز على الجوانب السلوكية بدلا من الأداء الوظيفي وكذلك يعاني التطوير التنظيمي في الدول النامية من نقص شديد في المعلومات مما ينتج عنه برامج تغيير فاشلة.

¹بوزوران سعيدة، مرجع سبق ذكره، ب س، ص.

الفرع السادس: معوقات التطوير التنظيمي

أولاً: معوقات التطوير التنظيمي

إن عملية التطوير تصطدم بمجموعة من المعوقات نوردتها فيما يلي:¹

1-معوقات عقلانية:

وتتبع المقاومة العقلانية من التقييم الموضوعي لجدول التغيير وذلك بمقارنة التكاليف من مال وجهد ووقت بالفوائد التي ستعود بعد إحداث هذا التغيير، ويعتبر هذا المصدر أكثر المصادر دقة ووضوح في الرؤية والإقناع.

2-معوقات عاطفية وثقافية:

وتتبع المقاومة العاطفية من شعور واتجاهات الأفراد أو المجموعات نحو التغيير نفسه، أو القائمين عليه ويمثل الخوف من المجهول وعدم الرغبة في التغيير أحد مظاهر المقاومة بصفة عامة بالمصالح والمزايا الشخصية أكثر من الاهتمام بمصالح المنظمة.

3-معوقات اجتماعية:

تستند مقاومة التطوير إلى الجوانب الاجتماعية كالرغبة في الإبقاء على العلاقات الاجتماعية القائمة وصعوبة تقبل علاقات اجتماعية جديدة.

4-معوقات سياسية:

وتتبع من اعتبارات سياسية كالمحافظة على علاقات القوة والسائدة في المنظمة والحفاظ على التحالفات القائمة وسلطة اتخاذ القرارات وقد يكون مصدر مقاومة التطوير أكثر من مصدر وفي الحالة يصعب على الإدارة تنفيذ خطط التطوير بل وتكون عائق لنجاح التطوير.

ثانياً: الأسباب التي تؤدي لإعاقة التطوير التنظيمي

وبالطبع فإن هذه المعوقات لا تأتي من فراغ وإنما لها أسبابها ونذكر منها:²

- الخوف من المجهول، الذي يأتي به التطوير؛
- نقص المعلومات عن محتوى التطوير لنقص الاتصال والإيضاح من طرف الإدارة؛
- الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة وعدم الجدوى منها في ظل التطوير الحاصل؛
- عدم النفع الحقيقي أو المتوقع من التغيير وتبقى وجهة نظر كل فرد للتغيير مختلفة؛
- الخوف من فقدان السلطة أو بعض الحقوق المكتسبة، كون التطوير يلغي بعض المهام ويضيف بعض الالتزامات؛
- اعتماد الإدارة منهج الإدارة بالأزمات، فالإدارة تنتظر حدوث المشكلة، ووصولها إلى حد الأزمة ثم التعامل معها؛
- شيوع النمط البيروقراطي في الإدارة، وهو النمط الذي يميل إلى بقاء الوضع على ما هو عليه وترحيل المشكلات إلى المستويات الإدارية الأعلى، والمركزية في اتخاذ القرارات؛
- اختيار القيادات الإدارية طبقاً لمعيار الولاء وليس لمعيار العلم والخبرة؛
- الاستلام لظواهر الجمود ولكن من الأمراض الخاصة بالبيئة الاجتماعية. كالتسيب والرشوة واستغلال النفوذ؛

¹ كاس عبد القادر، كمال بن سليم، دور التطوير التنظيمي في عصرنة العمل، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 04، ص 328-329.

² كاس عبد القادر، كمال بن سليم، مرجع سبق ذكره، ص 329.

ثالثاً: سبل التغلب على مقاومة التطوير التنظيمي

ويمكن حصر استراتيجيات المنظمات للتعامل مع معوقات ومقاومة التطوير فيما يلي:¹

1-التعليم والاتصال: هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتطوير والوقوف على منطقه، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير. ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التطوير أو التحليل المشوه أو الخاطئ عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات، سيساهمون في عملية تطبيق التطوير بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتطوير كبيراً.

وتعتبر هذه الاستراتيجية من أكثر طرق خفض المقاومة شيوعاً، إذ يشرح للأفراد من خلال هذه العملية طبيعة التغييرات ودواعي إحداثها وأهم أهدافها، وذلك قصد تهيئة المناخ المناسب لإحداث التطوير كما تتضمن العملية مناقشته مسبقاً مع العاملين وإعلامهم من خلال المذكرات واللقاءات بمبرراته وأهدافه والعمل على إقناعهم بأهميته وحتميته.

2-المشاركة والاندماج: إن المشاركة في برامج التطوير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بتنفيذ التطوير، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتطوير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته ومن أبرز إيجابيات هذه الاستراتيجية تتمثل في أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التطوير أما سلبياتها فهي تستغرق وقتاً طويلاً.

3-التسهيل والدعم: تقوم هذه الاستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التطوير، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا توجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

4-التفاوض والقبول: إذا أسفرت العمليات السابقة عن اقتناع بسيط بطبيعة التطوير ودواعيه وأهدافه وظل طرف أو أكثر في حالة مقاومة، يتطلب الأمر حينئذ التخطيط العملية تفاوض فاعلة ويستهدف التفاوض تحقيق درجة أكبر من الإقناع للمعارضين التطوير بأهميته، ويتوقف نجاح هذه الاستراتيجية على التخطيط الجيد للتفاوض من حيث اختيار التوقيت وأعضاء فريق التفاوض، واختيار أساليبه.

5-الاستغلال واختيار الأعضاء: وبموجب هذه الاستراتيجية يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التطوير بهدف ضمان مصادقته على عملية التطوير. وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير كافية، أما سلبياتها فإنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا.

6-المناوره: يمكن للمدير المناورة بالموارد سوف امنح كذا وكذا للذين يبدون حماساً و يتفاعلون مع هذا الأمر أو التعاون مع بعض الفئات التي أظهرت موافقتها للتطوير منذ الوهلة الأولى مع تجاهل تلك التي تعارض التطوير حتى تقوم الفئات المعارضة بإعادة التفكير في قرارها بالمقاومة وجعلهم يشعرون بخطأ قراراتهم بمقاومة التغيير، ويلجأ لهذا الأسلوب إذا كانت الظروف الحالية لا تجدي معها أي من الأساليب السابقة أو لا تتوفر المقومات المناسبة لطرح الأساليب السابقة، وهذا المدخل قد يسبب مشاكل في المستقبل إذا شعر الأفراد بأساليب المناورة.

7-الإكراه الظاهر وغير الظاهر: وبموجب هذه الاستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية، أو الفصل أو النقل. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأيضاً عندما يمتلك

¹ كاس عبد القادر، كمال بن سليم، مرجع سبق ذكره، ص 330-331.

القائمون بالتطوير قوة كبيرة. وأهم إنجازاتها أنها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة، وفي نفس الوقت لا تخلو من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من القائمين بالتطوير وظهور ما يسمى بالمقاومة الباطنية.

نستخلص بأن عملية التطوير تصطدم بمجموعة من المعوقات منها ما هو معوقات عقلانية وعاطفية، ثقافية، اجتماعية، وسياسية، وبالطبع فإن هذه المعوقات لا تأتي من فراغ وإنما لها أسباب كالخوف من المجهول الذي يأتي به التغيير، نقص المعلومات عن محتوى التطوير لنقص الاتصال والإيضاح من طرف الإدارة، عدم النفع الحقيقي أو المتوقع من التطوير، إلا أنه يمكن حصر استراتيجيات المنظمات للتعامل مع معوقات ومقاومة التطوير، كالتعليم والاتصال، المشاركة والاندماج، التسهيل والدعم، الإكراه الظاهر وغير الظاهر، إلا أنه يعد التطوير التنظيمي حتمية ضرورية للمنظمة.

المطلب الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

ثورة المعلومات والتطور التكنولوجي أدت إلى ظهور مفاهيم جديدة في مجال الإدارة بدءاً بمفهوم نظم المعلومات الإدارية، إلى التجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية إلى التوصل للإدارة الإلكترونية، فهي لا تعتبر بديلاً عن الإدارة التقليدية بل امتداداً لتطور الفكر الإداري وذلك لارتباطها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال. فمصطلح الإدارة الإلكترونية E-management من المصطلحات الإدارية الجديدة، فالتغيرات التكنولوجية الحديثة أثرت على أداء المنظمات من خلال تطويرها وتحسين خدماتها وإنتاجيتها، وكذلك من خلال سرعة إنجاز الأعمال وجودة الخدمة المقدمة.

الفرع الأول: أساسيات الإدارة الإلكترونية

أولاً: نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية

لقد أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج وغط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحديات المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو الإدارة الإلكترونية، وبذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الأنترنت.

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة.

وقد رأى البعض أن الإدارة الإلكترونية جاءت محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعد على إنجاز المهام المناطة بها، وتنفيذها على وجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي.¹

ثانياً: مفهوم الإدارة الإلكترونية

يتضح مفهوم الإدارة الإلكترونية فيما يلي:²

¹ عامر يوسف محمد الكاشف، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل في المؤسسات الصحية الحكومية من وجهة نظر العاملين-دراسة حالة مستشفى ريفديا الجراحي، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، 2016، ص11.

² عبد سليمان العنزي، عقاب مسحل العنبي، أحمد علي الففاري، صالح كتاب العنبي، واقع الإدارة الإلكترونية ودورها في كفاءة أداء المؤسسات الصحية الحكومية من وجهة نظر عينة من الإداريين والكوادر الصحية بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية والقانونية، المجلد 06، العدد 29، ديسمبر 2019، ص6.

1- اصطلاحاً: بأنها منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات، حيث تقوم بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم التكنولوجيا المعلومات في داخل المنظمة من ناحية، كما وتقوم بعمليات ربط المنظمة بفعلة المؤثرين وذلك بهدف تطوير علاقات المنظمة مع بيئتها من ناحية أخرى.

2- إجرائياً: هي العملية الإدارية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات الإدارة والتخطيط والرقابة والتوجيه والأرشفة الإلكترونية لموارد مديرية التربية توقرت.

3-تعريف الإدارة الإلكترونية:

نظراً لحدثة مفهوم الإدارة الإلكترونية، هناك تعاريف عديدة، قد تتشابه وتختلف في جوانب ما، ولكن جميعها يصب في الإدارة الإلكترونية، منها ما يلي:

التعريف 01: تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالأخص الانترنت، كونها أداة تسمح بتسيير الإدارة بجودة عالية. كما تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها القدرة على تحويل الإدارة العامة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أو تستخدم بحكم الأمر الواقع لوصف شكل جديد من أشكال الحكم القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.¹

التعريف 02: أنها عملية ميكنة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً الى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً.²

التعريف 03: هي تحويل جميع أعمالها وخدماتها الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إدارية إلكترونية تسهم في إنجاز أعمالها بسرعة ودقة عالية، وهذا ما يعرف بالإدارة التي تستخدم صفر أوراق *parpelles management* وهي أيضاً الإدارة التي تستخدم شبكات الاتصال الحديثة، وكذا الأنترنت من أجل إنجاز أعمالها من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة إلكترونياً.³

التعريف 04: وهي القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة، لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونياً عبر الأنترنت وشبكات الحاسبات الآلية، وتقديم الخدمات الآلية في كل زمان ومكان. مما يؤدي لجودة وتحسين الأداء وتوحيد الإجراءات وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة، بهدف تحقيق أهداف المنظمات بأقل جهد وتطوير العمليات الإدارية.⁴

فمن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج التعريف للآتي للإدارة الإلكترونية:

أنها استراتيجية إدارية تهدف إلى تحويل جميع الأعمال والخدمات الإدارية من تقليدي إلى إلكتروني باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بهدف تحسين كفاءة وفعالية العمليات.

4- مفاهيم لها علاقة بالإدارة الإلكترونية:

يرتبط مفهوم الإدارة الإلكترونية بالرقمنة وكذلك بمفهوم التحول الرقمي:

¹ خنفرى خيضر، بورنيسة مريم، الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات تجربة الجزائر في بعض القطاعات نموذجاً، مجلة المستقبل الاقتصادي، العدد الخامس، 2017، ص 234-235.

² وهيبية غربي، الإدارة الإلكترونية في الجزائر وأثرها على المجتمع، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 11، العدد 02، 2022، ص 195.

قانة حسين، شني تالة، الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد ومنهج معاصر في مجال الإدارة، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، المجلد 05، العدد 02، جامعة مسيلة، 2021، ص 61.³

الشيكر أيوب، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2019، ص 285.⁴

أ-تعرف الرقمنة أنها: عملية تحويل مصادر المعلومات من شكلها التقليدي إلى الشكل الرقمي، ويتم هذا الإجراء بهدف توفير أكبر قدر من مصادر المعلومات المناسبة للفاعلين، فهي تساهم في حفظ مصادر المعلومات لمدة أطول وكذلك إيصالها إلى أكبر قدر ممكن من المستخدمين.¹

ب-يعرف التحول الرقمي بأنه: عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج الالكتروني الذكي إذ تعتمد على دمج التكنولوجيا الرقمية في العمليات.²

ثالثا: عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة من أربعة عناصر أساسية يمكن إيجازها في:³

أ-عتاد الحاسوب: تتمثل في أجهزة الحاسوب وملحقاتها (ماسح ضوئي، طابعة...).

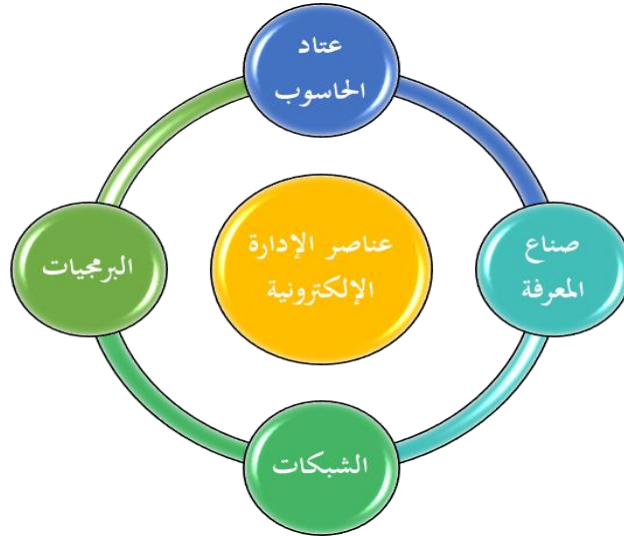
ب-البرمجيات: البرمجيات هي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسوب والاستفادة من امكانياته المختلفة.

ج-الشبكات: فهي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت، الاكستراتن، وشبكة الانترنت.

د-صناع المعرفة (المورد البشري): العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية والمدبرون، والمحللون ورأس المال الفكري في المؤسسة.

ونوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-6): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

رابعا: خصائص الإدارة الإلكترونية

قد جاءت الإدارة الإلكترونية وفق متطلبات القرن الواحد والعشرين والذي يميزه زيادة فعالية وكفاءة منظمات العمل وذلك بمواجهة التحديات وتحقيق الريادة في مختلف المجالات تزامنا مع إلغاء المسافات وتفادي الاحتكاك المباشر بين الأطراف المتعاملة معتمدين على التكنولوجيا وتزايد الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ومن بين أهم خصائصها:⁴

¹ ربيع نصيرة، حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 06، العدد 02، 2021، ص 1034.

² خيرة شاوشي، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، 2023، ص 19.

³ عامر بوعكاز، محمد كسنة، نحو تفعيل التطوير التنظيمي من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آفاق علمية، المجلد 12، العدد 04، 2020، ص 230-231.

⁴ بوهنتالة فهيمة، الإدارة الإلكترونية بين خلفيات التأسيس وصعوبة الممارسة، دراسات إقتصادية، المجلد 17، العدد 01، 2023، ص 325.

1. إدارة بلا ورق: لكونها تخلت عن الأرشيف الورقي واعتمدت على طرق إدارية حديثة في تنفيذ الإجراءات كاستخدام الحاسوب، البريد الإلكتروني، الرسائل الصوتية وغيرها؛
2. إدارة بلا مكان: تعتمد في اجتماعاتها على استخدام التكنولوجيا كالمؤتمرات والاجتماعات عن بعد بالإضافة لاستخدام الهاتف النقال والمنصات الرقمية مما يسمح بالاستجابة السريعة للعملاء؛
3. إدارة بلا زمان: فهي تتعامل في كل وقت 24 ساعة على 7 أيام على مدار اليوم، الأسبوع، الشهر والسنة ولا تحكمها حدود زمنية؛

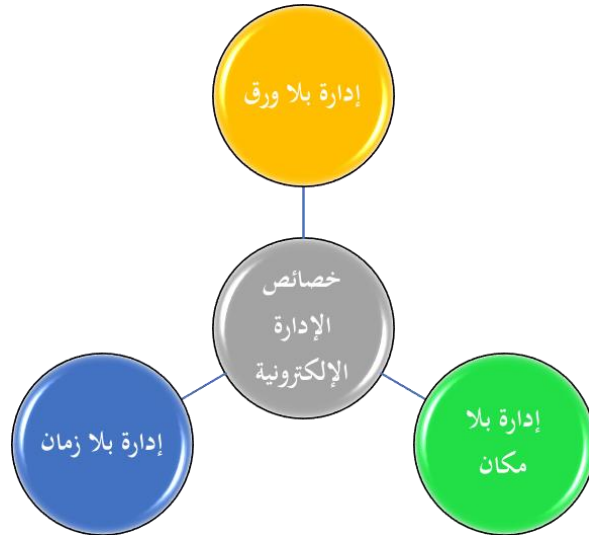
*. ويشير ديدوش وحريري الى خصائص أخرى يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

أ-الإتقان: تعمل الإدارة الإلكترونية على إجراء المعاملات بسرعة فائقة وبدقة ووضوح تام.

- ب-تحقيق الشفافية: تعتمد الإدارة الإلكترونية على الرقابة الإلكترونية التي تضمن الرقابة الدورية والمستمرة لمختلف الخدمات المقدمة.
- ج-تبسيط الإجراءات: تعمل الإدارة على تبسيط الإجراءات من خلال الاستخدام الأمثل للمعلومات مما يسمح بتلبية حاجات المستخدمين بشكل مبسط وسريع.

ونلخصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-7): خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

من خلال ما قدمناه سابقا نستنتج بأنه للحدوث عن الإدارة الإلكترونية يستلزم ضبط مختلف الجوانب، بداية من نشأتها وتناول مختلف التعريفات التي تناوها الباحثون والمهتمون، إلى المحاولة لتحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية في ظل التغيير الذي يعرفه قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وانعكاساته على المنظمات، والتوجه نحو الإدارة الإلكترونية وتجاوز التنظيم التقليدي أفرز عدة خصائص ميزت التعامل الإلكتروني بين الإدارة والمتعاملين.

¹ ديدوش هاجرة، حريري عبد الغني، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية مع الإشارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية -الجزائر-، مجلة الحدث الدراسات المالية والاقتصادية، العدد07، 2021، ص21.

الفرع الثاني: مبادئ ووظائف الإدارة الإلكترونية

أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية

تضم الإدارة الإلكترونية القائمة على نظام المعلومات جملة من المبادئ التي يجب التعرف عليها من قبل المؤسسات العمومية من المبادئ التي يجب التعرف عليها من قبل المؤسسات العمومية او الخاصة وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:¹

1- نظام متكامل: يعتبر نظام المعلومات اليوم أساس لتحقيق الميزة التنافسية، حيث إذا أرادت المؤسسة أن تحافظ على مكانتها مستقبلاً. فإنها تحتاج إلى التفكير في طرق وإتباع أنظمة داخلية وخارجية تمكنها من تحقيق ذلك. حيث تقوم المؤسسة بدمج نظام داخلي من جهة يربط الموظفين ببعض وأيضاً نظام خارجي يربط العملاء والموردين من جهة أخرى، حتى تتجنب المؤسسة ككل تحت غطاء الإدارة الإلكترونية.

2- نظام الآلي: تقوم الإدارة الإلكترونية على مبدأ النظام الآلي، أي تصميم نظام متكامل يشمل كافة العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة، ولا يعتمد النظام الآلي على الحواسيب التقليدية فقط وإنما يشمل كافة المتطلبات التكنولوجية التي تحتاجها المؤسسة لنقل المعلومات وتطوير العمليات وتسيير أقسام الإدارة تلقائياً، وإعادة هندسة العمليات والبيانات وتقليل التدخل البشري.

3- النظام الذكي: يفتقر الحاسب الآلي التقليدي للقيمة الذكية في التحليل والتخطيط، حيث تم تصميم إدارة إلكترونية مبدئها الأساسي صناعة ذكية مزودة بكافة التجهيزات التي تمكن من الإجراءات والسياسات والعمليات والخوارزميات لمواجهة التحديات.

4- نظام خال من الأوراق: من المبادئ الأساسية في الإدارة الإلكترونية هو وجود بيئة خالية من الأوراق، حيث تعتمد الإدارة على استخدام المعلومات وتحويل التقارير التقليدية إلى إلكترونية يتم طباعتها، ويسهل الرجوع إليها إلكترونياً عبر شبكة الانترنت.

5- نظام ديناميكي: المؤسسة لتواكب التغيرات وتصبح أكثر سرعة وفعالية إلا بإتباع إدارة إلكترونية قائمة على مبدأ الديناميكية، الذي يخول المؤسسة من أن تصبح مرنة وأكثر دقة.

ثانياً: وظائف الإدارة الإلكترونية:

تؤدي الإدارة الإلكترونية عدداً من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغييراً جذرياً في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:²

1. التخطيط الإلكتروني: E-planning

يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى والأساسية بالمقارنة مع بقية الوظائف الإدارية، التنظيم، صنع واتخاذ القرارات، القيادة، الرقابة. ومن البديهي التأكيد على أن لا عملية إدارية ولا إدارة أصلاً بدون التخطيط، إنه العمل الرئيسي للملازم للمنظمة ويعرف التخطيط (Planning) بأنه: عملية وضع الأهداف وتحديد ما يجب القيام به لإنجازها خلال فترة زمنية محددة وضمن ظروف ومعطيات محددة، ويتصف التخطيط بثلاث خصائص تعد بمثابة ثلاثة تحديات للإدارة وهي: توقعي ومستقبلي في طبيعته يترجم بجملة من القرارات والإجراءات يركز على الأهداف المستقبلية المرغوبة. وفي هذا السياق قدم هنري فايول: تعريف وتوضيح أكثر دقة لمصطلح

¹ شيلي إلهام، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي دراسة ميدانية لبعض مؤسسات موانئ البحرية الجزائرية، رسالة دكتوراه مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم-تخصص علوم التسيير-، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2020/2019، ص 42-43.

² إلهام شيلي، واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، 2019، ص 469-472.

التخطيط: عبارة عن مجموعة من خطط العمل الواجب اتباعها. مع الالتزام بالمرحلة الخاصة بذلك واستخدام مختلف الطرق والمناهج لتنفيذ الخطط.

بينما التخطيط الإلكتروني (E-Planning) يركز بصفة أساسية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية من حيث تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على شبكات الاتصالات الإلكترونية، وبذلك نجد أن التخطيط الإلكتروني يختلف تماما عن التخطيط التقليدي.

يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات¹:

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، المرنة، قصيرة الأمد، القابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل؛
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق؛
- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان؛

كما تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني، انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغيير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول الى الجديد من الأفكار، الأسواق، المنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

2. التنظيم الإلكتروني: E-organizing

يعرف التنظيم على أنه "عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة" ونتيجة للتغيرات الحاصلة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت وظيفة التنظيم تعرف ب :

التنظيم الإلكتروني E-Organizing وهو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، إنه يتعامل مع مديرين وعاملين (إلكترونيين) في داخل المنظمة وزبائن وموردين (إلكترونيين) خارج المنظمة، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة أو مستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل الشركة وإدارة العلاقات الزبونة المتعلقة بالزبائن الإلكترونيين. كما يستخدم مصطلح التنظيم الإلكتروني لوصف التحول الإلكتروني للمنظمات في عصر الأنترنت اليوم، بحيث تقديم تجارب افتراضية لمختلف الأنشطة التنظيمية بدلا من اللقاء الفعلي للقيام بذلك.

ويمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية:

- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (Intranet) وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة.

عبدوني كافي، بن حجوبة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 225.

- اعتمادا على شبكات الأعمال والأنترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على إنتاج سلع معينة كما هو الحال في المصنع الافتراضي، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات أخرى والزبائن تحقيق تغييرات مهمة في قوى العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة.

- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحدونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها.

3. القيادة الإلكترونية: E-command

لا يمكن تصور نجاح خطة معينة من دون أن تتناولها العقول والأيدي والآلات لتنفيذها على وفق مراحلها المحددة وصولا إلى أهدافها المقررة، وتلك الأعمال تتطلب وجود الإداري القائد الفعال الذي يوجهها ويأخذ بيدها وينسق بينها ويتواصل مع جمهورها ويشجعها على التعاون والتنافس لكي يرتقي بتلك الأعمال إلى تحقيق أهداف المنظمة.

والقيادة هي جوهر التوجيه ويمكن تعريفها على أنها: "عملية التأثير على الأفراد باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، والنقطة الأساسية التي يجب التركيز عليها هي أن المؤسسات بحاجة للقيادة القوية والنظام الإداري القوي وهذا لتحقيق الفعالية ومواجهة كافة التحديات الراهنة، وإيجاد رؤى مستقبلية، وخلق التركيب التنظيمي الكفاء والإشراف على العمليات اليومية.

فالقيادة الإلكترونية هي عملية تأثير اجتماعي تتخللها علاقة تعاونية بين التقنيات والتكنولوجيا لإحداث تغيير على مستوى كل من المواقف، المشاعر، التفكير، السلوك، أداء الفرد أو الجماعة، وحتى على مستوى المنظمة ككل فالقيادة الإلكترونية تشير إلى تحدي المعوقات التقليدية وخلق طرق جديدة وتحفيز الموظفين.

أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى أحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم للأشكال الثلاثة التالية:¹

■ **القيادة التقنية العملية:** حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الأنترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها وملاءمتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأهم قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، الاستجابة والمبادرة إلى تغيير الأوضاع، واتخاذ القرارات الاستباقية؛

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

■ **القيادة الذاتية:** تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة أعمال عبر الأنترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، التركيز على إنجاز المهمات، الرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة؛

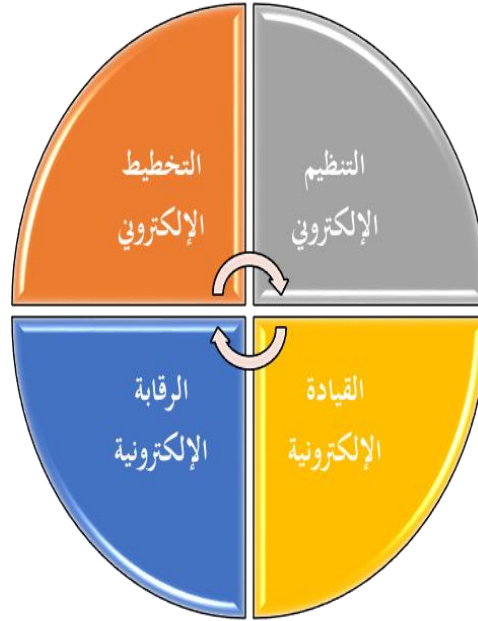
4. الرقابة الإلكترونية: E-controlling

الرقابة بشكل عام تعبير عن عملية عقلانية مدروسة أو عفوية ترتبط بكل مسعى إنساني ينشد تحقيق هدف أو أهداف معينة فعندما يضع المرء لنفسه هدفا محددًا ويسعى لتحقيقه فلا بد أن يقوم بصفة دورية بمراجعة تقدمه نحو هذا الهدف وإذا وجد انحراف عن الهدف

عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، مرجع سبق ذكره، ص 226.

أو عشر على عقبات في طريق الوصول إليه فإنه يحاول تصحيح اتجاهه وإزالة العقبات المختلفة ليتمكن من متابعة السير في اتجاه الهدف المنشود. وفي إطار التغيير في النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني في المؤسسات تعرضت وظيفة الرقابة إلى تغيير وأصبحت تعرف ب: الرقابة الإلكترونية التي تعد بأنها: "إحدى الوسائل الحديثة لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية الحديثة في كشف الإساءة الوظيفية وتسريب البيانات، وتستخدم الرقابة الإلكترونية الوسائل الإلكترونية الحديثة لمراقبة الأنشطة والمعاملات داخل المنظمة بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة للوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر. يفترض أن الرقابة الإلكترونية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول من خلال رصد الانحرافات، خلال التنفيذ. وإطلاع الإدارة عليها، ما يمكنها من التعرف على مواطن الخلل قبل وخلال التنفيذ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، إذ تسهم الشبكة الداخلية التي تعمل كوسيلة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري، على تجاوز فجوة الأداء المتوقعة، مما يمكن من معرفة التنفيذ والاطلاع بالتالي على اتجاه النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح في نفس الوقت. يمكن ان نوضح الوظائف السابقة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-8): وظائف الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق

من خلال ما تم عرضه نستنتج أن مجموعات الوظائف المتعلقة بالإدارة الإلكترونية هي الاستخدام الإلكتروني لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل وظائف الإدارة التقليدية المعروفة.

إن الإدارة الإلكترونية هي منهجية إدارية متكاملة تقوم على استخدام الإلكترونيات في ممارسة الوظائف الإدارية الأساسية، بعد التغيير الجذري في أساليب الإدارة التقليدية، وذلك من خلال الالتزام والتعرف على مبادئ الإدارة الإلكترونية التي تعتبر الركيزة الأساسية التي تبنى عليها هذه الأخيرة.

الفرع الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة في العديد من الوظائف الخاصة بالمؤسسة وتنبع أهمية الإدارة الإلكترونية من كونها تعكس أهم وظيفة في أية منظمة من شأنها المحافظة عليها متوازنة مستقرة أمام جملة من التغيرات المتسارعة كل يوم، ألا وهي الإدارة تلك الوظيفة التي تتميز عن بقية الوظائف الأخرى جميعها، وتتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في عديد النقاط التي سندكر منها:¹

- تحسين مستوى الأداء للمؤسسات وسرعة؛
- مرونة وسهولة العمل؛
- الحد من ظاهرة الفساد الإداري وتحقيق الشفافية؛
- التواجد الدائم في السوق واتساع نطاق التعامل؛
- التقليل من التعامل الورقي وزيادة المعاملات الورقية؛
- تخفيض تكاليف الخدمات وزيادة الأرباح والجودة؛

ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق العديد من الأهداف على العديد من المستويات سواء القريب أو البعيد أو على مستوى الخدمات الإلكترونية، نوجزها في النقاط التالية:²

- السرعة والدقة في إتمام المعاملات بشفافية، واعتماد مبدأ المساواة بين العملاء؛
- تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية والاعتماد على الأجهزة كإرسال الوثائق؛
- رفع مستوى كفاءة أداء العمال بزيادة وتيرة العمل والإنتاجية؛
- تحسين صورة المؤسسات بتوضيح وتبسيط الإجراءات المعمول بها والقضاء على الروتين؛
- الارتقاء بالجانب الاقتصادي والخدمات ورفع حجم الاستثمارات، بالاعتماد على التقنيات الحديثة والاستخدامات الرقمية لمختلف الإدارات في تسهيل سيرورة العمل؛
- التخلص من البيروقراطية في التعاملات وتسهيل الإجراءات على الأفراد؛
- استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية من شأنه أن يحسن من مستوى أداء المنظمات في زيادة الفعالية والكفاءة وتحقيق التعامل المباشر بين العملاء والإداريين؛

للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة في العديد من الوظائف الخاصة بالمؤسسة، لأنه من شأنها المحافظة على توازن واستقرار أمام جملة من التغيرات المتسارعة كل يوم، حيث برزت هذه الأهمية من خلال الأهداف التي حققتها على العديد من المستويات سواء القريب أو البعيد.

الفرع الرابع: التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية هو حتمية فرضتها مجمل التطورات الحاصلة في العالم التي غيرت من مجرى العديد من الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسات، فالانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية بما فيها شبكات الحاسب الآلي، لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة، وإنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للإدارة التقليدية، وأن

¹ إبراهيم قعيد، بغداد بنين، الإدارة الإلكترونية- مفاهيم أساسية ومتطلبات التطبيق (قراءة دراسات سابقة)، Al-riyada.for business economics، المجلد 04، العدد 02، 2018، ص 142.

بوهنتالة فهمية، الإدارة الإلكترونية بين خلفيات التأسيس وصعوبة الممارسة، دراسات إقتصادية، المجلد 17، العدد 01، الجزائر، 2023، ص 325-326.

التطورات التكنولوجية الحاصلة واستخدامها في الإدارة التقليدية ولد لدينا ما يعرف بالإدارة الإلكترونية، أي أن الاختلاف بينهما في وسائل التسيير المستخدمة والاستعانة بالآلات والبرامج المطورة في حالة الإدارة الإلكترونية وذلك لتسهيل أداء مهام هذه الأخيرة للرفع من كفاءة الأداء الخاص بها. وبالتالي الاختلاف بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية هو أن الأولى تعتمد على الأشياء والمتمثلة في الموارد المادية التي تحتوي على المعلومات، أما الثانية والمتمثلة في الإدارة الإلكترونية فتعتمد على المعلوماتية، والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما تحويه من عناصر¹ ويتحقق ذلك عن طريق تبني مراحل تسهل عملية الانتقال إلى نظام جديد، ويأتي بدفعات لتهيئة اندماج البيئة الداخلية والخارجية بشكل كلي حيث يتأقلم معها ويتطور بتطورها فتطبيق الإدارة الإلكترونية لا يأتي دفعة واحدة وعلى العموم تتمثل هذه المراحل في²:

1- مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

يتم فيها تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها، في نفس الوقت يتم البدء بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية حيث يصبح المواطن قادر على إتمام معاملاته بسهولة ودون أي تعطيل، كما يمكن له أن يطلع على نشرات المؤسسات، الإدارات وأحدث البيانات عبر الشبكة الإلكترونية عن طريق الحاسوب، سواء الشخصي الكاشك مع إمكانية استخراج الإشعارات اللازمة الخاصة بأي معاملة يحتاجها.

2- مرحلة الفاكس والهاتف الفعال:

يتم فيها تفعيل استخدامات الفاكس والهاتف حيث يستطيع المواطن العادي استعمال الهاتف بتكلفة معقولة حيث سيستفسر بواسطته عن الإجراءات، الأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بسهولة، كما يرسل ويستقبل الأوراق والاستمارات بالفاكس ويكون جزء كبير من المواطنين قد سمعوا أو جربوا نمط الإدارة الإلكترونية بدءا بكبار التجار والإداريين، ويكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسط وتكون أكبر تكلفة من الهاتف والفاكس.

3- مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:

وفيها يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة ويكون عدد المستخدمين لشبكة الإنترنت قد زاد حوالي 30 إلى 35% وتنخفض تكلفتها مقارنة بالمرحلة الثانية وتكون معقولة وفي متناول الجميع. بأقل جهد وتكلفة وأكثر فعالية، وتلاقي استحسانا وتقبلا من قبل المواطنين.

ثالثا: دواعي التحول للإدارة الإلكترونية

هناك مجموعة من الدواعي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية لتحسين الخدمات الإدارية للمستخدمين، وتحديد أساليب وطرق وإجراءات العمليات والأعمال الإدارية والتنظيمية للمنظمات، ويمكن إيجاز أهمها على النحو التالي:³

- تسارع التقدم العلمي والتطور التكنولوجي مع انتشار الثقافة الإلكترونية، وتطور الحاسوب وتطبيقاته وتطور الاتصالات التي أدت إلى ترابط المجتمعات الإنسانية من خلال توجهات العولمة نحو القرية الكونية، الدواعي العالمية وتتضمن العديد من النقاط أهمها:

- ضرورة الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها؛
- التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات اجتماعية؛
- تزايد شح الموارد والاتجاه نحو التخصصية وأزمات القطاع العام؛

¹ إبراهيم فعيد، بغداد بنين، مرجع سبق ذكره، ص 142.

بوهتالة فهيمة، الإدارة الإلكترونية بين خلفيات التأسيس وصعوبة الممارسة، دراسات اقتصادية، المجلد 17، العدد 01، 2023، ص 331.

³ أحمد مسعود أسامة، فعالية الإدارة الإلكترونية في تطوير منظمات الأعمال، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، المجلد 10، العدد 01، 2023، ص 492-493.

- التحول إلى التقنية الجديدة المتجددة والتحول إلى المعاملات الإلكترونية؛
- ضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة التي تسعى للتنافس؛
- التحول من نمط الإدارة التقليدي إلى نمط الفكر الإداري الجديد القائم على تقنيات الاتصالات والمعلومات واستيعابها من منظور إداري يقوم على تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة واستكشاف التقنيات المناسبة القادرة على مساعدتها في تحقيق أهدافها، ويمكن حصر بعض من الدواعي الإدارية في النقاط التالية:
- تصميم هياكل تنظيمية على ضوء تدفق حركة المعلومات فيما بين مستويات التنظيم؛
- تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية؛
- استخدام تدفق المعلومات كأساس لإعادة بناء الهياكل التنظيمية؛
- تنظيم علاقات العمل بدلا من التخصص الوظيفي، وتغيير الإجراءات والعمليات؛
- إدارة الوقت باعتباره مورد رئيسي بالإضافة إلى حشد واستثمار كل الطاقات؛
- التحول من منظومات المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومات المعلومات الشبكية؛
- الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية؛
- التوجه نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات حتى يتم إنجاز الأعمال بالدقة المطلوبة؛
- الدواعي المرتبطة بالتقنية الجديدة لنظم المعلومات والحاسبات:
- تطبيق أساليب متطورة لنظم دعم واتخاذ القرارات وتقديم التوصيات الفورية؛
- توحيد البيانات على مستوى المؤسسة للوقوف على معدلات قياس الأداء؛
- توفير البيانات المتداولة للعاملين على مستوى المنظمة؛
- الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية؛
- العمل من خلال الشبكات المحلية القطرية والعالمية؛

رابعاً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

من أجل تطبيق وتنظيم الإدارة الإلكترونية يجب توافر مجموعة من المتطلبات نوجزها فيما يلي: ¹

أ- المتطلبات الإدارية والبشرية:

يجب تدريب وبناء القدرات لكافة الموظفين من أجل تمكينهم من استعمال أجهزة الكمبيوتر وغدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم، وفي المقابل يجب نشر ثقافة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى المواطنين.

توفير التمويل الحكومي واللازم والإدارة السياسية عن طريق استحداث هيئات ولجان مخصصة لهذا الشأن هدفها توفير البيئة المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومتابعة تنفيذها ضرورة سن التشريعات والقوانين التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصداقية والشفافية.

ب- المتطلبات التقنية:

¹ سكر فاطمة الزهراء، مغلوي أمينة، تبنى الإدارة الإلكترونية كآلية لترقية الخدمة العمومية وتقوية علاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر، مجلة الأداء، مخبر رأس المال البشري والأداء، العدد 1، جامعة الجزائر، 2020، ص 24-25.

تتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الأنترنت، بالإضافة إلى ضرورة توفر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية مثل (الكمبيوتر الشخصي، الهاتف المحمول...) بأسعار في متناول المواطنين.

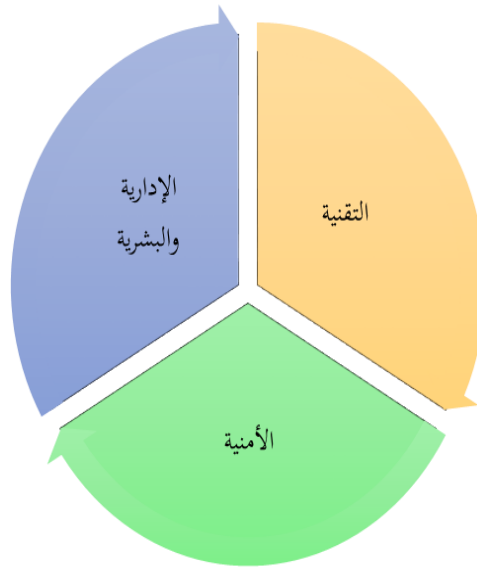
يجب توفر عدد مقبول من مزودي خدمة الأنترنت وبأسعار تنافسية تسمح لجميع فئات المجتمع الاشتراك. كذلك يجب توفير مختلف لوحق الحواسيب الضرورية لتفعيل الإدارة الإلكترونية إضافة للبرمجيات التي تسمح بالولوج إلى مختلف مواقع الإدارات التي توفر الخدمات.

ت- المتطلبات الأمنية:

تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونياً. بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على أمن الدولة أو الأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البروتوكول للشبكة أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة مرور.

ونلخصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-9): متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية هو حتمية فرضتها مجمل تغيرات البيئة الخارجية، وتطبيق هذا الأخير لا يأتي دفعة واحدة فتتمثل بمراحل عديدة كما يتطلب جملة من المتطلبات التي تتكامل فيما بينها لتشكيل النسق التي تنمو فيه هذه الإدارة، لذلك هناك دواعي عديدة لهذا التحول كتحسين الخدمات والأساليب وطرق إجراءات العمليات والأعمال الإدارية.

الفرع الخامس: استراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية

أولاً: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية

ولتطبيق الإدارة الإلكترونية هناك عدد من المراحل هي:¹

1- إقرار الإدارة العليا بجمالية التغيير: إذ ينبغي على المسؤولين في المؤسسة أو المنظمة، الإقرار بضرورة التقدم والتغيير، وأن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية، كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحويل نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2- تدريب وتأهيل الموظفين: الموظف كمورد بشري، يعتبر العنصر الأساسي والفاعل، ضمن عملية التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموارد البشرية، على مختلف الأنشطة والمهام الإلكترونية الحديثة، والتي تعتمد على وسائل الإدارة الإلكترونية، وأساليبها.

3- توثيق وتطوير إجراءات العمل: لكل مؤسسة أو منظمة، مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، فبعض الإجراءات غير مدونة على الأوراق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة وبم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لا بد من التوثيق إلكترونياً.

4- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: ويقصد بها الجانب المحسوس من الإدارة الإلكترونية والمتمثل في: تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

5- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية، وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

6- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: وبخاصة البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الاسراف في استخدام الورق.

ثانياً: أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية

يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تهيئة البيئة والظروف المناسبة وتوافر مجموعة من الأبعاد والجوانب الأساسية التي يمكن إنجازها فيما يلي:²

1- الجوانب المالية:

يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية لموارد مالية كبيرة وذلك لتوفير الأجهزة والشبكات والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، فضلاً عن تكاليف تدريب الكوادر البشرية على استخدام الإدارة الإلكترونية. ونجاح الإدارة الإلكترونية يتطلب توفير تمويل كبير للتحويل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

2- الجوانب البشرية:

يمثل العنصر البشري أهم موارد المنظمة لتحقيق أهدافها، والعنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولذلك فإن الأمر يتطلب تنمية الموارد البشرية لتكوين كوادر بشرية متخصصة وذات مهارات متعددة في مجالات نظم المعلومات وقواعد البيانات ونظم العمل على شبكة الأنترنت. وفي هذا السياق حدد المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الآتي:

أ- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المتخصصين في نظم المعلومات والبرمجيات والشبكات؛

ب- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات والشبكات؛

¹ عبد الله سليمان العنزي، عقاب مسحل العتيبي، أحمد علي الففاري، صالح كتاب العتيبي، واقع الإدارة الإلكترونية ودورها في كفاءة أداء المؤسسات الصحية الحكومية من وجهة نظر عينة من الإداريين والكوادر الصحية بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 06، العدد 29، 30 ديسمبر 2022، ص 07.

² عبد القادر النويجي البدري، عبد السلام محمد عبد الحفيظ، خالد محمد الرفادي، أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2018، ص 180-182.

ت- وضع أنظمة فعالة للحفاظ على الأفراد وتنميتهم وتطويرهم وتحفيزهم؛
ث- تمكين الأفراد ومنحهم الصلاحيات اللازمة للتعامل السريع مع التغيرات التقنية؛

3- الجوانب التقنية:

يتطلب نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توافر بنية تحتية لشبكة المعلومات والاتصالات الإلكترونية. وذلك يتطلب وجود شبكة اتصالات وقنوات اتصالات وربط إلكتروني، بالإضافة لوجود أنظمة إلكترونية قادرة على تقديم خدمات إلكترونية. وهناك عدة مكونات للبنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في:

- أ- أجهزة الحاسوب وملحقاته: والتي يجب أن تكون حديثة لتواكب تطور البرمجيات السريع وتوفر تكاليف التطوير المستمر؛
- ب- وسائل الاتصال: وتصنف إلى وسائط سلكية ووسائط لاسلكية؛
- ت- شبكات الاتصال: ولها عدة أنواع مثل شبكات الاتصال المحلية وشبكة اتصالات الأنترنت وشبكة اتصالات الأكسترنات؛

4- الجوانب الإدارية:

يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى إدارة تتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقادرة على الابتكار وصنع المعرفة وتعمل على التخلص من البيروقراطية والروتين الذي يعيق سرعة إنجاز العمل، ويمكن إنجاز أهم المتطلبات الإدارية كما أوردها فيما يلي:
أ- وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس: يعد التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الإدارة الإلكترونية من أبرز المتطلبات الإدارية، وذلك بدراسة البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الأهداف الاستراتيجية ورصد الموارد اللازمة للتنفيذ؛

ب- دعم الإدارة العليا: يعتبر دعم والتزام الإدارة العليا ضروريا لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية. فوجود قيادة إدارية داعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية يساعد في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات والتعامل مع الرفض المحتمل من بعض القيادات التقليدية؛
ت- الهيكل التنظيمي: من المهم عند تطبيق الإدارة الإلكترونية وجود هيكل تنظيمي مرن يدعم المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات. فالهيكل التنظيمية الهرمية التقليدية لا تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية، بينما تنظيم المصفوفة والتنظيم الشبكي تتوفر بها العديد من المزايا التي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

ث- التدريب: يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية تدريب الموارد البشرية للتعامل مع الأعمال الإلكترونية، وكذلك توعية و تثقيف جمهور المتعاملين مع المنظمة للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية؛

5- الجوانب التشريعية والأمنية:

إن التعامل مع البيانات والمعلومات والوثائق الإلكترونية يستلزم توفير حماية لها من عمليات التزوير والاختراق والعبث. وذلك يتطلب وضع التشريعات المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتحديثها باستمرار.
إن توافر الإمكانيات والبرمجيات والتطور السريع فيها قد يؤدي إلى خرق منظومات الحواسيب بغية السرقة أو إتلاف المعلومات، مما يستلزم توفير الإجراءات الوقائية لحماية أجهزة ومنظومات الحواسيب من أي اختراق أو تخريب.
وهناك عدة إجراءات يمكن القيام بها لحماية أمن نظم المعلومات منها:

- أ- تشفير البيانات والمعلومات التي يتم التعامل معها؛
- ب- القيام بنسخ البيانات والمعلومات الإلكترونية وحفظها في مكان آمن؛
- ت- ضرورة وجود وحدة لأمن المعلومات في المنظمة تكون مسؤوليتها حماية نظم المعلومات والبيانات والمعلومات الإلكترونية؛
- ث- وضع آليات للمراقبة والتفتيش على نظم المعلومات وشبكات الاتصالات؛
- ج- وضع أنظمة لتأمين وحماية نظم التشغيل والتطبيقات المختلفة؛

ثالثا: التطبيقات الحديثة للإدارة الإلكترونية

تطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة، يتطلب توفر العناصر المذكورة سابقا كمتطلبات أساسية وهي كتوليفة متكاملة، تساهم في عملية الانتقال والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة، تلك العناصر تعتبر من الشروط الأساسية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة المنظمات الحكومية والخاصة دون استثناء ومن أهم تلك التطبيقات باختصار ما يلي: ¹

1- إدارة العلاقات مع الزبائن: (CRM) Customer Relationship management

وهي عبارة عن برامج حديثة ومتطورة تساعد المنظمة في عملية إدارة علاقاتها مع زبائنها الحاليين وزبائنها المتوقعين، وذلك بتنظيم الأنشطة والعمليات الخاصة بتحديد نوعية الزبائن ودراسة دوافعهم وسلوكهم، والأنشطة السابقة تركز على ثلاثة مجالات مهمة وأساسية وهي: مجال التسويق، مجال البيع، ومجال خدمة الزبائن.

2- إدارة العلاقات مع شركائها: (PRM) Partner Relationship management

وهي عبارة عن برامج وأنشطة تكنولوجية، تهتم بتدعيم وبناء علاقة المنظمة بشركائها، باستخدام وسائل تساعد وتسهل نقل وتبادل المعلومات بين المنظمة وشركائها.

3- إدارة المحتوى: (CMS) content management system

البداية تكون من عملية إنشاء الموقع الإلكتروني للمنظمة على شبكة الأنترنت، ثم القيام بإدارة محتوياته من معلومات وبيانات عن المنظمة وعن خدماتها.

4- إدارة سلسلة التوريد: (SCM) supply Chain management

وهي عبارة عن برامج حديثة، مهمتها إدارة كاملة للمنتجات أو الخدمات، بداية من الحصول على المواد الأولية وصولا إلى تسليم المنتجات أو تقديم الخدمات لزبائنها. هذه البرامج تهدف إلى تحقيق أداء عالي من الكفاءة والفعالية في إدارة المنتجات أو الخدمات.

5- إدارة موارد المنظمة أو المنشأة: (ERP) Enterprise Resource planning

وهي أنظمة تكنولوجية، مهمتها الأساسية إدارة وتخطيط وتنظيم العمليات والأنشطة الإدارية داخل المنظمة، ويشمل هذا التطبيق على ثلاثة أنظمة تكنولوجية رئيسية وهي:

- نظام إدارة الموارد البشرية (HRM) human Resource management؛
- نظام إدارة أملاك الدولة (EAM) Enterprise asset management؛
- نظام الإدارة المالية (FMS) Financial management system؛

هذه التطبيقات تتبع النظام الداخلي الخاص بالمنظمة أو المنشأة.

6- إدارة المعرفة: (KM) knowledge management

وهي عبارة على أنظمة تكنولوجية مهمتها تحويل البيانات من شكلها الخام إلى معلومات وصور إلكترونية، يمكن استخدامها واستغلالها بسهولة من طرف الإدارة العليا من أجل اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة للمنظمة، والأنترنت والشبكات الداخلية تسمح بالوصول إلى محتوى تلك البيانات.

¹قناة حسين، شبي تالة، الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد ومنهج معاصر في مجال الإدارة، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، المجلد 05، العدد 02، جامعة مسيلة، 2021، ص 64-66.

7- أنظمة الأعمال الذكية وتخزين البيانات: Business intelligence and data ware house solutions

وهي أنظمة تهتم بثلاثة مجالات مهمة وأساسية وهي:

- المجال التحليلي Analytical وهو مخصص للمحللين والعاملين في المعرفة؛
- المجال الاستراتيجي Strategic مخصص للإدارة العليا؛
- المجال التشغيلي operational مخصص للإدارة الوسطى أو المديرين التنفيذيين؛

8- الإدارة بالعائد (RM): Reveue management

الإدارة بالعائد إلكترونيا تساعد المنظمة في اتخاذ قراراتها بناء على توظيف كل النظريات الإدارية والاقتصادية الحديثة، وأحدث الاحصائيات ونظم المعلومات والتقنيات الحديثة، وهي تركز على كفاءات الاستفادة من تقديم خدماتها أو منتجاتها وكيف تعود عليها بالفائدة نتيجة تلك القرارات المتخذة.

رابعا: مستويات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية عملية إعادة هندسة الأعمال والعلاقات وذلك من خلال تفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة إلكترونية لتقديم الخدمات بكفاءة عالية، لذا فإن مستويات تطبيق الإدارة الإلكترونية عديدة نظرا للفوائد التي تقدمها. ومن أهمها ما يلي:¹

- بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية:

تطبق الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات الاقتصادية في كافة المجالات مثل: الأعمال الإدارية، الأعمال المالية الميزانية، الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية وغيرها، وهي كالآتي:

1. مجال الأعمال الإدارية: مثل: تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات إلكترونيا، حفظ الصور والوثائق الإلكترونية في الأرشيف الإلكتروني، مما يسهل عملية الرجوع لتلك الوثائق في أي وقت ومن أي مكان. تسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية من صادر ووارد المعاملات وتصويرها رقميا بشكل منظم ومفهرس ومبواب.
2. مجال الأعمال المالية: مثل: وضع نظام الأعمال المالية على قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة أو موقع المنظمة، إجراء كافة المعاملات المالية من توثيق وتعاقد وصرف وغيره عن طريق الشبكة.
3. مجال الأعمال الميزانية: مثل: التخطيط للميزانية وإعدادها ومناقشتها إلكترونيا، عمل الحصر والارتباط على الميزانية إلكترونيا.
4. مجال الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية والقوى العاملة: مثل: إدارة القوى العاملة على مختلف وظائفها وتخصصاتها، الرجوع لبيانات العاملين وتنفيذ الأعمال الخاصة بهم إلكترونيا مثل: الإعلان عن الوظائف، الاختيار، التعيين، الإجازات، الترقيات، التأدية والرواتب، الترشيح والتدريب.
5. مجال أعمال المشتريات والتمويل: مثل: تحديد احتياج المنظمة وتأمينها، الإعلان عن المناقصات والمشاريع، نظام إدارة الموارد والتحكم فيها والتوزيع وفق الاحتياج والأهمية، مراقبة المخزون والمحصول على بيانات بصفة فورية ودائمة عن موجودات المستودعات من الأصناف الموردة والمصروفة، ما يساعد على تقنين المشتريات.
6. مجال المؤتمرات الإلكترونية: حيث تعقد الاجتماعات عن بعد محليا ودوليا دون انتقال المجتمعين من مقارهم.

¹ شيلي إلهام، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2020/2019، ص 31-33.

7. مجال المتابعة الإلكترونية: حيث تتم المراقبة والمتابعة عن بعد واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ، وهذا ما يوفر التوجيه أو المعالجة الفورية للأخطاء.
8. مجال الأعمال التي تقدمها المنظمة للجمهور المستفيد من خدماتها: وقد يكون ذلك عن طريق خدمة الطلبات إلكترونياً وقبولها، أو خدمة الاستفسار الهاتفي (الرد الآلي)، أو خدمة البريد الإلكتروني.
9. أي مجال آخر يمكن أن تقوم مع المنظمة بالاشتراك مع منظمات أخرى: ويكون ذلك إما بالتداخل الاختصاص أو الترابط فيما بينها كأن تشترك منطمتين أو أكثر في تقديم خدمة واحدة للجمهور كتصاريح فتح فنادق مثلاً تشترك في تقديمها وزارة التجارة ووزارة البلديات ووزارة الداخلية.

– بالنسبة للمؤسسات الخدمية:

(1) الحكومات:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الحكومة كآلية لترشيد الإدارة العامة، يمثل استراتيجية محورية يمكنها إضفاء نتائج إيجابية على عمل الأجهزة الإدارية الحكومية، ويحقق مقدار من المصادقية في عمل منظمات الخدمة العمومية، فالتوجه نحو نشر المعلومات الضرورية أمام طالب الخدمة المدنية كالإعلان عن التوظيف، توفير البيانات الأساسية للخدمات، وإيجاد منافذ للخدمة العمومية بمختلف أنواعها صحية، تعليمية، تجارية، من شأنه أن يحقق رضا المواطن على نوعية الخدمات التي يطلبها، كما يقضي على عنصر الشك لدى المواطن، ويقلل من حدة العلاقة الصراعية بينه وبين مؤسسات الخدمة العمومية، عن طريق خلق مؤسسات عامة تتصف بالفعالية والكفاءة، وتستجيب لاحتياجات المواطنين وتضمن المساواة في الحصول على خدمات عالية المستوى.

(2) المؤسسات التعليمية:

تشمل التطبيقات الإلكترونية في الإدارة التعليمية عدداً من الخدمات الإدارية التي تقدمها البرامج التطبيقية الإلكترونية للإدارة في مؤسسات التعليم، استجابة لحاجات المدارس لتطوير العمل الإداري فيها، بما يتماشى مع متطلبات العصر واستخدام تقنية المعلومات الإدارية، لمواكبة ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يعرفها العالم، والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وهناك مجموعة من التطبيقات التي تخدم التحول الإلكتروني للإدارة في المؤسسات التعليمية منها شؤون الطلبة وشؤون المعلمين والموظفين. كما أن هناك تطبيقات طلابية مثل تنظيم الجداول المدرسية والفصول والسجلات، والتطبيقات الإدارية للمعلمين والموظفين كتقارير الأداء الوظيفي.

إن تطبيقات الإدارة الإلكترونية كثيرة، حيث ينطوي تطبيقها على عدة أبعاد تسعى من ورائها للوصول إليها، وذلك من خلال المرور بمراحل عديدة ومهمة للانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة، فتعدد مراحلها أدى إلى تعدد مستويات تطبيق الإدارة الإلكترونية نظراً لفوائد التي تقدمها من إعادة هندسة الأعمال والعلاقات.

الفرع السادس: آثار الإدارة الإلكترونية ومعيقاتها

أولاً: آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من أنماط الإدارة ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها وعلى استراتيجياتها ووظائفها، وتتضح الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجالات الإدارية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية كما يلي:¹

زرار العياشي، الإدارة الإلكترونية - نظرة جديدة لإدارة المنظمات-، مجلة الحقيقة، ال عدد33، ص 159-160.

1-المجال الإداري: تنعكس آثار الإدارة الإلكترونية على وظائف الإدارة والعناصر الرئيسة للنشاط الإداري، وبصفة خاصة تهيئة وإصلاح البيئة التنظيمية.

2-المجال السياسي: يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى انتشار الحكومات الإلكترونية أو ظهور نمط جديد من العلاقة بين المواطنين والدولة تستند إلى زيادة الوعي السياسي وتسهيل المشاركة في وضع السياسات وتحديد الأولويات واستخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية التمثيل السياسي والانتخابات.

3-المجال الاقتصادي: تتضح آثار الإدارة الإلكترونية والثورة الرقمية في صناعة البرمجيات وتضاؤل أهمية رأس المال النقدي في مقابل أهمية اقتصاديات المعرفة، وفتح أسواق جديدة، وزيادة فعالية العمليات الإنتاجية.

4-المجال الاجتماعي: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف يؤثر بشكل كمي وشمولي على جميع المكونات الاجتماعية، وظهور معيار جديد لمتفرقة بين المستويات الاجتماعية يستند إلى معرفة المعلومة ومن هذه التأثيرات الاجتماعية عملة الثقافة، والتأثير السلبي عمى الثقافة المحلية والمعاناة من التفكك الاجتماعي على الرغم من زيادة وتيرة التفاعل الاجتماعي مع المنظمات التي تقدم الخدمات أهلية كانت أو حكومية.

ونظرا لحدثة مشروع الإدارة الإلكترونية، فإن آثاره على مختلف المستويات لم تتضح بشكل جلي، حيث ينصب تركيز الخبراء على الآثار الإيجابية لضمان الدعم الرسمي والشعبي لمشروع الإدارة الإلكترونية، مع قليل من التنبيه للآثار السلبية.

ثانيا: إيجابيات الإدارة الإلكترونية

مع تزايد المشكلات والعواقب التي بدأت تظهر في جسم النظام البيروقراطي الروتيني، وعدم قدرته على الاستجابة لمتطلبات المجتمعات الحديثة وتعارضه مع كثير من رغباتها وتطلعاتها، كل البديل هو: الإدارة الإلكترونية، وجرى الترويج للفوائد التي ستجلبها الإدارة الإلكترونية للمجتمعات البشرية حيث اعتمدت الحكومات عليها من أجل تخفيف عبء التكاليف الزائدة عن كاهلها، وتوحيد مستوى خدماتها، ورغبتها في الاستفادة من خدمات تقنية المعلومات في هذا الخصوص. كما كانت أعين المؤسسات على فوائد التقنية التي تقدمها الإدارة الإلكترونية. فيمكن تقسيم إيجابيات الإدارة الإلكترونية إلى نوعين: خاصة بالمواطنين وخاصة بالمؤسسات. وتتمثل كالآتي:¹

1- إيجابيات الإدارة الإلكترونية للمواطنين: تتمثل في النقاط التالية:

- الحد من الجهد والتكاليف والتقليل من وقت إنجاز المعاملات؛
- تحسين تقديم الخدمات للمواطنين وتلبية رغباتهم؛
- زيادة مهارات المستخدمين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومعرفة التطورات عن طريق شبكة الأنترنت؛
- خلق فرص عمل والقضاء على البطالة؛
- تعمل الإدارة الإلكترونية على عرض التكاليف الحقيقية للمواطنين مقابل حصولهم على الخدمات المقدمة من قبل الحكومة؛
- تسمح الإدارة الإلكترونية بتسهيل أشكال وإجراءات التسجيلات المتاحة للمواطنين دون الانتظار طويلا في صفوف من أجل إتمام تلك الإجراءات، ومن القطاعات والإدارات التي تستفيد من تطبيق الإدارة الإلكترونية وتخدمها بشكل كبير قطاع التعليم، أمن السجون، التصويت الإلكتروني، قسم جوازات السفر...إلخ؛

2- إيجابيات الإدارة الإلكترونية للمؤسسات: تقدم الإدارة الإلكترونية للمؤسسات جملة من المزايا:

¹ شيلي إهام، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، رسالة دكتوراه مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2020/2019، ص 48-50.

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة التابعة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية؛
 - الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال وزيادة الإنتاجية؛
 - توفير المعلومات اللازمة إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية، وزيادة الكفاءة والفعالية مع تقليل مخالفة الأنظمة؛
 - الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات المقدمة للزبائن من طرف المؤسسات؛
 - المشاركة في رسم سياسة المؤسسة من خلال التغذية العكسية من طرف الزبائن؛
 - وصول الخدمات للمتعاملين مع المؤسسة وضمان سرية المعلومة وأمنها؛
 - وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين بالمؤسسة في ظل الإدارة الإلكترونية؛
 - تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية، وسهولة أداء الأعمال؛
 - التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف مما يحفزهم للإبداع والابتكار؛
- كما أن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل وجد فوائد كبيرة حصلت ولذلك بدأ تسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم الفوائد هي:
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة؛
 - اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة؛
 - الدقة والموضوع في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسة؛
 - تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج المؤسسة؛
 - إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح ستقلل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابياً على عمل المؤسسة؛
 - كما أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى؛
- من فوائد الإدارة الإلكترونية أيضاً الاهتمام والمحافظة على البيئة، حيث كثير من الناس في مكاتبهم ومواقع عملهم يستخدمون كثير من الطاقة والمياه والمواد الخام التي تدخل في تنفيذ أعمالهم (أوراق- أقلام...)، في جميع هذه الأمور هناك مجال كبير للتوفير والتقليل من الضرر على البيئة فيمكن لمختلف المؤسسات الأعمال الحصول على فائدة كبيرة من خلال التقليل من استخدام العناصر أعلاه في العمل فقد تكون الفائدة مالية من خلال تخفيض التكلفة وتقليل استخدام الأوراق.

ثالثاً: السلبات المحتملة بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية

هناك من يرى أنه عند تطبيق استراتيجية "الإدارة الإلكترونية" سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية، لكن الواقع يثبت عكس ذلك بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهي بشكل عام ثلاث سلبات رئيسية هي:¹

أولاً: خلل في أمن المعلومات

راحي لخضر، لكحل عائشة، الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 03 جانفي 2016، الأغواط، ص 249.

من الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام "الإدارة الإلكترونية" فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف الكتروني كما سبق ورأينا وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها لذلك. فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.

ثانياً: زيادة التبعية

الاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر ووضعه تحت سيطرة دول غريبة بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة أم صديقة، فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن نوع العلاقات بينها.

ثالثاً: شلل الإدارة

إن التطبيق غير الصحيح والدقيق لمفهوم واستراتيجية "الإدارة الإلكترونية" والانتقال دفعة واحدة من نمط الإدارة العادية إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخيلنا عن نمط الإدارة العادية ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل.

أ- السلبات المتعلقة بالجانب التقني:

ويندرج ضمن هذا النوع الأعطال المتعلقة بالنظام المتحكم في الخدمات الإلكترونية، ورداءة البرمجيات المطورة، وكذا المخاطر المترتبة عن الأخطاء التقنية والتي تحدث نتيجة خلل في أو عيب في اشتغال الأجهزة المعلوماتية أو في مصادر التغذية الكهربائية أو الصيانة، بحيث يمكن أن يترتب عن خلل في التيار الكهربائي أو توقف البطاريات الاحتياطية اندثار المعطيات والمعلومات المخزنة في الحاسوب، كما يمكن أن يكون هذا الخطأ عبارة عن دمج المعطيات المخزنة في الحاسوب أو اختلال تصنيفها أو محو وإضافة بعض المعلومات لأشخاص لا تعبر في الحقيقة عن حالتهم الاجتماعية أو السياسية أو المالية أو الصحية، وبالتالي إعطاء نتائج غير صحيحة عن العمليات التي تقوم بها الإدارة.¹

رابعاً: معوقات الإدارة الإلكترونية

هناك معوقات تعترض سبيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، يمكن تلخيصها كالاتي:²

1- المعوقات التقنية والتكنولوجية: والمتمثلة في ضعف البنية التحتية للاتصالات، وضعف الإنفاق على البحوث والتطوير، بالإضافة إلى عدم ضمان توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية عند كل مستقبلي الخدمة، نتيجة ضعف الثقافة والوعي الإلكتروني أو نتيجة ارتفاع تكلفة الحصول عليها، بالإضافة إلى عدم كفاية خطوط الاتصال وبطء شبكة الأنترنت.

2- المعوقات التنظيمية والإدارية: ضعف المعرفة والمهارة لدى الكوادر البشرية بالمؤسسات الإلكترونية، وضعف الخبرات في حل المشاكل فيما يتعلق بأنظمة التعامل وتبادل المعلومات أنيا وسيطرة الفكر البيروقراطي مما يؤدي إلى مقاومة التغيير خوفاً من زوال امتيازات سابقة والمساس بصلاحياتهم والتعرض للمساءلة أو حتى فقدان عملهم نظراً لما تتميز به الإدارة الإلكترونية من شفافية في نظام العمل.

3- المعوقات التشريعية والقانونية: تتمثل في صعوبة الملاحقة القانونية لمخترقي المعلومات ومزوريها وطول إجراءات إثبات تورطهم بالإضافة لغياب التشريعات الخاصة بأنظمة العمل الإلكتروني.

شيلي إلهام، مرجع سبق ذكره، ص 150.

سكر فاطمة الزهراء، مغلاوي أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

4-معوقات التكلفة: إن الاستثمار في مجال تقنيات المعلومات مكلف جدا ويتطلب صيانة متواصلة وهذا يعني أن معظم الدول النامية تعجز في تخصيص ميزانيات بهذا الحجم.

5-المعوقات الأمنية والاجتماعية: تتطلب الإدارة الإلكترونية فسح المجال لتبادل المعلومات والحصول عليها فور طلبها إلا أن خطر القرصنة والاختراقات أو حتى الفضوليون يشكل تهديدا لخصوصية الأفراد إذا لم تكن الحكومات قادرة على حماية هذه المعلومات، بالإضافة إلى التخوف من إلغاء بعض الوظائف، بالإضافة إلى الأمية الإلكترونية وصعوبة تجسيد التواصل عبر التقنية الحديثة.

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من أنماط الإدارة ترك آثاره الواسعة على المنظمات، ومنها ما هو إيجابي خاص بالأفراد أو المؤسسات، ومنها ما هو سلبي لأن هناك من يرى أن الإدارة الإلكترونية ستحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرارها، فالإدارة الإلكترونية معوقات عديدة منها التقنية، الإدارية، التكلفة، الأمن تحاول الإدارة التغلب عليها.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتطوير التنظيمي والإدارة الإلكترونية

بعد التطرق إلى الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة بتقديم بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي، قمنا في هذا المبحث محاولة عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع وفي سنوات ومختلفة، قسمنا المبحث إلى مطلبين، المطلب الأول تناولنا في عرض الدراسات السابقة (الدراسات باللغة العربية والأجنبية)، ثم التطرق إلى العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وهذا ما تناولناه في المطلب الثاني.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

فيما يلي مجموعة من الدراسات باللغة العربية التي تناولت بعض جوانب الموضوع، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وهي كما يلي:

1-دراسة: (مخفوضي أمين 2023)¹

بعنوان: الإدارة الإلكترونية وأثرها على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة بريد الجزائر

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد الجزائر ومدى مساهمتها في تحقيق التطوير التنظيمي. وقد اتخذت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وسيلة لجمع المعلومات وقد استعملت الملاحظة والاستمارة لجمع البيانات لمجتمع مكون من 50 موظف. وقد أوضحت في السياق نتائجها أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العدد من المشاكل التي كانت تعيق الإدارة التقليدية، حيث يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في توفير الجهد المبذول في تنفيذ المهام، وتسريع وتيرة القيام بهذه المهام في وقتها المحدد مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية أداء العاملين، وضمان جودة الخدمة، ما يمكن المؤسسة من نيل رضا واستحسان المستفيدين من خدماتها وبالتالي الحفاظ على ميزتها التنافسية. وعليه توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤثر في تحقيق التطوير التنظيمي ومن أهم ما أوصت به الدراسة عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال الإدارة الإلكترونية تشمل جميع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، كذلك ضرورة بناء وتكوين كفاءات قادرة على التماشي مع المستجدات التكنولوجية ومع تطوير الموقع الإلكتروني للمؤسسة وتحديثه وضرورة التعاون بين إدارة الجامعة ومختلف المؤسسات من أجل تسهيل إجراء دراسات ميدانية تطبيقية للطلبة الجامعيين.

2-دراسة: (أحمد مسعود أسامة 2023)²

بعنوان: فعالية الإدارة الإلكترونية في تطوير منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على بعض الشركات الخاصة بولاية البليدة

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية الإدارة الإلكترونية وكيفية مساهمتها في تطوير منظمات الأعمال، ومحاولة التغلب على الصعوبات التي كانت سابقا في الإدارة التقليدية تم تطبيقها على مستوى أربعة مؤسسات خاصة ذات طابع انتاجي وهي ieco emballage_ venus _sosenie vitajas، وقد استخدمت الدراسة من المنهج الوصفي التحليلي وسيلة للوصول لنتائج الدراسة وعليه استخدمت الدراسة استبانة موزعة على عينة اختيرت بشكل عشوائي مكونة من مختلف العاملين قدرت بـ 25 عاملا وعاملة موزعة بينها. وما تم ملاحظته وجود فروق بين آراء العمال والتي ترجع إلى اختلاف وجهات نظرهم حول الإدارة الإلكترونية

¹مخفوضي أمين، الإدارة الإلكترونية وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة بريد الجزائر، مجلة افاق علمية، المجلد 15، العدد 02، جامعة المديّة (الجزائر)، 2021، ص 974-992.

² أحمد مسعود أسامة، فعالية الإدارة الإلكترونية في تطوير منظمات الاعمال دراسة ميدانية على بعض الشركات الخاصة بولاية البليدة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد 10، العدد 01، 2023، ص 489-506.

من جهة وطبيعة عملهم من جهة أخرى ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن هناك فعالية بارزة للإدارة الإلكترونية في هاته المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي وتسهم في التطوير والتحسين من الأداء.

3-دراسة: (سهام ميمونة رزوق، الياس العيداني 2022)¹

بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي: دراسة حالة جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت
هدفت الدراسة إلى مدى أهمية الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تفعيل التطوير التنظيمي، ثم تطبيق الدراسة على مستوى جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت والتعرف على طبيعة ممارسة الإدارة الإلكترونية في المنظمة محل الدراسة وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتفسير نتائج الدراسة وكانت العينة قصدية متمثلة في إطارات الجامعة، وبعد جمع البيانات وتحليلها اسفرت الدراسة جملة من النتائج اهمها ان هناك وجود أثر معنوي للإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي في جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - وبدعم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين وجود علاقات ارتباط متفاوثة القوة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي، وكان بعد الكادر البشري في المرتبة الاولى مما يدل على ان بعد الكادر البشري له دور لا بأس به في تفعيل التطوير التنظيمي . كما أوصت الدراسة على أصحاب القرار بجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت القيام ببعض الإجراءات والتعديلات التي قد تساهم بتفعيل التطوير التنظيمي. وذلك من خلال العمل على توفير كافة الامكانيات الفنية والتقنية اللازمة لدعم العمل الإلكتروني.

4-دراسة: (خالدي محمد، هزرشي طارق، حيرش أمينة 2021)²

بعنوان: نحو تعزيز ممارسات التطوير التنظيمي لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
هدفت الدراسة للتعرف على مدى تعزيز ممارسات التطوير التنظيمي لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة وكذلك على اي بعد من أبعاد التطوير التنظيمي الاكثر اتباعا في المنظمة محل الدراسة بالجلفة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 32 موظف، توصلت الدراسة إلى نتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير التنظيمي على الإدارة الإلكترونية، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهيكل التنظيمي على الإدارة الإلكترونية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة. كما أوصت الدراسة في الأخير بانه يجب على المؤسسة أن تختار الأساليب والتقنيات المناسبة لتغيير وتحسين المؤسسة وذلك عند قيامها بعمليات التطوير التنظيمي لمواكبة التقدم العلمي والمعرفي والتكنولوجي الحاصل في البيئة الخارجية، وضرورة اطلاق المؤسسات الراغبة في تبني تطبيق الإدارة الإلكترونية على التجارب الناجحة في تبنيها، ونقل الخبرات الخارجية من أجل دعم تطبيقها.

5-دراسة: (عامر بوعكاز، محمد كسنة 2020)³

بعنوان: نحو تفعيل التطوير التنظيمي من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية بمنظمات الأعمال الجزائرية: دراسة ميدانية بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة

¹سهام ميمونة رزوق، الياس العيداني، أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي دراسة حالة جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 1، 2022، ص 289-309.

²خالدي محمد، هزرشي طارق، حيرش أمينة، نحو تعزيز ممارسات التطوير التنظيمي لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة ميدانية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص 211-230.

³ عامر بوعكاز، محمد كسنة، نحو تفعيل التطوير التنظيمي من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية بمنظمات الأعمال الجزائرية دراسة ميدانية بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة، مجلة افاق علمية، المجلد 12، العدد 04، 2020، ص 227-245.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي ومعرفة أهمية كل منهما بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة، كما هدفت إلى الكشف عن مفهوم التطوير التنظيمي وتوضيح أبعاده ومستوى تواجده في المؤسسة المبحوثة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي فجعلت الاستبانة أداة لجمع المعلومات وزعت عشوائيا على 90 موظفا بالاعتماد على برنامج SPSS، وبعد المعالجة الاحصائية توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي بين أبعاد الإدارة الإلكترونية (عتاد الحاسوب البرمجيات والعنصر البشري) وبين التطوير التنظيمي في المؤسسة ما عدا بعد الشبكات لا يؤثر في التطوير التنظيمي، وأن هناك تطبيق للإدارة الإلكترونية ووجود للتطوير التنظيمي في محل الدراسة. كما أوصت مجموعة من التوصيات على ضرورة مواكبة أحدث التقنيات والبرامج من أجل التطبيق الجيد للإدارة الإلكترونية في المؤسسة وعلى المؤسسة محل الدراسة أن تعزز وتطور من شبكتها سواء كانت الشبكة الداخلية أو الخارجية وذلك ما يسهم به من إضافة في إحداث تطوير تنظيمي داخلها، زيادة اهتمام الإدارة بالموارد البشري والعمل على جذب ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية.

6-دراسة: (شيلي الهام 2020/2019)¹

بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية هدفت الدراسة إلى إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عناية، سكيكدة، بجاية) كذلك تسليط الضوء على موضوع الإدارة الإلكترونية كأسلوب إداري حديث عوضا عن الإدارة التقليدية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات وزعت على عينة عشوائية بسيطة (250)، اعتمدت على برنامج SPSS لتحليل البيانات. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن للإدارة الإلكترونية أهمية بالغة لما تقدمه من خدمات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل، بحيث تستفيد منها المؤسسات في تطوير أداؤها، وهذا ما جعل مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية بكل من عناية، سكيكدة، بجاية ميول ورغبة في تبني الإدارة الإلكترونية والتحول من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي، كذلك الأداء التنظيمي يحتل أهمية بالغة من قبل الباحثين والمفكرين، من خلال الجهد المبذول من طرفهم في تقديم تعاريف ومفاهيم توضح هذا المصطلح. وأوصت في الأخير الدراسة العمل على تشجيع ونشر مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال عقد مؤتمرات وندوات و بدعم الدولة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال سن التشريعات والقوانين التي تسمح بذلك، العمل على تدريب الموظفين من خلال عقد دورات تدريبية حول الية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

7-دراسة : (مها صالح المرزوقي، نجوى يونس أبو العين 2019)²

بعنوان: واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة جدة وأثرها على التطوير التنظيمي

هدفت الدراسة للتعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة جدة وتأثيرها على التطوير التنظيمي، وتحديد مدى استخدام التطبيقات الإدارية الإلكترونية في جامعة جدة، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وطبقت على عينة عشوائية 60 فردا من الإداريين والاداريات بجامعة جدة في المملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة أن درجة إدراك العاملين في جامعة جدة لمزايا الإدارة الإلكترونية جاءت بدرجة كبيرة، كما أن درجة استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية جاءت متوسطة وكذلك درجة العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية في جامعة جدة لتحقيق التطوير التنظيمي جاءت بدرجة

¹شيلي الهام، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية، رسالة دكتوراه مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس عباس سطيف1، 2020/2019، ص2-390.

²مها صالح المرزوقي، نجوى يونس أبو العين، واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة جدة وأثرها على التطوير التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد3، العدد8، 30 أغسطس 2019، ص40-57.

كبيرة وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن الجامعة تساهم بنسبة كبيرة وبشكل جلي وواضح في توظيف التكنولوجيا. كما أوصت الدراسة على التركيز على تطوير التطبيقات الإلكترونية المتوفرة وربطها بالعاملين بجامعة جدة بشكل مستمر بما يواءم مع تحقيق رؤية المملكة مع معالجة مشاكل هذه التطبيقات بشكل مستمر ، رفع مستوى الوعي بأهمية التحول الى الإدارة الإلكترونية واستعمال أدواتها في العمل اليومي للموظف والتركيز .

8-دراسة:(عبد القادر انويجي البدرى، عبد السلام محمد عبد الحفيظ،خالد محمد الرفادي 2018)¹

بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي على مديري الفروع ومساعدتهم ورؤساء الأقسام بفروع مصرف الوحدة بمدينة بنغازي

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي بمصرف الوحدة بمدينة بنغازي والتعرف على جوانب وأبعاد الإدارة الإلكترونية وأثرها على التطوير التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث وزعت استبانة كأداة لجمع البيانات على مجتمع الدراسة من مديري الفروع ومساعدتهم ورؤساء الأقسام بفروع مصرف الوحدة بمدينة بنغازي . فمن خلال التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة معنوية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي بالمصرف، وتم وجود تأثير موجب ذو دلالة معنوية للإدارة الإلكترونية مجتمعة على التطوير التنظيمي بفروع مصرف الوحدة بمدينة بنغازي، كما أظهرت الدراسة عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للجوانب التقنية والإدارية وكذلك المالية على التطوير التنظيمي بالمصرف قيد الدراسة. ومن أهم ما أوصت به الدراسة، العمل على متابعة وتطوير الهياكل التنظيمية وتفويض الصلاحيات مع تقليل المركزية وخلق بيئة ومناخ تنظيمي جيد، مع توفير ميزانيات كافية لعملية التطوير وتعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية بفروع المصرف، الاهتمام بتحديث البنية التحتية التقنية بالمصرف من خلال تطوير القوانين والتشريعات اللازمة التي تدعم تطبيق الادارة الإلكترونية وخاصة بعدما أن أوضحت الدراسة أن الجوانب التشريعية كان لها تأثير كبير على عمليات التطوير التنظيمي.

9-دراسة:(محمد ياسين مختار بن داود، لعشاب مريم 2017)²

بعنوان: اسهامات الإدارة الإلكترونية في التطوير الإداري

هدفت الدراسة لإبراز أثر نظام تطبيق الإدارة الإلكترونية وكيف تساهم في التطوير العمل الإداري والمرفق العام باعتبارها الوسائل التي يركز عليهما العمل الإداري وتوضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، كما اوضحت الدراسة ان الإدارة الإلكترونية تمثل بمثابة تحول تساعد المواطنين والعمال على إيجاد فرص جديدة في المنظمة الإدارية فهي إصلاح لإدارة المعلومات والوظائف الداخلية بالمنظمة. توصلت الدراسة إلى ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق التنمية والاصلاح الاداري المنشود حيث تمثل الإدارة الإلكترونية التحول الذي يساعد المواطنين والعمال لكي تجد فرصا جديدة في المنظمة الإدارية، ولا يكون تحقيق ذلك إلا عن طريق تعزيز الشفافية وإزالة قيود الوقت والمسافة وأي فجوات أخرى باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال مما يجعلها تساهم مساهمة لا يستهان بها في عملية التطوير الإداري وعليه أوصت جملة من التوصيات التي قد تساهم في نحوض لعملية التطوير الإداري اهمها تطوير نظام واساليب قادرة على العمل بشكل متلائم مع بعضهما البعض ،حيث ان جودة الخدمات المقدمة على مستوى الإدارة يعتمد على التوفيق الذي يساهم في تسهيل الأعمال ويخدم التعاملين بشكل احسن ويكون ذلك عن طريق الاعتماد على بنية اساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

³ عبد القادر انويجي البدرى،عبد السلام محمد عبد الحفيظ،خالد محمد الرفادي،اثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي على مديري الفروع ومساعدتهم ورؤساء الأقسام بفروع مصرف الوحدة،مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية،المجلد الأول،العدد الأول،مدينة بنغازي(ليبيا)،2018،ص169-201.

² محمد ياسين مختار بن داود،لعشاب مريم،اسهامات الإدارة الإلكترونية في التطوير الإداري،مجلة الدراسات القانونية والسياسية،المجلد02،العدد05، جانفي 2017، ص607-623.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

فيما يلي دراسات باللغة الأجنبية التي تناولت بعض الجوانب من الموضوع، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وهي كما يلي:

1-دراسة: (gajanap mudholkar,mohammed murshed ali khasi2020)¹

بعنوان: دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الإداري: وزارة التربية والتعليم

هدفت هذه الدراسة لتعرف على الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري، وذلك من خلال دراستها على وزارة التربية والتعليم. وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد أوضحت في السياق نتائجها الدراسة، أن الإدارة الالكترونية أسهمت في تحسين الأداء الإداري من خلال تقنياتها المتقدمة التي لها أثر كبير في حياة الناس، كما تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية، كما أثبتت وجود علاقة موجبة تربط نظم الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء الإداري إلا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول الدور الإلكتروني ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في التحسين الإداري بوزارة التربية والتعليم تعزى للمتغيرات الوسيطة (الجنس، السن، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، القدرة على استخدام الكمبيوتر)، كما أوصت الدراسة كذلك على مجموعة من التوصيات ولعل أهمها، العمل على القيام بتدريب العاملين على أنظمة الإدارة الالكترونية، وأيضاً تقديم الدعم المالي لتنفيذ هذه الأنظمة وان تعمل الوزارة على تفعيل الاتصال الخارجي للعملية بين ديوان الوزارة والمكاتب المختلفة في المحافظات من خلال ربط الأنظمة الإلكترونية.

2-دراسة: (naif hezam f alruways 2020)²

بعنوان: أثر ممارسات الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمات الطبية في المستشفيات السعودية

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسات الإدارة الالكترونية في تحسين مستوى أداء وجودة الخدمات الطبية في المستشفيات السعودية في ظل أزمة كورونا نظراً للتطورات العديدة التي ظهرت في الآونة الأخيرة ولعل أهمها دخول تكنولوجيا المعلومات والاتصال واعتمادها في تسير العمليات الإدارية وبالتالي يجب على المستشفيات تطوير ممارساتها الإدارية من خلال استخدام العديد من الابتكارات التكنولوجية الحديثة الالكترونية ، وقد اعتمدت المنهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة بناء على الدراسات والكتب والأوراق البحثية ، فأوضحت نتائج الدراسة أن توظيف الإدارة الالكترونية في مستشفيات السعودية له عدة فوائد كالوصول السريع للمعلومات والمعرفة وتبادلها بأفضل شكل ، وتقليل التكاليف، والتشارك الأفضل للمعرفة، كما أظهرت أن هناك أثر إيجابي لتوظيف الإدارة الالكترونية على أداء الخدمات الطبية. وفي الأخير أوصت الدراسة، بالعمل على اجراء المزيد من الدراسات حول الإدارة الالكترونية، وكذلك توظيف إيجابي للإدارة الالكترونية في المنظمات على أداء وجود الخدمات الطبية في المستشفيات السعودية وعليه أوصت الدراسة بإجراء العديد من الدراسات حول الإدارة الإلكترونية وأثر توظيفها في المنظمة.

3-دراسة(dima waswas,mustafa jwaifell 2019)³

¹ Gajanap mudholkar,mohammed murshed ali khasi, **the role of electronic management in improving administrative performance**,iosr journal of business and management, volume22,issue12,university,nanded,Maharashtra,india,2022,pp41-56.

²Naif hezam f alruways, **the effect of electronicmanagment practices on improving the level of medical services in Saudi hospitals**,multii-knowledge electronic comprehensive jornal for eduction and science publications,issue36,2020.

³Dima waswas,Mustafa jwaifell, **the role of universities electronic management in achieving organizational encellence:exampleof al hussenn bin talal university**,world journal of education, voi9,no3,2019,p53-66.

بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية للجامعات في تحقيق التميز التنظيمي: جامعة الحسين بن طلال نموذجاً

هدفت الدراسة إلى تبيان أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل التنبؤ بمستوى التميز التنظيمي من خلال درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ولتوضيح الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد اعتمدت على عينة الدراسة مكونة من 249 عضواً إدارياً في جامعة الحسين بن طلال نموذجاً، وقد أسفرت الدراسة جملة من النتائج حيث تبين أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الحسين بن طلال متوسط من ناحية الجانب الإداري والفني وضعيف في البعد المادي، كما تبين أن مستوى التميز التنظيمي كان يتراوح بين المتوسط في بعد التميز القيادي وضعيف في بعدي التميز البشري والتميز في الخدمات، وكذلك أظهرت الدراسة أنه يمكن التنبؤ بمستوى درجة انجاز التميز التنظيمي وذلك بعد التعرف على مستوى درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وعليه أسفرت جملة من التوصيات منها يجب أن تسعى الجامعات إلى توسيع نطاق إدخال تطبيقات الإدارة الديكتاتورية في جميع أعمالها والمرافق لما لها من دور واضح في تحقيق التميز التنظيمي من خلال توفير المستلزمات المادية التي تساهم في تفعيل استخدام الإلكترونيات على تطبيقات الإدارة مثل المساحات الضوئية والكاميرات الرقمية والفاكس.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

استعرضنا فيما سبق عدد من الدراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة، وفي هذا المطلب حاولنا تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتوضيح نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف كما سنذكر أهم أوجه الاستفادة من خلال اطلاعنا عليها

الجدول رقم (1-1): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2017 إلى 2023، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الجزائر، السعودية، جدة.	تم إنجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024/2023، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مديرية التربية والتعليم لولاية توفرت.	من حيث الزمان والمكان
ركزت الدراسات السابقة على مجموعة من عينات مختلفة تمثلت من إداريين، أطارات، موظفين.	ركزت الدراسة على عينة عشوائية من موظفين وكوادر من مصالح مختلفة في المؤسسة محل الدراسة.	من حيث العينة
اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي واستعملت الاستبيان فقط، ودراسين باللغة الأجنبية على منهج المقابلة.	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إنجاز جانب نظري من خلال جمع المعطيات والوثائق التي لها علاقة بالإدارة الإلكترونية والتي لها علاقة بأداء التطوير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، وفي الجانب التطبيقي اعتمد الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبرنامج SPSS، بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة.	من حيث منهج الدراسة

<p>كانت الدراسات متنوعة من حيث القطاعات العامة والخاصة فنجد (الخدمائية، الصناعية، العلمية التي كانت بنسبة كبيرة ممثلة في الجامعات) وهذا أعطى مصداقية أكبر لدراستنا</p>	<p>استهدفت الدراسة القطاع العمومي فشملت عينة من الموظفين ورؤساء المصالح بمديرية التربية بتوقت.</p>	<p>من حيث نوع القطاع</p>
<p>تناولت الدراسات السابقة متغيرات متعددة كالآتي: الإدارة الإلكترونية، التطوير التنظيمي، التمييز التنظيمي، تحسين الأداء الإداري، الاداء التنظيمي، منظمات الأعمال، الخدمات الطبية.</p>	<p>ركزنا في هذه الدراسة على متغيرين هما: الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي، ثم تبيان أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي.</p>	<p>من حيث المتغيرات</p>
<p>تناولت بعض الدراسات واقع الادارة الإلكترونية وأثرها، ودورها، وبعض فعاليتها، وأوجه تطبيقها كما تناولت دراسات أخرى كيفية تحسين تحقيق، وتفعيل التطوير التنظيمي.</p>	<p>ركزت الدراسة على (أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي). وقد سبق وان وجدنا بعض الدراسات المشابهة في قطاعات مختلفة.</p>	<p>من حيث الموضوع</p>
<p>هدفت معظم الدراسات السابقة إلى تبيان كيفية تحقيق، تفعيل، واحداث التطوير التنظيمي، وكذلك الوقوف على واقع وتحديات الإدارة الإلكترونية وأثر تطبيقها، والدور الذي تقوم به.</p>	<p>تهدف الدراسة إلى تسليط على الإدارة الإلكترونية والتعرف على دورها في تفعيل التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من خلال الاستفادة من هذه الإدارة الجديدة.</p>	<p>من حيث الهدف</p>

● أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تتمثل أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- التعرف على المناهج العلمية الأمثل والأدوات اللازمة في الدراسة؛
- ضبط متغيرات وأبعاد الدراسة بشكل دقيق؛
- المساعدة في بناء الاستبانة؛
- تحديد مشكلة الدراسة؛
- توضيح أهمية وأهداف الدراسة؛
- فهم أعمق للموضوع وبناء خطة العمل؛
- تقديم توصيات بعد المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة؛
- تساعد الدراسات السابقة في تفسير النتائج والمقارنة بينها؛

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل تناول الجانب النظري لموضوع الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي، حيث خصصنا المبحث الأول منه للأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي، من خلال التطرق إلى مفهوم التطوير التنظيمي، ثم أساسيات التطوير التنظيمي، ثم الحاجة إلى التطوير التنظيمي وأهميته وأهم الأبعاد والقيم الواجب توفرها فيه وكذا استراتيجياته، ثم تقديمنا لبعض إيجابيات وسلبيات للتطوير التنظيمي وأهم المعوقات التي تواجهه، بالإضافة إلى الإطار النظري للإدارة الإلكترونية حيث تطرقنا إلى أساسياتها وما تشمله من مفهوم. ونشأة، ومبادئ، وأهمية، وأهداف، وكذا التحول إلى الإدارة الإلكترونية وأهم الاستراتيجيات التي تطبقها، ثم الآثار الناجمة عنها وأهم المعوقات التي تواجهها، وفي الأخير أبرزنا أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي.

أما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد خصصناه لعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا، والتي كانت بمثابة مرجع علمي لنا ساعدتنا في بناء بحثنا هذا، حيث عرضنا الهدف من كل دراسة، والمنهج المتبع، وطبيعة العينة وكذلك أهم النتائج المتوصل إليها، وفي الأخير قمنا بعقد مقارنة بين هذه الدراسات وبين دراستنا، ثم ابراز مجالات الاستفادة منها.

أما فيما يخص معرفة أثر ومدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي من الناحية التطبيقية بتبينه في الفصل الموالي من البحث.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
لأثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل
التطوير التنظيمي بمديرية التربية
لولاية توقرت

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى كل من عمليات الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل والتطوير التنظيمي كمتغير تابع للدراسة من جانبها النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على عينة من موظفي مديرية التربية بتوقرت حيث سنحاول تحديد ما مدى تأثير الإدارة الالكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي، من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات عينة الدراسة المجمعة عن طريق الاستبيان، والتوصل لنتائج الدراسة الميدانية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- في المبحث الأول يتم التطرق إلى: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- وفي المبحث الثاني يتم التطرق إلى : عرض نتائج الدراسة وتحليلها؛

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سنتعرف من خلال هذا المبحث لمختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية من خلال التعرف على عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات " الاستبيان " وطريقة تصميم وتوزيعه ومدى مصداقية وصلاحيته عمله من خلال اختبار ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان والذي سنتعرف عليه من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نستخدم على ما يلي:

أولاً: المقابلة الشخصية: تعتبر المقابلة إحدى الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات. وقمنا بإجراء سلسلة من المقابلات مع رؤساء الأقسام والموظفين في المديرية، مما مكننا من أخذ صورة عامة عن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على التطوير التنظيمي.

ثانياً: الملاحظة العلمية: تعتبر الملاحظة العلمية أداة من أدوات البحث العلمي التي تساعد على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها وبشكل مباشر، ومن خلال فترة التبرص واحتكاكنا المباشر مع الموظفين تمكنا من أخذ صورة أكثر دقة على الموضوع، وكذا مدى استخدامهم للإدارة الإلكترونية ومدى تطبيقهم لها في الرقمنة.

ثالثاً: الوثائق الرسمية

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات.

رابعاً: الاستبيان

المنهج الإحصائي:

والذي بدوره يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ليوضح أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي بمديرية التربية بتوقرت، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من موظفي المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: متغيرات الدراسة

جدول رقم (1-2): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير التابع:	التطوير التنظيمي
المتغير المستقل:	الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

هي جهاز إداري في القطاع العمومي أنشأت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-147 المؤرخ في سنة 1990 الذي يحدد كيفية تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها، المعدل، بعدما كانت تابعة لولاية ورقلة بعد الانفصال والتقسيم الإداري، في ماي 2021 أصبحت مديرية التربية لولاية توقرت، حيث زاولت عملها بتدشين الحي الإداري يوم السبت 30 جمادى الأول 1444هـ / 24 ديسمبر 2022.

تمثل المهمة الأساسية للمديرية في أداء المناهج المسطرة من قبل الوزارة وذلك بالعمل على توفير كل الشروط والإمكانات لنجاح المهمة والتي تتمثل في التربية والتكوين وكذلك تحدد الصلاحيات في إطار قانوني معمول به.

أ- نشاطات المديرية

تعمل المديرية على توفير الجو والأداء الوظيفي في مختلف الإمكانات والسهر على تأطير وراحة أفراد الطاقم التربوي والإداري والتلاميذ والحفاظ على المؤسسات المدرسية والتجهيزات وجميع المكاسب المحققة في القطاع ويظهر العمل جليا وواضحا ميدانيا في المراحل الثلاثة طيلة الموسم الدراسي 2023/2024

- 1- التعليم الابتدائي ويضم 192 مدرسة ابتدائية.
- 2- التعليم المتوسط ويضم 61 متوسطة.
- 3- التعليم الثانوي ويضم 27 ثانوية.

ب- مهام مديرية التربية

- تتولى مديرية التربية الموضوعية تحت سلطة وزير التربية جملة من المهام كما يلي:
- تنشيط مجموعة النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي والتعليم الثانوي والتكوين على مستوى قطاع التربية وتنسيقها ومتابعتها؛
 - السهر بالاتصال مع الهياكل والهيئات المعنية على توفير الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية الموازية للمدرسة والسير الحسن لمؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع؛
 - وتكفل بهذه الصفة في إطار التنظيم الجاري به العمل على الخصوص بما يلي:
 - إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم والقيام بتحديثها بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية؛
 - جمع الإحصاءات المدرسية ومعالجتها وتحليلها والقيام بكل عمليات السير والتحقيقات لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية؛
 - السهر على احترام تطبيق المقاييس التربوية في مجال البناءات والتجهيزات المدرسية والتربوية؛
 - السهر على التنظيم والمتابعة والمراقبة التربوية لمؤسسات التربية والتكوين الموضوعية تحت وصاية وزير التربية؛
 - السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي؛
 - القيام بتعيين الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين وأعاون الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير في إطار التنظيم الجاري به العمل؛
 - تنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالاتصال مع الهياكل والهيئات المؤهلة وتسليم الشهادات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات المذكورة في إطار التنظيم الجاري به العمل؛
 - تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي وتنفيذها؛
 - تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم؛
 - تنظيم نشاط أسلاك التفتيش وتنفيذه بالاتصال مع المصالح والأجهزة المعنية؛

- ترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية بالاتصال مع القطاعات والأجهزة والجمعيات المعنية؛

ج-مصالح مديرية التربية:

تشتمل مديرية التربية تحت سلطة مدير التربية في ولايات البيض والاغواط وغرداية وأدرار وبشار وتيسمسيلت وتوقرت على ما يأتي:

1-مصلحة البرمجة والمتابعة؛

2-مصلحة التمدرس والامتحانات؛

3-مصلحة المستخدمين والتفتيش؛

4-مصلحة تسيير نفقات المستخدمين؛

المادة 8: تضم مصلحة البرمجة والمتابعة ما يأتي:

أ-مكتب البرمجة والخريطة المدرسية؛

ب-مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية؛

ج-مكتب الميزانية والمصالح الاقتصادية؛

د-مكتب النشاط الاجتماعي والصحة المدرسية؛

المادة 9: تضم مصلحة التمدرس والامتحانات ما يأتي:

أ-مكتب التعليم الأساسي؛

ب- مكتب التعليم الثانوي العام والتقني؛

ج-مكتب التوجيه والامتحانات؛

د-مكتب التنشيط الثقافي والرياضي؛

المادة 10:تضم مصلحة المستخدمين والتفتيش ما يأتي:

أ- مكتب مستخدمي التعليم؛

ب- مكتب المستخدمين الإداريين وأعاون الخدمة؛

ج- مكتب التكوين والتفتيش؛

المادة 11:تضم مصلحة تسيير نفقات المستخدمين ما يأتي:

أ-مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطورين الأول والثاني من التعليم الأساسي؛

ب-مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي ومستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني؛

ج-مكتب تسيير نفقات المستخدمين الإداريين وأعاون الخدمة؛

بعض من الاستراتيجيات الوزارية المقررة على مديرية التربية التي مستها الرقمنة:

-الترقيات (من درجة الى درجة أعلى) (أنظر للملحق رقم"04)؛

-الحركة التنقلية (حركة الأساتذة داخل وخارج الولاية) (أنظر الملحق رقم"05)؛

-التوظيف (توظيف الأساتذة الجدد خريجي المدارس العليا)؛

-توظيف الأساتذة المتعاقدين على منصب شاغر؛

-المسابقات؛

-المراسلات الخاصة بالوزارة او المدراء؛

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1/ مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي مديرية التربية بتوقرت بمختلف رتبهم ودرجاتهم.

2/ عينة الدراسة:

للتعرف على أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي، تم دراسة عينة من الموظفين لمديرية التربية توقرت، حيث تم توزيع الاستبيان بشكل ورقي 50 استمارة لنسترجع 41 استمارة وبعد الفرز تبين أنه 41 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

الجدول رقم (2-2): توزيع الاستمارات على عينة الدراسة

العدد	الاستمارات
50	الاستمارات الموزعة
41	الاستمارات المسترجعة
41	الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدد التوزيع واسترجاع الاستمارات

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS): Statistical Package for the Social Sciences. حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

1- الأساليب الاستدلالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) (Cronbach's Alpha) يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛
- معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient): يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة، لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاو الدراسة؛

2- الأساليب الوصفية:

- التكرارات والنسب المئوية: الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من أجل وصف خصائص عينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي (Mean): تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاو الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاو الدراسة؛
- الانحراف المعياري (Std. Deviation): يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس؛
- اختبار التوزيع الطبيعي ($Kolmogorov-Smirnov^a$): لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات الإحصائية؛

- معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع؛

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة والمقابلة والملاحظة.

- الاستبيان

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً بالاعتماد على الدراسات السابقة دراسة وبالأخص دراسة (سهام ميمونة رزوق، إلياس العيداني¹)، كما تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة، من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان (الملحق رقم 02) متكون من 29 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية عن عينة الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة.

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

- **المحور الأول: الإدارة الالكترونية من العبارة رقم 1 إلى العبارة رقم 18** حيث تم تقسيمه للأبعاد كما يلي:
 - ✓ **البعد الأول: عتاد الحاسوب** ←----- من العبارة رقم 1 إلى العبارة رقم 4؛
 - ✓ **البعد الثاني: البرمجيات** ←----- من العبارة رقم 5 إلى العبارة رقم 10؛
 - ✓ **البعد الثالث: قواعد البيانات** ←----- من العبارة رقم 11 إلى العبارة رقم 13؛
 - ✓ **البعد الرابع: الكادر البشري** ←----- من العبارة رقم 14 إلى العبارة رقم 18؛
- **المحور الثاني: التطوير التنظيمي من العبارة رقم 1 إلى العبارة رقم 11** حيث تم تقسيمه للأبعاد كما يلي:
 - ✓ **البعد الأول: تطوير الأفراد (التطوير السلوكي)** ←----- من العبارة رقم 1 إلى العبارة رقم 4؛
 - ✓ **البعد الثاني: تطوير الهياكل التنظيمية** ←----- من العبارة رقم 5 إلى العبارة رقم 10؛
 - ✓ **البعد الثالث: التطوير التكنولوجي** ←----- من العبارة رقم 11 إلى العبارة رقم 13؛

ولالإجابة على العبارات الخاصة بالمحور الأول، والثاني في الاستبيان، تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي وفق لملاحظات الأساتذة المحكمين له، ويقوم على إعطاء مفردات العينة إمكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من غير موافق(1) إلى محايد (2)، و موافق (3) على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الثلاثي.

¹ سهام ميمونة رزوق، إلياس العيداني، أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي -دراسة حالة جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي-تيسمسيلت-، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 01، 2022، ص 289-309.

الجدول رقم (2-3): درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الثلاثي

درجة الموافقة	البيانات	مجال المتوسط المرجح
غير موافق	1]1.66 - 1.00]
محايد	2]2.33 - 1.66]
موافق	3	[3 - 2.33]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقسيمات سلم ليكارت الثلاثي

بالنسبة لطول المدى بين درجة ودرجة فقد تم حساب الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى للفئات كما يلي:

$$2=1-3$$

حيث أن عدد الفئات هو 3.

نحصل على المدى بقسمة الفرق بين الحد الأعلى والحد الأدنى على عدد الفئات؛ أي $0.6 = 3/2$ ، وبإضافة المدى بالتدرج إلى رموز الفئات ابتداء من أصغر فئة نحصل على:

$$- 1.66 = 0.6 + 1$$

أي من 1 إلى 1.66 تمثل غير موافق، وهو ما يعكس درجة الموافقة المنخفضة؛

$$- 2.33 = 0.6 + 1.66$$

أي من 1.66 إلى 2.33 تمثل محايد، وهو ما يعكس درجة الموافقة متوسطة؛

$$- 3 = 0.6 + 2.33$$

أي من 2.33 إلى 3 تمثل موافق وهو ما يقابل درجة الموافقة مرتفع؛

• صدق وثبات أداة الدراسة:

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح صدق المحكمين أو صدق المحتوى للاستبيان بالإضافة إلى اختبار كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي؛

• صدق المحكمين:

بعد إعداد أسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم 01)؛

• ثبات أداة الدراسة:

يعد اختبار ثبات الاستبيان من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه، سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة وفيما يأتي سيتم اختبار الصدق والثبات لأداة هذه الدراسة؛

الجدول رقم (2-4): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان	أبعاد ومحاور الدراسة
0.777	18	المحور الأول: الإدارة الالكترونية
0.770	11	المحور الثاني: التطوير التنظيمي
0.862	29	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في جميع محاور الاستبيان وأبعاد الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 حيث قدر قدرت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول الإدارة الإلكترونية بـ 0.777 والمحور الثاني التطوير التنظيمي بـ 0.770 أما القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.862 يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول إن الاستبيان يتمتع بالثبات.

• الاتساق الداخلي للاستبيان:

1- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول " الإدارة الالكترونية"

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا باختبار الاتساق الداخلي له، من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) بين درجة الارتباط كل بعد من أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية:

الجدول رقم (2-5): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

أبعاد المحور الأول	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوي (Sig)
البعد الأول: عتاد الحاسوب	0.774**	0.000
البعد الثاني: البرمجيات	0.645**	0.000
البعد الثالث: قواعد البيانات	0.614**	0.000
البعد الرابع: الكادر البشري	0.751**	0.000
المحور الأول: الإدارة الالكترونية	0.941**	0.000
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الأول الإدارة الإلكترونية من خلال أبعاده تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن: قدر معامل الارتباط للبعد الأول عتاد الحاسوب بـ (r=0.774)، البعد الثاني البرمجيات بمعامل الارتباط قدر بـ (r=0.645)، أما البعد الثالث قواعد البيانات بمعامل ارتباط قدر بـ (r=0.614)، في حين البعد الرابع الكادر البشري بمعامل ارتباط قدر بـ (r=0.751)، وبالتالي العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائياً، إذ أن قيمة مستوى المعنوية (Sig =0.000) لجميع قيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الأول الإدارة الإلكترونية صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

2- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني " التطوير التنظيمي"

تم اختبار الاتساق الداخلي للمحور الثاني وأبعاده بحساب معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) بين درجة الارتباط كل بعد من أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج مبينة في الجداول التالية:

الجدول رقم (2-6): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني

أبعاد المحور الثاني	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوي (Sig)
البعد الأول: تطوير الأفراد (التطوير السلوكي)	0.716**	0.000
البعد الثاني: تطوير الهياكل التنظيمية	0.761**	0.000
البعد الثالث: التطوير التكنولوجي	0.838**	0.000
المحور الأول: التطوير التنظيمي	0.954**	0.000
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تبين لنا من خلال مصفوفة الارتباط لكل بعد من أبعاد المحور الثاني " التطوير التنظيمي " والدرجة الكلية له، تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن: قدر معامل الارتباط للبعد الأول تطوير الأفراد (التطوير السلوكي) بـ ($r=0.716$)، البعد الثاني تطوير الهياكل التنظيمية بمعامل الارتباط قدر بـ ($r=0.761$)، أما البعد الثالث التطوير التكنولوجي بمعامل ارتباط قدر بـ ($r=0.838$)، وبالتالي العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائية، إذ أن قيمة مستوى المعنوية ($Sig = 0.000$) لجميع قيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الثاني التطوير التنظيمي صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

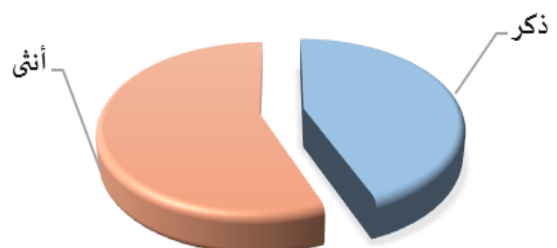
بعد عملية تفريغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج SPSS، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

سنتطرق من خلال هذا المطلب لعرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة من الدراسة كل من الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، بالإضافة لتحليل محاور الدراسة.

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الشكل رقم(2-1): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم(2-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس		
الجنس	النسبة %	التكرار	الجنس
	43.9	18	ذكر
	56.1	23	أنثى
	100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس بأغلبية إناث بعدد 23 ونسبة 56.1%، في حين فئة الذكور بعدد 18 ونسبة 43.9% من المجموع الإجمالي للنسب. نفسر هذا التفاوت في النسب على ان المديرية التربية محل الدراسة تعتمد في تشغيل فئة الإناث أكثر من الذكور خاصة من ناحية الوظائف الإدارية.

2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الشكل رقم(2-2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن	الجدول رقم(2-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن		
	النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
	2,4	1	أقل من 30 سنة
	51,2	21	من 30 إلى أقل من 40 سنة
	26,8	11	من 40 إلى 50 سنة
	19,5	8	أكثر من 50 سنة
	%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير السن بأغلبية الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بعدد 21 ونسبة 51.2%، تليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بعدد 11 ونسبة 26.8%، أما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بعدد 8 ونسبة 19.5%، في حين أقل من 30 سنة بنسبة 2.4% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الشكل رقم(2-3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة المؤهل العلمي	الجدول رقم(2-9): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي		
	النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
	17,1	7	تقني/ تقني سامي
	73,2	30	ليسانس/ ماستر
	9,8	4	دراسات عليا
	%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يبين الجدول أعلاه نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث تتوزع بأغلبية مستوى ليسانس وماستر بعدد 30 ونسبة 73.2%، في حين مستوى تقني وتقني سامي بعدد 7 ونسبة 17.1%، أما مستوى الدراسات العليا بعدد 4 ونسبة 9.8% من المجموع الإجمالي للنسب. نفسر ذلك على أن أغلبية عينة الدراسة ذات مستوى ذات مستوى جامعي والذي يدل على فهم عينة الدراسة لموضوع الدراسة.

4-توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الشكل رقم(2-4): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة الخبرة	الجدول رقم(2-10): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة		
	النسبة %	التكرار	الخبرة
	29,3	12	أقل من 5 سنوات
	17,1	7	من 5 إلى 10 سنوات
	24,4	10	من 11 إلى 15 سنة
	29,3	12	أكثر من 15 سنة
	100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية بأغلبية لكل من الفئة أكثر من 15 سنة والفئة الأقل من 5 سنوات بنسب متساوية على التوالي: 29.3% تليها الفئة من 11 إلى 15 سنة بعدد 10 ونسبة 24.4%، في حين الفئة من 5 إلى 10 سنوات بعدد 7 ونسبة 17.1% من المجموع الإجمالي للنسب. نفسر هذا التفاوت في النسب على أنه موارد البشرية بالمديرية محل الدراسة ذات خبرة وكفاءة مهنية، حيث كلما تقدم المورد البشري في المؤسسة كلما زادت قيمتهم وخبرتهم في التعامل مع المشكلات وتقديم أفكار إبداعية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان:

سيتم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي في ضوء طريقة القياس التي أشرنا إليها سابقا

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الأول من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة للمحور الأول الإدارة الالكترونية وأبعادها كل من: عتاد الحاسوب، البرمجيات، قواعد البيانات، والكادر البشري من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حسب مقياس ليكارت الثلاثي كما هو مبين في الجدول التالية.

البعد الأول: عتاد الحاسوب

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الأول: عتاد الحاسوب

الجدول رقم (2-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " عتاد الحاسوب "

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0.728	2.65	تعمل المديرية على توفير العدد الكافي من أجهزة الحاسوب في المكاتب.
متوسط	0.974	2.00	لدى المديرية العدد الكافي من ملحقات الحاسوب في المكاتب (الطابعات، الماسح الضوئي)
متوسط	0.880	1.78	تسعى المديرية لتحديث أجهزة الحاسوب بشكل منتظم.
متوسط	0.866	1.73	تقوم المديرية بتحديث ملحقات الحاسوب بشكل منتظم.
متوسط	0.619	2.04	البعد الأول: عتاد الحاسوب

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول: عتاد الحاسوب حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.04) وبدرجة تطبيق أو موافقة متوسطة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.73 - 2.65)، حيث "العبرة رقم 01" احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.65) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تعمل المديرية على توفير العدد الكافي من أجهزة الحاسوب في المكاتب، أما "العبرة رقم 02 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.00) ما يدل على أنه لدى المديرية العدد الكافي من ملحقات الحاسوب في المكاتب (الطابعات، الماسح الضوئي) في حين بالمرتبة الثالثة العبرة رقم 03 " تسعى المديرية لتحديث أجهزة الحاسوب بشكل منتظم" بمتوسط حسابي (1.78)، أما العبرة رقم 04 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.73) ما يؤكد على أن المديرية تقوم بتحديث ملحقات الحاسوب بشكل منتظم حسب أهميتها النسبية.

البعد الثاني: البرمجيات

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني البرمجيات

الجدول رقم (2-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني " البرمجيات "

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0.908	2.21	5. توفر المديرية البرمجيات الخاصة بالتسيير.
مرتفع	0.440	2.82	6. تعتمد المديرية على نظم المعلومات الإدارية في إدارة أعمالها.
متوسط	0.927	2.12	7. تحرص المديرية على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها المختلفة.
مرتفع	0.623	2.75	8. توفر المديرية الربط بشبكة الأنترنت.
مرتفع	0.441	2.82	9. يوجد تواصل بين الموظفين في المديرية باستعمال البريد الإلكتروني .
متوسط	0.792	2.14	10. يمتلك كل فرد موقعا إلكترونيا على شبكة الأنترنت.
مرتفع	0.404	2.48	البعد الثاني: البرمجيات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني: البرمجيات حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.48) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.12 - 2.82)، حيث "العبارة رقم 06 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.82) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تعتمد المديرية على نظم المعلومات الإدارية في إدارة أعمالها، أما "العبارة رقم 09 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (2.82) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على وجود تواصل بين الموظفين في المديرية باستعمال البريد الإلكتروني، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 08" توفر المديرية الربط بشبكة الأنترنت" بمتوسط حسابي (2.75)، أما العبارة رقم 05 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.21) ما يؤكد على أن المديرية توفر البرمجيات الخاصة بالتسيير، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم 10" بمتوسط حسابي (2.14) أي أن لدى كل فرد موقعا إلكترونيا على شبكة الأنترنت، العبارة رقم 07" جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.12) أي أن المديرية تحرص على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها المختلفة وهو ما لمسناه اثناء اجرائنا للمقابلة الشخصية مع رئيس مصلحة التعليم الثانوي حول رغبة المديرية في تطوير هذا النوع من الأنظمة مستقبلا كونه عملية الفصل الإداري من ولاية ورقلة تم حديثا فقط

البعد الثالث: قواعد البيانات

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثالث قواعد البيانات

الجدول رقم (2-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث " قواعد البيانات"

البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
11. تمتلك المديرية قاعدة بيانات توفر المعلومات الحديثة والمهمة.	2.63	0.622	1	مرتفع
12. يتم نشر كافة المعلومات اللازمة لكافة الأطراف من موظفين وعمال عبر البريد الإلكتروني لاستخدامها.	2.29	0.843	3	متوسط
13. يمتلك مختلف الأفراد في المديرية حسابات مهنية ويستخدمونها في نشاطاتهم المختلفة.	2.36	0.798	2	مرتفع
البعد الثالث: قواعد البيانات		2.43	0.472	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث: قواعد البيانات حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.43) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.29 - 2.63)، حيث "العبارة رقم 11 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.63) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تمتلك المديرية قاعدة بيانات توفر المعلومات الحديثة والمهمة، أما "العبارة رقم 13 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (2.36) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على امتلاك مختلف الأفراد في المديرية حسابات مهنية ويستخدمونها في نشاطاتهم المختلفة، في حين بالمرتبة الثالثة و الأخيرة العبارة " يتم نشر كافة المعلومات اللازمة لكافة الأطراف من موظفين وعمال عبر البريد الإلكتروني لاستخدامها" بمتوسط حسابي (2.29) حسب أهميتها النسبية.

البعد الرابع: الكادر البشري

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الرابع الكادر البشري

الجدول رقم (2-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع " الكادر البشري "

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0.798	2.36	14. لدى الموظفين في المديرية فكرة عن مفهوم وأهمية الإدارة الالكترونية.
منخفض	0.740	1.41	15. تقدم المديرية لكوادرها البشرية دورات تدريبية في مجال الحاسوب والرقمنة.
متوسط	0.853	1.85	16. تعمل المديرية على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال الإدارة الإلكترونية.
منخفض	0.743	1.56	17. تقوم المديرية بإرسال الموظفين في دورات تكوينية متخصصة.
متوسط	0.823	1.85	18. يتوفر في المديرية كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب .
متوسط	0.530	1.80	البعد الرابع: الكادر البشري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الرابع: الكادر البشري حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1.80) وبدرجة تطبيق أو موافقة متوسطة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.41-2.36)، حيث "العبرة رقم 14 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.36) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه لدى الموظفين في المديرية فكرة عن مفهوم وأهمية الإدارة الإلكترونية، أما "العبرة رقم 18 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (1.85) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة، ما يدل على أنه يتوفر في المديرية كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 16 " تعمل المديرية على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال الإدارة الإلكترونية" بمتوسط حسابي (1.85)، أما العبارة رقم 17" جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.56) ما يؤكد على أن المديرية لا تهتم بإرسال الموظفين في دورات تكوينية متخصصة. العبارة رقم 15" جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.41) أي أن المديرية لا تهتم بتقديم لكوادرها البشرية دورات تدريبية في مجال الحاسوب والرقمنة. ومن خلال المقابلة مع بعض الموظفين بالمديرية اتضح أنهم لم يخضعوا لدورات تدريبية في مجال الحاسوب والرقمنة، أو تكوينهم في إطار الوظيفة.

المحور الثاني: التطوير التنظيمي

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الثاني من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة للمحور الثاني التطوير التنظيمي كل من: تطوير الأفراد (التطوير السلوكي)، التطوير الهيكلي، التطوير التكنولوجي من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حسب مقياس ليكارت الثلاثي كما هو مبين في الجدول التالية.

البعد الأول: تطوير الأفراد (التطوير السلوكي)

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الأول تطوير الأفراد (التطوير السلوكي)

الجدول رقم (2-15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول تطوير الأفراد (التطوير السلوكي)

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0.790	1.78	19. تمكن الإدارة العليا في المديرية الموظفين من إبداء رأيهم حول التطوير.
منخفض	0.595	1.53	20. تعمل المديرية على عقد دورات تدريبية للتعريف بالأهداف الجديدة للتطوير.
منخفض	0.710	1.53	21. تستخدم الإدارة العليا للمديرية أسلوب التحفيز والمكافآت لإقناع الموظفين بأهمية التطوير.
مرتفع	0.776	2.43	22. تعمل المديرية على تطوير العمل الجماعي والتفاعل بين المجموعات.
متوسط	0.484	1.82	البعد الأول: تطوير الأفراد (التطوير السلوكي)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول: تطوير الأفراد (التطوير السلوكي) حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1.82) وبدرجة تطبيق أو موافقة متوسط، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.66 إلى 2.33 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.53 - 2.43)، حيث "العبارة رقم 22" احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.43) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تعمل المديرية على تطوير العمل الجماعي والتفاعل بين المجموعات، وهو ما لاحظناه في فترة التريص أن المديرية تطور العمل الجماعي بين الموظفين، تليها العبارة رقم 19" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.78) ما يدل على أنه تمكن الإدارة العليا في المديرية الموظفين من لإبداء رأيهم حول التطوير، في حين العبارة رقم 20" جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.53) ما يدل على أنه لا تهتم المديرية على عقد دورات تدريبية للتعريف بالأهداف الجديدة للتطوير، كما نجد في المرتبة الرابعة والأخيرة العبارة رقم 21" بمتوسط حسابي (1.53) ما يؤكد على أنها لا تهتم الإدارة العليا للمديرية أسلوب التحفيز والمكافآت لإقناع الموظفين بأهمية التطوير، حسب أهميتها النسبية.

البعد الثاني: تطوير الهياكل التنظيمية

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني تطوير الهياكل التنظيمية

الجدول رقم (2-16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني " تطوير الهياكل التنظيمية"

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0.888	2.09	23. تقوم إدارة المديرية بإعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف.
مرتفع	0.512	2.70	24. يوجد اتصال دائم بين المسؤولين والموظفين في المديرية.

مرتفع	2	0.708	2.43	25. تسعى إدارة المديرية إلى استحداث سياسات وإجراءات عمل جديدة تساعد على تنفيذ عمل التطوير.
مرتفع		0.547	2.39	البعد الثاني: تطوير الهياكل التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني: تطوير الهياكل التنظيمية حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.39) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.09 - 2.70)، حيث "العبارة رقم 24" احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.70) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه يوجد اتصال دائم بين المسؤولين والموظفين في المديرية، أما "العبارة رقم 25" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.43) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أنه تسعى إدارة المديرية إلى استحداث سياسات وإجراءات عمل جديدة تساعد على تنفيذ عمل التطوير، في حين في المرتبة الثالثة والأخيرة العبارة رقم 23 "بمتوسط حسابي (2.09) ما يؤكد على أنه تقوم إدارة المديرية بإعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف.

البعد الثالث: التطوير التكنولوجي

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثالث التطوير التكنولوجي

الجدول رقم (2-17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث " التطوير التكنولوجي "

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0.946	2.17	26. أدخلت تقنيات اتصال حديثة لتسهيل تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في إدارة المديرية.
منخفض	0.733	1.63	27. أدخلت المديرية برامج تدريبية على الطرق والأساليب التكنولوجية الحديثة.
مرتفع	0.744	2.53	28. تساهم الوسائل التكنولوجية الحديثة للمديرية في تقليص الأعمال الورقية بصورة فعالة.
مرتفع	0.745	2.51	29. تساعد التقنيات الوسائل التكنولوجية الحديثة في سهولة الإشراف والرقابة على الأداء في المديرية.
متوسط	0.531	2.21	البعد الثالث: التطوير التكنولوجي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث: التطوير التكنولوجي حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.21) وبدرجة تطبيق متوسطة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.66 إلى 2.33 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.63 - 2.53)، حيث "العبارة رقم 28" احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.53) ما يدل على أنه تساهم الوسائل التكنولوجية الحديثة للمديرية في تقليص الأعمال الورقية بصورة فعالة، تليها العبارة رقم 29" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.51) ما

يدل على أنه تساعد التقنيات الوسائل التكنولوجية الحديثة في سهولة الإشراف والرقابة على الأداء في المديرية، في حين العبارة رقم 26 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.17) ما يؤكد على أنه أدخلت تقنيات اتصال حديثة لتسهيل تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في إدارة المديرية، أما العبارة رقم 27 بالمرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.63) ما يدل على أنها لا تهتم بإدخال المديرية برامج تدريبية على الطرق والأساليب التكنولوجية الحديثة حسب أهميتها النسبية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

سنتعرف من خلال هذا المطلب على نتائج اختبار فرضيات الدراسة من خلال عرض وتحليل كل من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، بالإضافة لنتائج اختبار التوزيع الطبيعي، وفي الأخير تم مناقشة وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة انطلاقاً من الدراسات السابقة التي تم تناولها في الجانب النظري التي تشمل المتغير المستقل الادارة الالكترونية والمتغير التابع التطوير التنظيمي والنتائج مبينة فيما يلي:

أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع ألعندالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج.

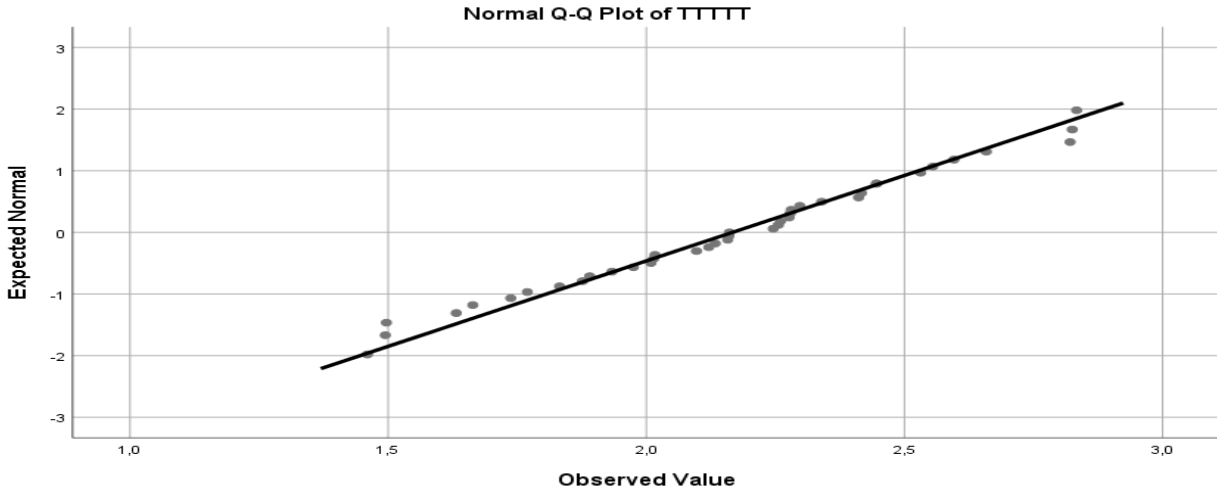
الجدول رقم (2-18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov-Smirnov ^a		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
*0.200	0.083	المحور الأول: الإدارة الالكترونية
*0200	0.094	المحور الثاني: التطور التنظيمي
*0.200	0.074	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي وفق اختبار " Kolmogorov-Smirnova " لمحاور الدراسة حيث قدرت مستوى المعنوية للمحور الأول الإدارة الالكترونية ب (Sig=0.200)، والمحور الثاني التطور التنظيمي ب (Sig=0.200)، كما بلغت مستوى المعنوية للاستبيان ككل ب (Sig=0.200) وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية. والشكل التالي يبين ذلك

الشكل رقم (2-5): التمثيل البياني لنتائج التوزيع الطبيعي للاستبيان ككل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنتعرف من خلال هذا الجزء على أهم نتائج الدراسة التطبيقية من خلال عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: يوجد مستوى مرتفع من أبعاد الإدارة الإلكترونية لدى مديرية التربية توقرت.

جدول رقم (2-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي المديرية حول الإدارة الإلكترونية

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	المتوسط العام لبعدها الحاسوب	2.04	0.619	3	متوسط
2	المتوسط العام لبعدها البرمجيات	2.48	0.404	1	مرتفع
3	المتوسط العام لبعدها قواعد البيانات	2.43	0.472	2	مرتفع
4	المتوسط العام لبعدها للكادر البشري	1.80	0.530	4	متوسط
	المتوسط العام للإدارة الإلكترونية	2.18	0.506	—	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى أبعاد الإدارة الإلكترونية في مديرية التربية توقرت متوسط، وجاء بوسط حسابي قدره (2.18) وبانحراف معياري قدره (0.506)، وجاءت أفراد العينة مرتبة كما يلي وفقا لمتوسطاتها الحسابية :

أولا: البرمجيات بوسط حسابي قدره (2.48)

ثانيا: قواعد البيانات بوسط حسابي قدره (2.43)

ثالثا: عتاد الحاسوب بوسط حسابي قدره (2.04)

رابعا: الكادر البشري بوسط حسابي قدره (1.80)

تعمل المديرية على توفير البرمجيات خاصة بتسيير وظائفها كما تعتمد على نظام معلومات في إدارة أعمالها، وكل هذا دون إغفال الدور المهم لقواعد البيانات وما توفره من معلومات حديثة ومهمة، حيث استوجب ضرورة توفير العدد الكافي من أجهزة الحاسوب في

المكاتب من (طابعات، المساح الضوئي) مع تحديث هذه الأجهزة بشكل منتظم، كما أن للموظفين دافعية ونظرة عالية عن الإدارة الإلكترونية، مما جعل المديرية تعمل على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات مثل الكوادر البشرية المؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب، لكن الملاحظ من إجابات الموظفين أن المديرية لا تولي أهمية كبيرة بتقديم دورات تدريبية وتكوينية في مجال الحاسوب والرقمنة .

نثبت صحة نص الفرضية الفرعية الأولى : نرفض نص الفرضية أنه يوجد مستوى مرتفع من أبعاد الإدارة الإلكترونية بمحل الدراسة ونقبل نص الفرضية البديل يوجد مستوى متوسط من الإدارة الإلكترونية بمحل الدراسة.

2-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية : يوجد مستوى مرتفع للتطوير التنظيمي بمديرية التربية توقرت.

جدول رقم (2-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي المديرية حول التطوير التنظيمي

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	المتوسط العام لبعث تطوير الأفراد	1.82	0.484	3	متوسط
2	المتوسط العام لبعث تطوير الهياكل التنظيمية	2.39	0.547	1	مرتفع
3	المتوسط العام لبعث التطوير التكنولوجي	2.21	0.531	2	متوسط
	المتوسط العام للتطوير التنظيمي	2.14	0.520	_	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن المتوسط العام للتطوير التنظيمي بلغ (2.14) أي أنه بمستوى متوسط وانحراف معياري بلغ (0.520)، حيث نلاحظ أن كل الأبعاد جاءت بمستوى متوسط إلا بعد تطوير الهياكل التنظيمية جاء بمستوى مرتفع في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (0.547)، وهذا ما يدل على ان إدارة المديرية تسعى الى استحداث سياسات وإجراءات عمل جديدة تساعد على تنفيذ عمل التطوير، يليه بعد التطوير التكنولوجي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.531) من خلال ما تساهم به الوسائل التكنولوجية الحديثة المديرية في تقليص الأعمال الورقية بصورة فعالة ومساعدتها في سهولة الإشراف والرقابة وتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المديرية، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد تطوير الأفراد بمتوسط حسابي بلغ (1.82) وانحراف معياري بلغ (0.484)، ونعزو ذلك إلى كون المديرية تعمل على تطوير العمل الجماعي والتفاعل بين المجموعات وتمكن الموظفين من إبداء رأيهم حول التطوير، إلا أنها لا تقوم بالقيام بدورات تدريبية للتعريف بالأهداف الجديدة للتطوير ولا تستخدم أسلوب التحفيز والمكافآت لإقناع الموظفين بأهمية التطوير.

نثبت صحة نص الفرضية الفرعية الثانية : نرفض نص الفرضية أنه يوجد مستوى مرتفع للتطوير التنظيمي بمحل الدراسة ونقبل نص الفرضية البديل يوجد مستوى متوسط للتطوير التنظيمي بمديرية التربية توقرت.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية : توجد علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي بمديرية التربية توقرت.

ومنه ينبثق الاسئلة :

1-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تفعيل التطوير السلوكي بمحل الدراسة

الجدول رقم (21-2): ملخص الارتباط الخطي البسيط

معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R ²	قيمة F	قرار الاختبار
0.768	0.566	0.000	0.321	18.418	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط:					
$Y = 140 + 0.0768x_1 + e_i$					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.566$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن الإدارة الإلكترونية تؤثر إيجابيا في تفعيل التطوير السلوكي للأفراد، حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تفعيل التطوير السلوكي للأفراد حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ ($R^2=0.321$) فيتضح أن الإدارة الالكترونية تفسر ما قيمته (فعاليتها) بـ 32.1% من التغيرات التي تحدث في تفعيل التطوير السلوكي بالنسبة لمفردات الدراسة، وترجع 67.9% من التغيرات في تفعيل التطوير السلوكي للأفراد إلى عوامل تغييرية أخرى

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.768$)، أنه كلما رفعنا في مستويات الإدارة الالكترونية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تفعيل التطوير السلوكي للأفراد محل الدراسة. بقيمة 0.691 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة تأثير الإدارة الالكترونية في تفعيل التطوير السلوكي للأفراد قد بلغت قيمة (18.418)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها ($0,000$)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية في تفعيل التطوير السلوكي للأفراد بمديرية التربية توقرت محل الدراسة

2-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تفعيل التطوير الهياكل التنظيمية

الجدول رقم (22-2): ملخص الارتباط الخطي البسيط

معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R ²	قيمة F	قرار الاختبار
0.971	0.634	0.000	0.402	26.268	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط:					
$Y = 0.262 + 0.971x_2 + e_i$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.634$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن الادارة الالكترونية تؤثر إيجابيا في تفعيل تطوير الهياكل التنظيمية، حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تفعيل تطوير الهياكل التنظيمية حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ ($R^2=0.402$) فيتضح أن الإدارة الالكترونية تفسر ما قيمته (فعاليتها) بـ 40.2% من التغيرات التي تحدث في تفعيل تطوير الهياكل التنظيمية بالنسبة لمفردات الدراسة، وترجع 59.8% من التغيرات في تفعيل تطوير الهياكل التنظيمية إلى عوامل تغييرية أخرى

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.971$)، أنه كلما رفعنا في مستويات الادارة الالكترونية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تفعيل تطوير الهياكل التنظيمية محل الدراسة. بقيمة 0.971 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة تأثير الإدارة الالكترونية في تفعيل تطوير الهياكل التنظيمية قد بلغت قيمة (26.268)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها ($0,000$)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية في تفعيل تطوير الهياكل التنظيمية بمديرية التربية توقرت محل الدراسة

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تفعيل التطوير التكنولوجي
الجدول رقم (2-23): ملخص الارتباط الخطي البسيط

معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.959	0.644	0.000	0.415	27.705	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط:					
$Y = 0.112 + 0.959x_3 + e_i$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.644$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن الادارة الالكترونية تؤثر إيجابيا في تفعيل التطوير التكنولوجي، حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تفعيل التطوير التكنولوجي حسب عينة الدراسة. أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ ($R^2=0.415$) فيتضح أن الإدارة الالكترونية تفسر ما قيمته (فعاليتها) بـ 41.5% من التغيرات التي تحدث في تفعيل التطوير التكنولوجي بالنسبة لمفردات الدراسة، وترجع 58.5% من التغيرات في تفعيل التطوير التكنولوجي إلى عوامل تغييرية أخرى

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=0.959)، أنه كلما رفعا في مستويات الادارة الالكترونية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تفعيل التطوير التكنولوجي محل الدراسة. بقيمة 0.959 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة تأثير الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التكنولوجي قد بلغت قيمة (27.705)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التكنولوجي بمديرية التربية توقرت محل الدراسة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي بمديرية التربية توقرت محل الدراسة

الجدول رقم (2-24): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثالثة

معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R ²	قيمة F	قرار الاختبار
0.899	0.798	0.000	0.636	69.210	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط:					
$Y = 0.171 + 0.899x + e_i$					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج اختبار الفرضية الثالثة أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: (r=0.798) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن الادارة الالكترونية تؤثر إيجابيا في تفعيل التطوير التنظيمي، حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تفعيل التطوير التنظيمي حسب عينة الدراسة. أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ (R²=0.636) فيتضح أن الإدارة الإلكترونية تفسر ما قيمته (فعاليتها) بـ 63.6% من التغيرات التي تحدث في تفعيل التطوير التكنولوجي بالنسبة لمفردات الدراسة، وترجع 36.4% من التغيرات في تفعيل التطوير التنظيمي إلى عوامل تغييرية أخرى

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=899)، أنه كلما رفعا في مستويات الادارة الالكترونية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تفعيل التطوير التنظيمي محل الدراسة. بقيمة 0.899 وحدة.

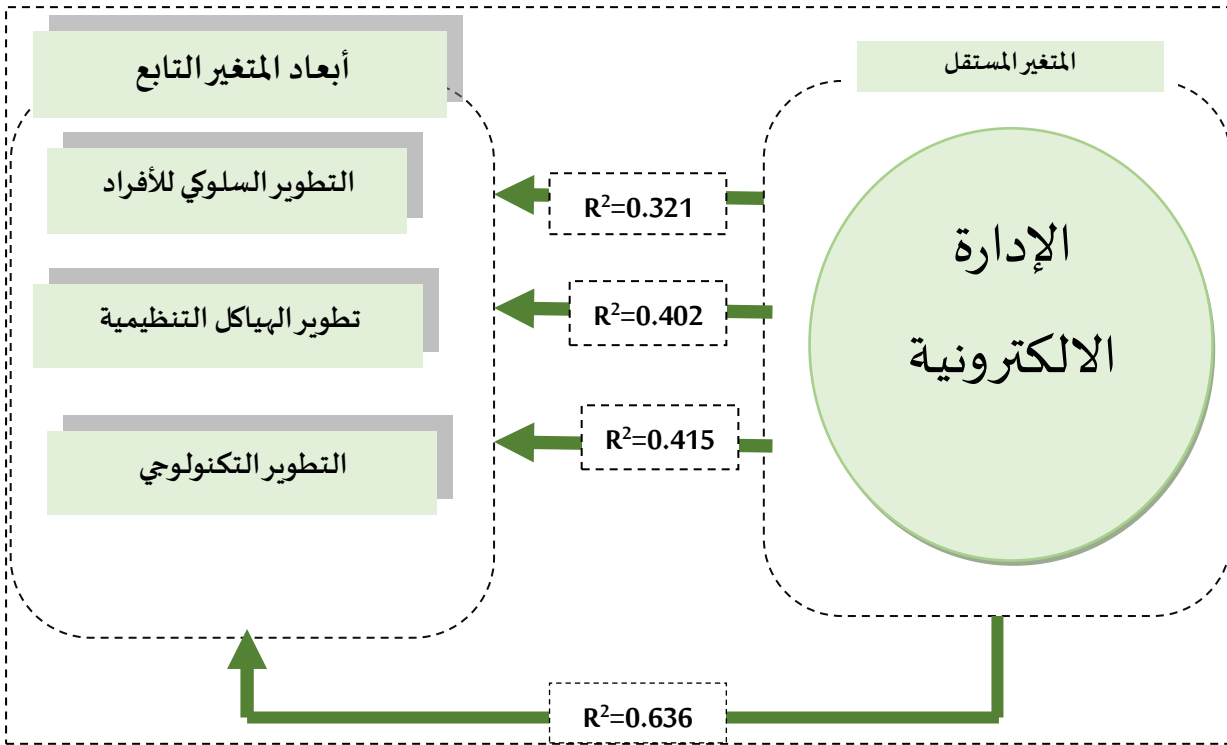
من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة تأثير الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي قد بلغت قيمة (69.210)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على:

نثبت صحة الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي بمديرية التربية توقرت.

• والشكل الموالي يلخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد اختبار الفرضيات الفرعية نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي بمديرية التربية توقرت محل الدراسة من خلال كل من: التطوير السلوكي للأفراد، تطوير الهياكل التنظيمية، التطوير التكنولوجي حسب وجهة نظر عينة الدراسة؛

الشكل رقم (2-6): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أنه الإدارة الالكترونية تؤثر في تفعيل التطوير التنظيمي من خلال كل من: التطوير في السلوكي للأفراد بنسبة (32.1%)، تليها تطوير الهياكل التنظيمية بنسبة (40.2%)، بالإضافة للتطوير التكنولوجي بنسبة (41.5%) كما تؤثر الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بنسبة (63.6%) من المجموع الإجمالي للنسب. حسب إجابات عينة الدراسة.

4- نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد بمديرية التربية نحو التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي)

1.1 بالنسبة لمتغير الجنس حول المحور الثاني " التطوير التنظيمي "

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد بمديرية التربية نحو التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول طبقاً لاختلاف متغير الجنس، تم استخدام (Independent-Samples T-test) وذلك لأن عامل متغير الجنس يحتوي على فئتين هما: ذكر، أنثى ويستخدم هذا الاختبار إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئتي الجنس تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-25): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه المحور الأول تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى المعنوية
-------	-----------------	-------------------	----------	----------------

(Sig)	المحسوبة				
0.362	0.849	0.385	2.15	ذكر	متغير الجنس
		0.424	2.13	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نستنتج من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول التطوير التنظيمي بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات: الجنس وذلك استنادا إلى أن قيمة الاختبار (0.849) وقيمة مستوى المعنوية بلغت (0.362) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف الجنس أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

- عليه نتائج اختبار الفرضية بالنسبة لمتغير الجنس: ثبت صحة نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد بمديرية التربية نحو التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

2.1 بالنسبة لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي والخبرة حول محور " التطوير التنظيمي "

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغيرات الوظيفة (العمر، المؤهل العلمي والخبرة) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة، النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(2-26): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات العمر، المؤهل العلمي والخبرة للمحور " التطوير التنظيمي "

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
السن	بين المجموعات	0.062	0.118	0.949
	خلال المجموعات	6.439		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.019	0.055	0.947
	خلال المجموعات	6.482		
الخبرة المهنية	بين المجموعات	0.350	0.703	0.556
	خلال المجموعات	6.150		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

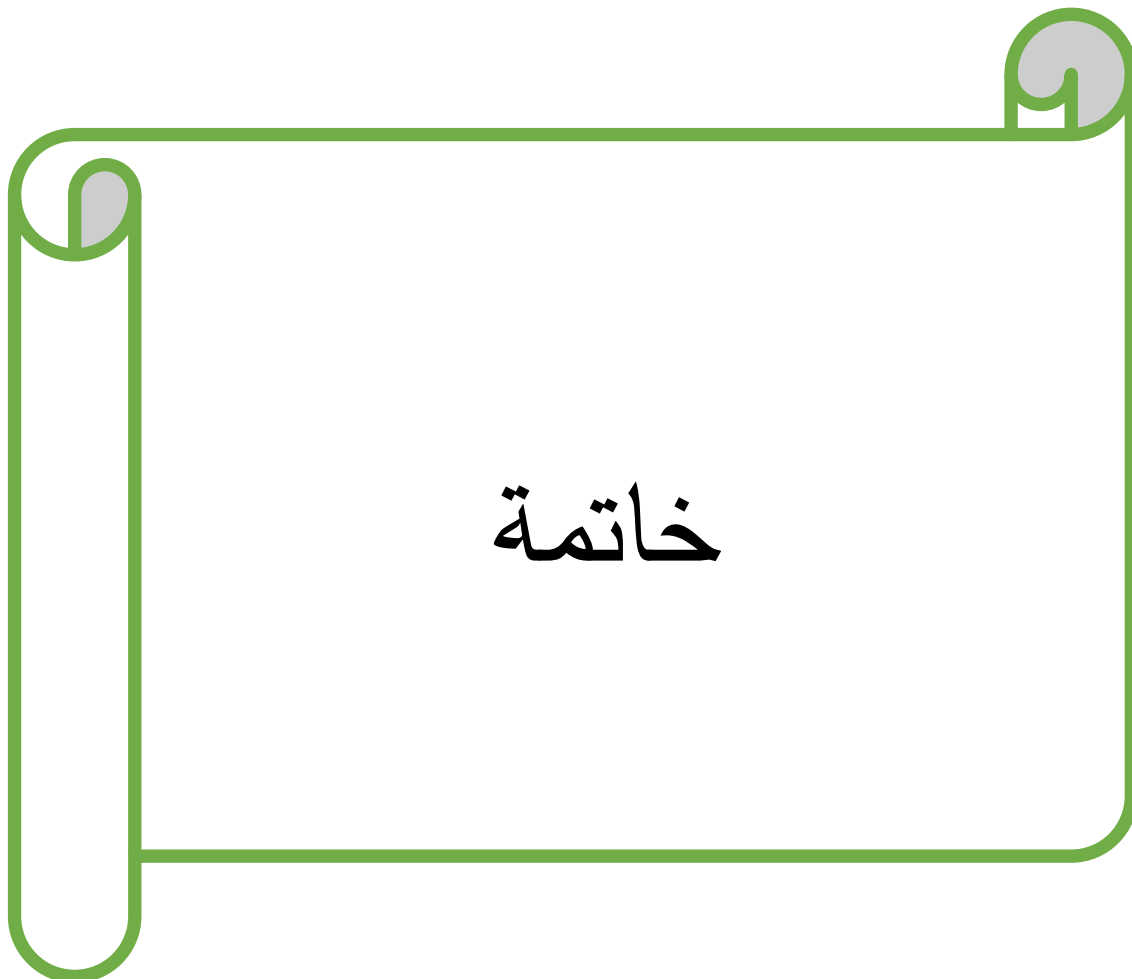
يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة لمتغير السن والمستوى التعليمي، الخبرة أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نقبل نص الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 فيما

يتعلق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة حول التطوير التنظيمي حسب إجابات عينة الدراسة.

نتائج اختبار الفرضية الفروق بالنسبة لمحور التطوير التنظيمي: تثبت نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد بمديرية التربية نحو التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي)

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تعرفنا على عينة محل الدراسة موظفي مديرية التربية بتوقرت محل الدراسة من خلال عرض موجز لها وأهم مهامها وتنظيم هيكلها الإداري، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها بشكل ورقي، وعند استرجاع الاستمارة ثم تفرغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج "SPSS" ثم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى الإجابة على فرضيات الدراسة توصلت النتائج إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي بمديرية التربية توقرت محل الدراسة من خلال تأثير الإدارة الالكترونية في تفعيل التطوير السلوكي للأفراد، وتفعيل تطوير الهياكل التنظيمية، بالإضافة لتفعيل التطوير التكنولوجي حسب إجابات عينة الدراسة.



خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي وذلك عن طريق الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قسمنا بحثنا إلى فصلين، فقد تناولنا في الفصل الأول جانب الأدبيات النظرية للتطوير التنظيمي والإدارة الإلكترونية، وبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، أما فيما يخص الفصل الثاني تطرقنا للدراسة التطبيقية وقمنا بدراسة حالة في مديرية التربية لولاية توقرت.

ويمكن القول إن التطوير التنظيمي هو الوسيلة الأنجح للمؤسسات للتغيير ومواكبة العصر في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال مما ساهم هذا الأخير في نجاح المؤسسات وتحقيق أهداف بكفاءة وفعالية.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم التطوير التنظيمي والإدارة الإلكترونية، وإبراز مدى أهمية التطوير التنظيمي في مديرية التربية بتوقرت ومدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في ذلك. ولمعرفة مدى أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية للتطوير التنظيمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مدى توفرها للإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي. توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولاً: نتائج الدراسة

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير السلوكي للأفراد بمديرية التربية توقرت محل الدراسة؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تفعيل تطوير الهياكل التنظيمية بمديرية التربية توقرت محل الدراسة؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التكنولوجي بمديرية التربية توقرت محل الدراسة؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي بمديرية التربية توقرت محل الدراسة، وهذا راجع لكون المؤسسة تعمل على توفير مختلف البرامج والأجهزة الإلكترونية من طابعات وأجهزة الحاسوب ومختلف الشبكات الإلكترونية التي تساهم في التطوير التنظيمي لها. وهذا ما يتوافق مع دراسة (مخفوضي أمين 2023)؛
- ✓ يبذل الموظفون مجهود ذاتي لتطوير مهاراتهم نظراً لكون المديرية محل الدراسة لا تهتم بتوفير دورات تدريبية؛
- ✓ اتضح أن مستوى تطوير العمل الجماعي والتفاعل المجموعات مرتفع بسبب أهمية المديرية وحرصها على تطوير العمل الجماعي؛
- ✓ يوجد مستوى متوسط لأبعاد الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية توقرت محل الدراسة؛
- ✓ يوجد مستوى متوسط للتطوير التنظيمي بمديرية التربية توقرت محل الدراسة؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد بمديرية التربية نحو التطوير التنظيمي تعزى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة)، وهذا ما يتوافق مع دراسة (سهام ميمونة رزوق، إلياس العيداني 2022)
- ✓ بما أن التطوير التنظيمي يعد ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، جعل المديرية تسعى بدرجة مرتفعة لاستحداث سياسات عمل جديدة تساعد على تنفيذ عمل التطوير؛
- ✓ تؤكد الدراسة وبدرجة مرتفعة بأن المديرية تعتمد على نظم المعلومات الإدارية في إدارة أعمالها؛

ثالثاً: التوصيات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- تقديم بعض التحفيزات للموظفين لرفع معنوياتهم وتشجيعهم، مع المتابعة والتقييم المستمر لفرق وجماعات العمل؛
- يجب على المديرية القيام بدورات تدريبية للموظفين في مجال الرقمنة والحاسوب؛
- مشاركة الموظفين والفاعلين في إعداد استراتيجيات الإدارة الإلكترونية المعتمدة بالقطاع؛
- إشراك القطاع الخاص في تحديث تطبيقات منظومة الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة؛
- العمل على تحسين الظروف والعوامل التنظيمية والبيئية للعمل؛

رابعاً: آفاق البحث

- 1- أهمية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التطوير التنظيمي بالمؤسسة؛
- 2- دور الإدارة الذكية على التغيير التنظيمي؛
- 3- دور تطبيقات الحوسبة السحابية في تطوير العمل الإداري؛
- 4- دور القيادة الإلكترونية في تعزيز العمل الإداري؛
- 5- أهمية التدريب الإلكتروني في تحسين أداء الموظف؛
- 6- أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي؛



قائمة المراجع

المصادر والمراجع باللغة العربية :

أولاً: الرسائل الجامعية

- 1- عامر يوسف محمد الكاشف، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل في المؤسسات الصحية الحكومية من وجهة نظر العاملين-دراسة حالة مستشفى ريفديا الجراحي، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، 2016.
- 2- شيلي إلهام، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي دراسة ميدانية لبعض مؤسسات موانئ البحرية الجزائرية، رسالة دكتوراه مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم-تخصص علوم التسيير-، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2020/2019.

ثانياً: المقالات المنشورة

- 1- محمد لمين هيشور، التطوير التنظيمي في المنظمة الاقتصادية-مورد استراتيجي مستدام-، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07، العدد 01، 2021.
- 2- بوريب طارق، حميدي سامية، التطوير التنظيمي وأثره في تدعيم المواطنة التنظيمية-دراسة ميدانية بمحافظة الغابات بولاية الطارف-، المجلد 09، العدد 02، 2023.
- 3- عبد الله بن منصور، فراس محمود الدعجة، أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 03.
- 4- بلقاسم بن العايب، التطوير التنظيمي الفلسفة والمناهج، مجلة أبحاث، العدد 05، جامعة الجزائر، 2018.
- 5- خالد محمد، هزرشي طارق، حبرش أمينة، نحو تعزيز ممارسات التطوير التنظيمي لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة ميدانية-الصدوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة-، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 05، العدد 02، 2021.
- 6- راوي بن عمر، بوزكري جيلالي، أثر تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي -دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسميسيلت-، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13، العدد 02، 2022.
- 7- براهيم عبد السلام، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التطوير الإداري في المؤسسات الحكومية في السودان-دراسة حالة على مؤسسة حكومية بولاية الخرطوم بالسودان-، مجلة الباحث، العدد 17، 2017.
- 8- كاس عبد القادر، كمال بن سليم، دور التطوير التنظيمي في عصنة العمل الإداري، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 04، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- 9- أحمد ضيف، التطوير التنظيمي-ضرورة ملحة لتفعيل إدارة التغيير بمنظمات الأعمال، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2018.
- 10- لايجية الطيب، عابدي محمد السعيد، التمكين كآلية لتعزيز التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الاقتصادية لدراسة تطبيقية، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، 2021.
- 11- بوزوران سعيدة، أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة، جامعة لونيبي علي-البليدة-، ب د س، ب د ص.

- 12- شوابي سارة، عامر هشام، مقاومة العاملين للتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية-دراسة لعينة من المؤسسات في القطاع العام باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية-، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 08، العدد04، 2019.
- 13- سهام ميمونة رزوق، الياس العيداني، أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي دراسة حالة جامعة احمد بن يحيى الونشريسي_تيسمسيلت، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 01، 2022.
- 14- عبد سليمان العنزي، عقاب مسحل العتيبي، أحمد علي القفاري، صالح كتاب العتيبي، واقع الإدارة الإلكترونية ودورها في كفاءة أداء المؤسسات الصحية الحكومية من وجهة نظر عينة من الإداريين والكوادر الصحية بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية والقانونية، المجلد 06، العدد 29، ديسمبر 2019.
- 15- خنفري خيضر، بورنيسة مريم، الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات تجربة الجزائر في بعض القطاعات نموذجاً، مجلة المستقبل الاقتصادي، العدد الخامس، 2017.
- 16- وهيبة غربي، الإدارة الإلكترونية في الجزائر وأثرها على المجتمع، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 11، العدد 02، 2022.
- 17- قانة حسين، شني تالة، الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد ومنهج معاصر في مجال الإدارة، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، المجلد 05، العدد 02، جامعة مسيلة، 2021.
- 18- الشيكري أيوب، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2019.
- 19- ربيع نصيرة، حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 06، العدد 02، 2021.
- 20- خيرة شاوشي، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة الحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، 2023.
- 21- عامر بوعكاز، محمد كسنة، نحو تفعيل التطوير التنظيمي من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آفاق علمية، المجلد 12، العدد 04، 2020.
- 22- وهنتالة فهيمة، الإدارة الإلكترونية بين خلفيات التأسيس وصعوبة الممارسة، دراسات اقتصادية، المجلد 17، العدد 01، 2023.
- 23- ديدوش هاجرة، حريري عبد الغني، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية مع الإشارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية -الجزائر-، مجلة الحدث الدراسات المالية والاقتصادية، العدد 07، 2021.
- 24- إلهام شيلي، واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، 2019.
- 25- عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 02، ديسمبر 2017.
- 26- إبراهيم قعيد، بغداد بنين، الإدارة الإلكترونية-مفاهيم أساسية ومتطلبات التطبيق (قراءة دراسات سابقة)، Al- riyada.for business economics، المجلد 04، العدد 02، 2018.

- 27- أحمد مسعود أسامة، فعالية الإدارة الإلكترونية في تطوير منظمات الأعمال، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، المجلد 10، العدد 01، 2023.
- 28- سكر فاطمة الزهراء، مغلاوي أمينة، تبنى الإدارة الإلكترونية كآلية لترقية الخدمة العمومية وتقوية علاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر، مجلة الأداء، مخبر رأس المال البشري والأداء، العدد 1، جامعة الجزائر، 2020.
- 29- عبد الله سليمان العنزي، عقاب مسحل العتيبي، أحمد علي الففاري، صالح كتاب العتيبي، واقع الإدارة الإلكترونية ودورها في كفاءة أداء المؤسسات الصحية الحكومية من وجهة نظر عينة من الإداريين والكوادر الصحية بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 06، العدد 29، 30 ديسمبر 2022.
- 30- عبد القادر انويجي البدري، عبد السلام محمد عبد الحفيظ، خالد محمد الرفادي، أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2018.
- 31- قانة حسين، شني تالة، الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد ومنهج معاصر في مجال الإدارة، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، المجلد 05، العدد 02، جامعة مسيلة، 2021.
- 32- زرزاز العياشي، الإدارة الإلكترونية - نظرة جديدة لإدارة المنظمات-، مجلة الحقيقة، ال عدد 33، ب س.
- 33- راجي لخضر، لكحل عائشة، الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 03 جانفي، 2016.
- 34- محفوضي أمين، الإدارة الإلكترونية وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة بريد الجزائر، مجلة افاق علمية، المجلد 15، العدد 02، جامعة المدية (الجزائر)، 2021.
- 35- أحمد مسعود أسامة، فعالية الإدارة الإلكترونية في تطوير منظمات الاعمال دراسة ميدانية على بعض الشركات الخاصة بولاية البلدة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات-، المجلد 10، العدد 01، 2023.
- 36- مها صالح المرزوقي، نجوى يونس أبو العينين، واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة جدة وأثرها على التطوير التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 3، العدد 8، 30 أغسطس 2019.
- 37- محمد ياسين مختار بن داود، لعشاب مريم، اسهامات الإدارة الإلكترونية في التطوير الإداري، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد 02، العدد 05، جانفي 2017.

ثالثاً: القوانين والمراسيم التنفيذية

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50، 10 جمادى الأولى عام 1423هـ- 21 يوليو سنة 2002.
- 2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50، 10 جمادى الأولى عام 1423هـ- 21 يوليو سنة 2002.

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية :

1- Gajananp mudholkar, mohammed murshed ali khasi, **the role of electronic management in improving administrative performance**, iosr journal of business and

management, volume 22, issue 12, university, nanded, Maharashtra, india, 2022.

- 2- Naif hezam f alruways, **the effect of electironicmanagment practices on improving the level of medical services in Saudi hospitals**, multi-knowledge electronic comprchensive jornal for eduction and science publications, issue36, 2020
- 3- Dima waswas, Mustafa jwaifell, **the role of universities electronic management in achieving organizational encellence: example of al hussenn bin talal university**, world journal of education, , 2019.



قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم/ الكلية
01	طواهر عبد الجليل	أستاذ محاضر (أ)	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
02	عراة الحاج	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
03	ذكار يزيد	أستاذ محاضر (ب)	قسم علوم الاقتصادية/ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
04	يوسف أسماء	أستاذ محاضر (ب)	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



التخصص: إدارة أعمال

المستوى: ثانية ماستر

استمارة استبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة.

تحية طيبة وبعد...

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة، والتي تشكل أداة ضرورية من أجل إنجاز دراسة ميدانية حول:

أثر الإدارة الالكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي

" دراسة عينة من **الموظفين** لمديرية التربية توقرت "

ملاحظة: يرجى منكم وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

المحور الأول: البيانات العامة

أنثى

الجنس:

السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

دراسات عليا

(ليسانس/ماستر)

المؤهل العلمي: تقني/تقني سامي

الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنوات أكثر من 15 سنوات

المحور الثاني: الإدارة الالكترونية

الأبعاد	الرقم	الأسئلة	غير موافق	محايد	موافق
عتاد الحاسوب	1	تعمل المديرية على توفير العدد الكافي من أجهزة الحاسوب في المكاتب.			
	2	لدى المديرية العدد الكافي من ملحقات الحاسوب في المكاتب (الطابعات، الماسح الضوئي...).			
	3	تسعى المديرية لتحديث أجهزة الحاسوب بشكل منتظم.			
	4	تقوم المديرية بتحديث ملحقات الحاسوب بشكل منتظم.			
البرمجيات	5	توفر المديرية البرمجيات الخاصة بالتسيير.			
	6	تعتمد المديرية على نظم المعلومات الإدارية في إدارة أعمالها.			
	7	تحرص المديرية على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها المختلفة.			
	8	توفر المديرية الربط بشبكة الأنترنت.			
	9	يوجد تواصل بين الموظفين في المديرية باستعمال البريد الإلكتروني.			
	10	يملك كل فرد موقعا إلكترونيا على شبكة الأنترنت.			
قواعد البيانات	11	تمتلك المديرية قاعدة بيانات توفر المعلومات الحديثة والمهمة.			
	12	يتم نشر كافة المعلومات اللازمة لكافة الأطراف من موظفين وعمال عبر البريد الإلكتروني لاستخدامها.			
	13	يملك مختلف الأفراد في المديرية حسابات مهنية ويستخدمونها في نشاطاتهم المختلفة.			
الكادر البشري	14	لدى الموظفين في المديرية فكرة عن مفهوم وأهمية الإدارة الالكترونية.			
	15	تقدم المديرية لكوادرها البشرية دورات تدريبية في مجال الحاسوب والرقمنة.			
	16	تعمل المديرية على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال الإدارة الإلكترونية.			
	17	تقوم المديرية بإرسال الموظفين في دورات تكوينية متخصصة.			
	18	يتوفر في المديرية كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب.			

المحور الثالث: التطوير التنظيمي

الأبعاد	الرقم	الأسئلة	غير موافق	محايد	موافق
تطوير الأفراد (التطوير السلوكي)	1	تمكن الإدارة العليا في المديرية الموظفين من ابداء رأيهم حول التطوير.			
	2	تعمل المديرية على عقد دورات تدريبية للتعريف بالأهداف الجديدة للتطوير.			
	3	تستخدم الإدارة العليا للمديرية أسلوب التحفيز والمكافآت لإقناع الموظفين بأهمية التطوير.			
	4	تعمل المديرية على تطوير العمل الجماعي والتفاعل بين المجموعات.			
تطوير الهياكل التنظيمية	5	تقوم إدارة المديرية بإعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف.			
	6	يوجد اتصال دائم بين المسؤولين والموظفين في المديرية.			
	7	تسعى إدارة المديرية إلى استحداث سياسات وإجراءات عمل جديدة تساعد على تنفيذ عمل التطوير.			
التطوير التكنولوجي	8	أدخلت تقنيات اتصال حديثة لتسهيل تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في إدارة المديرية.			
	9	أدخلت المديرية برامج تدريبية على الطرق والأساليب التكنولوجية الحديثة.			
	10	تساهم الوسائل التكنولوجية الحديثة للمديرية في تقليص الأعمال الورقية بصورة فعالة.			
	11	تساعد التقنيات الوسائل التكنولوجية الحديثة في سهولة الإشراف والرقابة على الأداء في المديرية.			

الملحق رقم (03): نتائج تحليل استبيان أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	41	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,777	18

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,770	11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,862	29

نتائج اختبار الاتساق الداخلي للمحاور الدراسية

Correlations

		XXXX1	XXXX2	XXXX3	XXXX4	MMMM1
XXXX1	Pearson Correlation	1	,186	,341*	,474**	,774**
	Sig. (2-tailed)		,245	,029	,002	,000
	N	41	41	41	41	41
XXXX2	Pearson Correlation	,186	1	,321*	,474**	,645**
	Sig. (2-tailed)	,245		,041	,002	,000
	N	41	41	41	41	41
XXXX3	Pearson Correlation	,341*	,321*	1	,122	,614**

	Sig. (2-tailed)	,029	,041		,446	,000
	N	41	41	41	41	41
XXXX4	Pearson Correlation	,474**	,474**	,122	1	,751**
	Sig. (2-tailed)	,002	,002	,446		,000
	N	41	41	41	41	41
MMMM1	Pearson Correlation	,774**	,645**	,614**	,751**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41	41

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		BBB1	BBB2	BBB3	MMMM2
BBB1	Pearson Correlation	1	,251	,459**	,716**
	Sig. (2-tailed)		,114	,003	,000
	N	41	41	41	41
BBB2	Pearson Correlation	,251	1	,472**	,761**
	Sig. (2-tailed)	,114		,002	,000
	N	41	41	41	41
BBB3	Pearson Correlation	,459**	,472**	1	,838**
	Sig. (2-tailed)	,003	,002		,000
	N	41	41	41	41
MMMM2	Pearson Correlation	,716**	,761**	,838**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		MMMM1	MMMM2	TTTTT
MMMM1	Pearson Correlation	1	,798**	,941**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	41	41	41
MMMM2	Pearson Correlation	,798**	1	,954**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	41	41	41
TTTTT	Pearson Correlation	,941**	,954**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	41	41	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

توزيع عينة الدراسة

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	18	43,9	43,9	43,9
	أنثى	23	56,1	56,1	100,0
Total		41	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	1	2,4	2,4	2,4
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	21	51,2	51,2	53,7
	سنة 50 إلى 40 من	11	26,8	26,8	80,5
	سنة 50 من أكثر	8	19,5	19,5	100,0
Total		41	100,0	100,0	

العلمي المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سامي تقني /تقني	7	17,1	17,1	17,1
	ماستر /ليسانس	30	73,2	73,2	90,2
	عليا دراسات	4	9,8	9,8	100,0
Total		41	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	12	29,3	29,3	29,3
	سنوات 10 إلى 5 من	7	17,1	17,1	46,3
	سنة 15 إلى 11 من	10	24,4	24,4	70,7
	سنة 15 من أكثر	12	29,3	29,3	100,0
Total		41	100,0	100,0	

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x1	41	2,6585	,72835
x2	41	2,0000	,97468
x3	41	1,7805	,88069
x4	41	1,7317	,86673
x5	41	2,2195	,90863
x6	41	2,8293	,44173
x7	41	2,1220	,92723
x8	41	2,7561	,62372
x9	41	2,8293	,44173
x10	41	2,1463	,79250
x11	41	2,6341	,62274
x12	41	2,2927	,84392
x13	41	2,3659	,79863
x14	41	2,3659	,79863
x15	41	1,4146	,74080
x16	41	1,8537	,85326
x17	41	1,5610	,74326
x18	41	1,8537	,82344
XXXX1	41	2,0427	,61973
XXXX2	41	2,4837	,40450
XXXX3	41	2,4309	,47284
XXXX4	41	1,8098	,53094
MMMM1	41	2,1918	,35755
Valid N (listwise)	41		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
B1	41	1,7805	,79095
B2	41	1,5366	,59572
B3	41	1,5366	,71055
B4	41	2,4390	,77617
B5	41	2,0976	,88896
B6	41	2,7073	,51205
B7	41	2,4390	,70883
B8	41	2,1707	,94611

B9	41	1,6341	,73335
B10	41	2,5366	,74490
B11	41	2,5122	,74572
BBB1	41	1,8232	,48491
BBB2	41	2,3902	,54723
BBB3	41	2,2134	,53198
MMMM2	41	2,1423	,40312
	41		

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
MMMM1	,083	41	,200*	,979	41	,641
MMMM2	,094	41	,200*	,975	41	,481
TTTTT	,074	41	,200*	,978	41	,594

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,566 ^a	,321	,303	,40473

a. Predictors: (Constant), MMMM1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,017	1	3,017	18,418	,000 ^b
	Residual	6,388	39	,164		
	Total	9,405	40			

a. Dependent Variable: BBB1

b. Predictors: (Constant), MMMM1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,140	,397		,351	,727
	MMMM1	,768	,179	,566	4,292	,000

a. Dependent Variable: BBB1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,634 ^a	,402	,387	,42840

a. Predictors: (Constant), MMMM1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,821	1	4,821	26,268	,000 ^b
	Residual	7,158	39	,184		
	Total	11,978	40			

a. Dependent Variable: BBB2

b. Predictors: (Constant), MMMM1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,262	,421		,623	,537
	MMMM1	,971	,189	,634	5,125	,000

a. Dependent Variable: BBB2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,644 ^a	,415	,400	,41195

a. Predictors: (Constant), MMMM1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,702	1	4,702	27,705	,000 ^b
	Residual	6,619	39	,170		
	Total	11,320	40			

a. Dependent Variable: BBB3

b. Predictors: (Constant), MMMM1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,112	,404		,276	,784
	MMMM1	,959	,182	,644	5,264	,000

a. Dependent Variable: BBB3

الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	,798 ^a	,636	,627	,24623
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), MMMM1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,136	1	4,136	68,210	,000 ^b
	Residual	2,365	39	,061		
	Total	6,500	40			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), MMMM1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,171	,242		,708	,483
	MMMM1	,899	,109	,798	8,259	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

اختبار T وتحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين موظفين بخصوص مساهمة الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MMMM2	ذكر	18	2,1559	,38562	,09089
	أنثى	23	2,1316	,42461	,08854

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
MMMM2	Equal variances assumed	,849	,362	,189	39	,851	,02422	,12842	-,23553	,28397
	Equal variances not assumed			,191	38,076	,850	,02422	,12689	-,23263	,28107

ANOVA

MMMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,062	3	,021	,118	,949
Within Groups	6,439	37	,174		
Total	6,500	40			

ANOVA

MMMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,019	2	,009	,055	,947

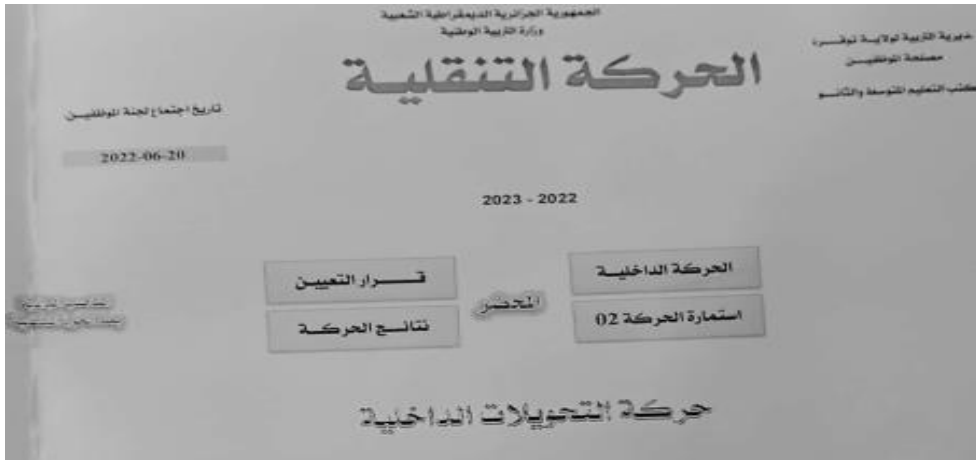
Within Groups	6,482	38	,171		
Total	6,500	40			

ANOVA

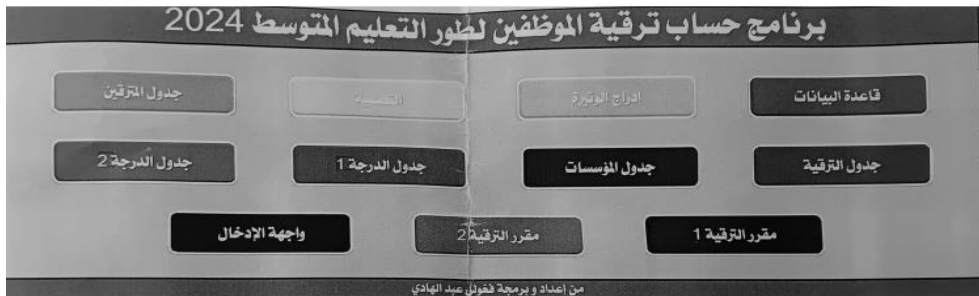
MMMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,350	3	,117	,703	,556
Within Groups	6,150	37	,166		
Total	6,500	40			

الملحق رقم (04): الحركة التنقلية



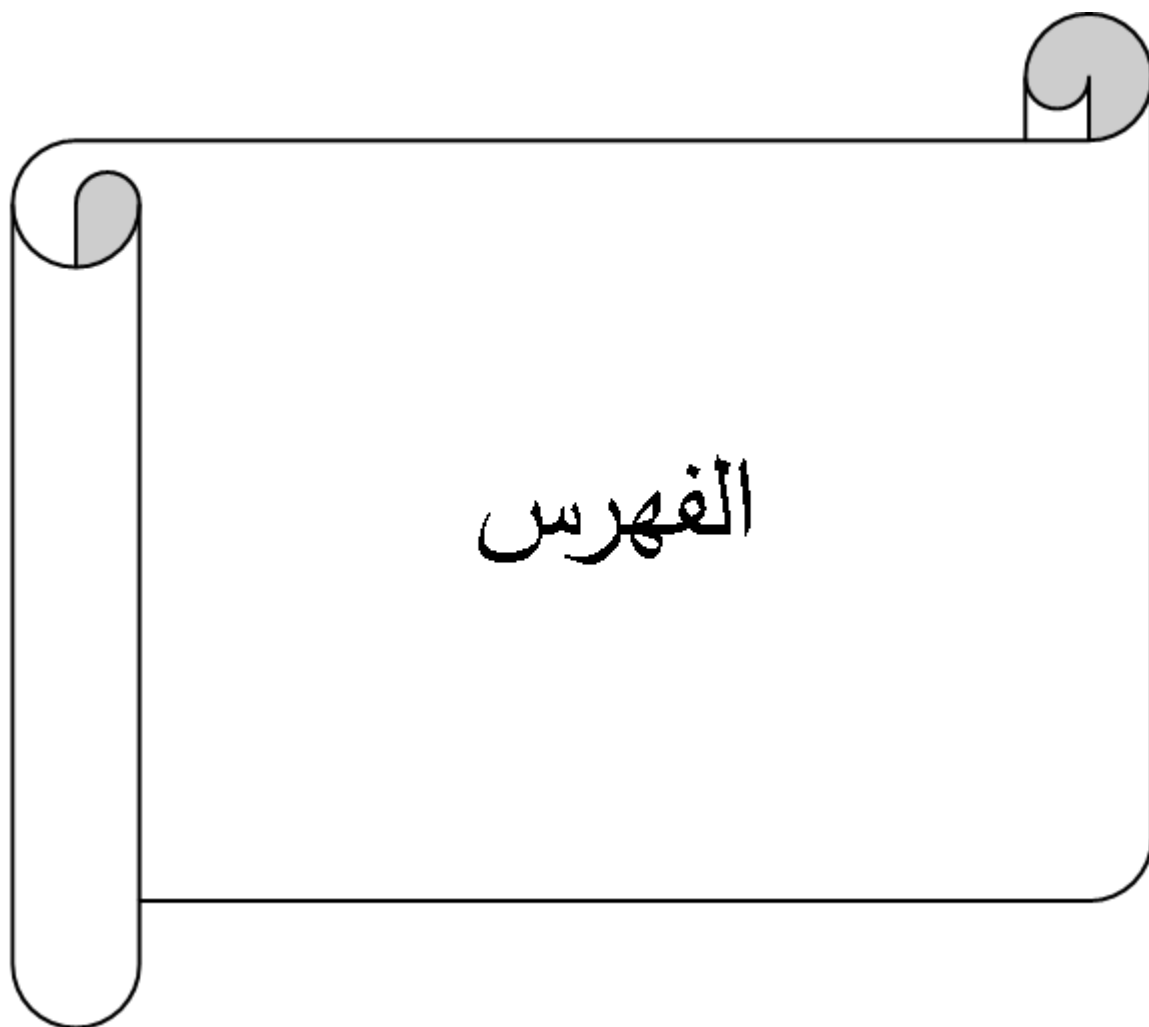
الملحق رقم (05): الترقيات



الممسوحة ضوئياً بـ CamScanner

10 جمادى الأولى عام 1423 هـ 21 يوليو سنة 2002 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 50	16
<p>المادة 3 : تضم مصلحة البرمجة والمتابعة ما يأتي :</p>	<p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 الذي يحدد كفاءات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها، المعدل،</p>	
<p>(أ) مكتب البرمجة والخريطة المدرسية،</p>		
<p>(ب) مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية،</p>		
<p>(ج) مكتب الميزانية والنشاط الاجتماعي والصحة المدرسية.</p>	<p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-175 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 الذي يحدد شروط التعيين في منصب كاتب عام لمديرية التربية على مستوى الولاية وتصنيفه،</p>	
<p>المادة 4 : تضم مصلحة التمدريس والامتحانات ما يأتي :</p>		
<p>(أ) مكتب التعليم،</p>	<p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-94 المؤرخ في 24 شوال عام 1415 الموافق 25 مارس سنة 1995 الذي يحدد قائمة المناصب العليا في المصالح غير المركزية التابعة لوزارة التربية الوطنية وشروط الالتحاق بها وتصنيفها،</p>	
<p>(ب) مكتب التوجيه والامتحانات،</p>		
<p>(ج) مكتب التنشيط الثقافي والرياضي.</p>	<p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-232 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1422 الموافق 9 غشت سنة 2001 والمتضمن إلحاق تسيير الاعتمادات المخصصة، بعنوان نفقات مستخدمي مؤسسات التعليم الأساسي ومؤسسات التعليم الثانوي والتقني، بالمصالح الأخرى للتربية،</p>	
<p>المادة 5 : تضم مصلحة المستخدمين والتفتيش ما يأتي :</p>		
<p>(أ) مكتب المستخدمين،</p>	<p>- وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 ربيع الثاني عام 1411 الموافق 29 أكتوبر سنة 1990 الذي يحدد مصالح مديريات التربية على مستوى الولايات ومفتشية أكاديمية الجزائر ومكاتبها،</p>	
<p>(ب) مكتب التكوين والتفتيش.</p>	<p>يقررون ما يأتي :</p>	
<p>المادة 6 : تضم مصلحة تسيير نفقات المستخدمين ما يأتي :</p>	<p>المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المواد 4 و7 و8 من المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990، المعدل والمذكور أعلاه، يحدد هذا القرار تنظيم مصالح مديريات التربية على مستوى الولايات ومفتشية أكاديمية ولاية الجزائر ومكاتبها.</p>	
<p>(أ) مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم،</p>		
<p>(ب) مكتب تسيير نفقات المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة.</p>		
<p>المادة 7 : تشتمل مديرية التربية، تحت سلطة مدير التربية، في ولايات البيض والأغواط وغرداية وأدرار وبيشار وتيسمسيلت، على ما يأتي :</p>		
<p>1- مصلحة البرمجة والمتابعة،</p>		
<p>2- مصلحة التمدريس والامتحانات،</p>		
<p>3- مصلحة المستخدمين والتفتيش،</p>	<p>المادة 2 : تشتمل مديرية التربية، تحت سلطة مدير التربية، في ولايات تندوف وإيليزي وتامنغست والنعام، على ما يأتي :</p>	
<p>4- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين.</p>	<p>1- مصلحة البرمجة والمتابعة،</p>	
<p>المادة 8 : تضم مصلحة البرمجة والمتابعة ما يأتي :</p>	<p>2- مصلحة التمدريس والامتحانات،</p>	
<p>(أ) مكتب البرمجة والخريطة المدرسية،</p>	<p>3- مصلحة المستخدمين والتفتيش،</p>	
<p>(ب) مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية،</p>	<p>4- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين.</p>	
<p>(ج) مكتب الميزانية والمصالح الاقتصادية،</p>		
<p>(د) مكتب النشاط الاجتماعي والصحة المدرسية.</p>		

17	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 50	10 جمادى الأولى عام 1423 هـ
		21 يوليو سنة 2002 م
<p>(ج) مكتب الميزانية والمصالح الاقتصادية، (د) مكتب النشاط الاجتماعي والصحة المدرسية.</p>	<p>المادة 9 : تضم مصلحة التمدرس والامتحانات ما يأتي :</p>	
<p>المادة 14 : تضم مصلحة التمدرس والامتحانات ما يأتي :</p>	<p>(أ) مكتب التعليم الأساسي، (ب) مكتب التعليم الثانوي العام والتقني، (ج) مكتب التوجيه والامتحانات، (د) مكتب التنشيط الثقافي والرياضي.</p>	
<p>(أ) مكتب التعليم الأساسي، (ب) مكتب التعليم الثانوي العام والتقني، (ج) مكتب التوجيه والامتحانات، (د) مكتب التنشيط الثقافي والرياضي.</p>	<p>المادة 10 : تضم مصلحة المستخدمين والتفتيش ما يأتي :</p>	
<p>المادة 15 : تضم مصلحة المستخدمين ما يأتي :</p> <p>(أ) مكتب مستخدمي التعليم للطورين الأول والثاني من التعليم الأساسي،</p>	<p>(أ) مكتب مستخدمي التعليم، (ب) مكتب المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة، (ج) مكتب التكوين والتفتيش.</p>	
<p>(ب) مكتب مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي ومستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني، (ج) مكتب المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة، (د) مكتب المعاشات والتقاعد والمنازعات.</p>	<p>المادة 11 : تضم مصلحة تسيير نفقات المستخدمين ما يأتي :</p>	
<p>المادة 16 : تضم مصلحة التكوين والتفتيش ما يأتي :</p>	<p>(أ) مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطورين الأول والثاني من التعليم الأساسي، (ب) مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي ومستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني، (ج) مكتب تسيير نفقات المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة.</p>	
<p>(أ) مكتب التكوين، (ب) مكتب التفتيش.</p>	<p>المادة 12 : تشتمل مديرية التربية، تحت سلطة مدير التربية، في ولايات خنشلة وسعيدة وعين تموشنت وسوق أهراس والطارف وورقلة والوادي وقالمة والجلفة وبسكرة وتبسة، على ما يأتي :</p>	
<p>المادة 17 : تضم مصلحة تسيير نفقات المستخدمين ما يأتي :</p>	<p>1- مصلحة البرمجة والمتابعة، 2- مصلحة التمدرس والامتحانات، 3- مصلحة المستخدمين، 4- مصلحة التكوين والتفتيش، 5- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين.</p>	
<p>(أ) مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطورين الأول والثاني من التعليم الأساسي،</p>	<p>المادة 13 : تضم مصلحة البرمجة والمتابعة ما يأتي :</p>	
<p>(ب) مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي ومستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني،</p>	<p>(أ) مكتب البرمجة والخريطة المدرسية، (ب) مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية،</p>	
<p>(ج) مكتب تسيير نفقات المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة.</p>		
<p>المادة 18 : تشتمل مديرية التربية، تحت سلطة مدير التربية يساعده كاتب عام، في ولايات أم البواقي ومستغانم وميلة وغيلزان وبرج بوعريريج وعنابة وجيجل والمسيلة وسيدي بلعباس ومعسكر وعين الدقلى والمدية والبيورة ويومرداس والشلف وتيبازة وسكيكدة وتيارت، على ما يأتي :</p>		



الفهرس

الصفحة	خطة البحث
	<u>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة الالكترونية والتطوير التنظيمي</u>
2	<u>تمهيد</u>
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الالكترونية والتطوير التنظيمي
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التطوير التنظيمي
3	الفرع الأول: أساسيات التطوير التنظيمي
5	الفرع الثاني: الحاجة الى التطوير التنظيمي وأهميته
9	الفرع الثالث: أبعاد وقيم التطوير التنظيمي
12	الفرع الرابع: استراتيجيات التطوير التنظيمي
15	الفرع الخامس: إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي
16	الفرع السادس: معوقات التطوير التنظيمي
18	المطلب الثاني: الإطار النظري للإدارة الالكترونية
18	الفرع الأول: أساسيات الإدارة الالكترونية
22	الفرع الثاني: مبادئ ووظائف الإدارة الالكترونية
26	الفرع الثالث: أهمية واهداف الإدارة الإلكترونية
27	الفرع الرابع: التحول إلى الإدارة الإلكترونية
30	الفرع الخامس: استراتيجية تطبيق الإدارة الالكترونية
35	الفرع السادس: آثار الإدارة الالكترونية ومعيقاتها
39	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي
39	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع
39	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
42	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
43	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
46	خلاصة الفصل
	<u>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للأثر الإدارة الالكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي بمديرية التربية</u>

<u>لولاية توقرت</u>	
48	تمهيد
49	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
49	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
49	الفرع الأول: منهج الدراسة
50	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
52	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
52	الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة
53	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
57	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
57	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
57	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
59	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان
66	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
74	خلاصة الفصل
75	خاتمة
78	قائمة المراجع
84	الملاحق
99	الفهرس

