

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي (الجزائر)
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



نظم التسيير في الإدارة الحديثة ودورها في تطبيق الإدارة الالكترونية – دراسة ميدانية ببلدية إيليزي"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال
إعداد الطالبتين: - سليمة فرحات.
- نور إيمان سي عامر.

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
		المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
بوضياف عبد اللطيف عمر		المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
بن حامد عبد الغاني		المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي (الجزائر)

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



نظم التسيير في الإدارة الحديثة ودورها في تطبيق الإدارة الالكترونية – دراسة ميدانية بلدية إيليزي"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبتين: - سليمة فرحات.

- نور إيمان سي عامر.

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
		المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
بوضياف عبد اللطيف عمر		المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
		المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2024

اهداء

أهدي ثمرة جهدي واجتهادي:

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى زوجي حفظه الله الذي ساندني طوال مشواري
الدراسي

إلى أبنائي أمير الدين و انس حفظهما الله ورعاهما

إلى كل أفراد العائلة الكبيرة

إلى زملائي وزميلاتي دفعة "2024" ماستر إدارة
أعمال

سي عامر نور إيمان



اهداء

الحمد لله رب العالمين على نعمه الكثيرة التي منّنا
بها للخوض في مجال البحث العلمي،

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى روح والدي
الطاهرة رحمه الله وإلى أمي الغالية حفظها الله
ورعاها؛

إلى زوجي الذي ساندني وساعدني في إتمام هذا
العمل إلى أبنائي الشيخ وعبد الرؤوف وعبد المالك
."

إلى من شاركوني في أفراحي وأحزاني وأعانوني على
صعاب الحياة إخوتي وأخواتي وكل أفراد عائلتي.

إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة طيلة مدة
انجاز هذا العمل.

سليمة فرحات

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف المرسلين

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

{من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عز وجل}

الحمد والشكر لله رب العالمين حمدا كثيرا طيبا مباركا ملئ
السموات والأرض على ما أكرمنا به من إتمام هذه الدراسة التي
نرجو أن تنال رضاه.

نتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذين الفاضلين

"بوضياف عبد اللطيف عمر" لتكرمه بالإشراف على هذه

الدراسة والأستاذ عبد الغاني بن حامد

على تقديمه التوجيهات والنصائح التي ساعدتنا في إنجازها.

كما نتقدم بالشكر لأساتذتنا الكرام الذين يعود لهم الفضل في
تكويننا.

وإلى الأساتذة الكرام الذين سوف يتفضلون بمناقشة هذه
المذكرة.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق الإدارة الالكترونية ببلدية ايليزي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة على عينة الدراسة قصد معالجتها احصائيا، حيث تم توزيع 33 استبانة على الموظفين ببلدية ايليزي، وقد تم الاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، حيث توصلت نتائج الدراسة الى:

- مستوى نظم التسيير في الإدارة الحديثة ببلدية ايليزي هو بدرجة منخفضة.
 - مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية ببلدية ايليزي هو بدرجة منخفضة.
 - لا تساهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لنظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق الإدارة الالكترونية.
 - لا تساهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لنظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق الإدارة الالكترونية حسب بعد المتطلبات التقنية.
 - لا تساهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لنظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق الإدارة الالكترونية حسب بعد المتطلبات الادارية.
 - لا تساهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لنظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق الإدارة الالكترونية حسب بعد المتطلبات البشرية.
- الكلمات المفتاحية: نظم تسيير؛ إدارة حديثة؛ إدارة الكترونية.

obstrak:

This study aimed to know the role of management systems in modern management in implementing electronic administration in the municipality of Illizi. The questionnaire was used as a tool to collect data about the variables of the study on the study sample in order to treat it statistically. 33 questionnaires were distributed to employees in the municipality of Illizi, and the program was relied upon. SPSS statistical analysis to analyze the data and test the validity of the study's hypotheses. The results of the study reached:

- The level of management systems in modern administration in the municipality of Illizi is low.
- The level of application of electronic administration in the municipality of Illizi is low.
- The management systems in modern administration do not contribute statistically significantly at the level of 0.05 to the application of electronic management.
- The management systems in modern administration do not contribute statistically significantly at the level of 0.05 to the application of electronic management according to the technical requirements dimension.
- The management systems in modern administration do not contribute statistically significantly at the level of 0.05 to the application of electronic management according to the administrative requirements dimension.
- The management systems in modern administration do not contribute statistically significantly at the level of 0.05 to the application of electronic management according to the human requirements dimension.

Keywords: management systems; Modern management; Electonic management.

فهرس المحتويات

I.....	اهداء
III	شكروعرفان
III	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الاشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
1.....	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
2.....	تمهيد:
3.....	المبحث الأول: نظم التسيير في الإدارة الحديثة
3	المطلب الأول: ماهية نظم التسيير في الإدارة الحديثة
6	المطلب الثاني: ماهية الإدارة الحديثة
11	المبحث الثاني: الادارة الالكترونية
11.....	المطلب الأول: ماهية الإدارة الالكترونية
18.....	المطلب الثاني: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية
23	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل:
26	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
27	تمهيد:
28	المبحث الأول: تقديم تعريفي لبلدية ايليزي
28.....	المطلب الأول: لمحة عن بلدية ايليزي
28.....	المطلب الثاني: مهام بلدية ايليزي
29.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية ايليزي
30	المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة التطبيقية
31.....	المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة
31.....	المطلب الثاني: أساليب ومصادر جمع البيانات
34.....	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
36.....	المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات الاستبيان واختبار التوزيع الطبيعي
38	المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة التطبيقية
38.....	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

المطلب الثاني: تحليل نتائج الإجابات المتعلقة بمحور نظم التسيير في الإدارة الحديثة.....	42
المطلب الثالث: تحليل نتائج الإجابات المتعلقة بمحور الإدارة الالكترونية	43
المطلب الرابع: تحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....	46
خلاصة الفصل:.....	52
الخاتمة	53
قائمة المصادر والمراجع	56
الملاحق	

فهرس الجداول.

الرقم	عنوان الجدول	ص
1-2	وصف محتوى الاستمارة	33
2-2	سلم (Likert) الخماسي ودرجات مقياس الدراسة	33
3-2	قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	36
4-2	اختبار التوزيع الطبيعي	37
5-2	جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس	38
6-2	جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير الاقدمية	38
7-2	جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي	39
8-2	جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير الصنف المهني	40
9-2	جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير مصلحة الانتساب	41
10-2	يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات نظم التسيير في الإدارة الحديثة	42
11-2	يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الإدارة الالكترونية بأبعاده الثلاث	43
12-2	يوضح ترتيب ابعاد الإدارة الالكترونية وفق تصورات موظفي بلدية ايليزي	46
13-2	اوضح أثر نظم التسيير في الإدارة الحديثة على تطبيق المتطلبات التقنية	47
14-2	يوضح أثر نظم التسيير في الإدارة الحديثة على تطبيق المتطلبات التقنية	48
15-2	يوضح أثر نظم التسيير في الإدارة الحديثة على تطبيق المتطلبات التقنية	49
16-2	يوضح أثر نظم التسيير في الإدارة الحديثة على تطبيق الإدارة الالكترونية	50

فهرس الاشكال.

صفحة	عنوان الشكل	رقم
40	يبين توزيع افراد العينية حسب الجنس	1-2
41	يبين توزيع افراد العينية حسب الاقدمية	2-2
42	يبين توزيع افراد العينية حسب المستوى التعليمي	3-2
43	يبين توزيع افراد العينية حسب الصنف المهني	4-2
44	يبين توزيع افراد العينية حسب مصلحة الانتساب	5-2

قائمة الملاحق

رقم	عنوان الملحق
1	استبيان الدراسة
2	مخرجات ال spss

مقدمة

تتنوع الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها القيام بإدارة منظمات أي مكان عمل، ويجب على الشخص الإداري امتلاك القدرة على إدارة مكان العمل بالإضافة لاختيار طريقة إدارة يضمن فيها توجيه جهود الآخرين بالطريقة الصحيحة وفي المكان المناسب، عن طريق التوجيه والتنظيم والتحفيز والتخطيط والتنسيق والقدرة على اتخاذ القرارات.

حيث يركز منهج الإدارة الحديثة على التوزيع المناسب والعادل لكل فرد نصيبه من المهام حسب قدرته على إنجاز المهام المطلوبة منه بدقة، كما يركز مفهوم الإدارة في تعريفه على احترام وتقدير كل من السلم الوظيفي ضمن بيئة عمل تشاركية يتصف أفرادها بالقدرة على التعاون قدر المستطاع من أجل إنجاز العمل.

فالإدارة الحديثة هي نهج إداري متعدد الأوجه يهدف إلى إدارة المنظمات بفعالية وفعالية عالية من خلال استخدام أساليب وأدوات متنوعة. يُطلب من الشخص الإداري في هذا السياق أن يكون لديه مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات لإدارة المكان العمل بشكل فعال، بما في ذلك القدرة على تحديد الأهداف وتخطيط لتحقيقها، وتنظيم الموارد المتاحة، وتوجيه وتحفيز الفريق، واتخاذ القرارات.

وتسعى الإدارة الحديثة إلى رفع مستوى أدائها من أجل تحقيق التميز المطلوب لمواجهة تحديات البقاء والنمو من خلال العمل على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة المادية منها والبشرية في ظل التطورات التكنولوجية والمنافسات والاعتماد أكثر فأكثر على الوسائل التكنولوجية في التسيير.

تعتبر الإدارة الإلكترونية ثورة في عالم الإدارة نتيجة لما قدمته من آثار إيجابية في تسهيل العمليات الإدارية، وتقليص وقت وتكلفة إنجاز المهام، وإتاحة المعلومة في كل وقت، وتطوير الأداء الوظيفي، ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية للمنظمة من خلال توظيف التقنية ونظم المعلومات في دعم عملية الإدارة، ولا تقتصر فوائد الإدارة الإلكترونية على النواحي الإدارية بل تمتد إلى النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للمنظمة، الأمر الذي جعل دراستها ودراسة آثارها من الموضوعات المهمة التي لا بد من إلقاء الضوء عليها.

الإشكالية:

- ما مدى مساهمة نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

الاسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالإدارة الحديثة؟

- ماهي الإدارة الإلكترونية؟

- ما مدى التطور في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المنظمات؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

- تسهم نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تنمية وتطوير المؤسسات العمومية والقضاء على الأساليب التقليدية الممارسة فيها، عن طريق إدخال تقنيات ووسائل تكنولوجية حديثة وتطبيق الإدارة الالكترونية.

الفرضيات الفرعية:

- المقصود بالإدارة الحديثة هي استخدام وتطبيق الطرق والأساليب الإدارية الحديثة في عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة داخل المنظمة.
- الإدارة الالكترونية هي إدخال تكنولوجيا المعلومات داخل مؤسسات الدولة، حيث يتطلب تطبيقها استقطاب أفضل الخبرات وتوفير الجو المناسب وتغيير الهيكل التنظيمي، وفق متطلبات الإدارة الالكترونية.
- تشهد المنظمات تطور كبير في تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل التطور التي يشهده عالم الإدارة.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تطرقت لموضوع جد مهم بالنسبة للمنظمات على اختلاف أصنافها، ألا وهو موضوع الإدارة الحديثة وما له من أهمية بالغة وبعد تنظيمي سواء بالنسبة للمنظمة ككيان اجتماعي واقتصادي، بالإضافة إلى تفصيل نظم وأساليب التسيير في الإدارة الحديثة.
- كذلك تتطرق الدراسة الى موضوع الإدارة الإلكترونية وما تكتسبه من أهمية في تطوير مستوى الخدمات، والانتقال من نمط الإدارة التقليدية إلى إدارة الكترونية وصولاً لتبني خدمة عمومية تتمتع بتطبيقها لتكنولوجيا حديثة تساعد على تقديم أجود الخدمات.

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة للوصول إلى مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في:
- الوصول إلى حقائق علمية دقيقة فيما يخص موضوع نظم التسيير في الإدارة الحديثة.
 - معرفة أهمية وفوائد تطبيق الإدارة الالكترونية.
 - التعرف على مدى تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات.
 - إثراء الرصيد العلمي والمعرفي من خلال النتائج المتوصل إليها من هذه المنظمات وإزالة الغموض عنها.
 - محاولة الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن العمل لتطبيق واستغلال الإدارة الإلكترونية بشكل أمثل.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- أسباب ذاتية: يمكن إرجاعها للميولات الشخصية واهتمامنا لإدارة الالكترونية، لإزالة الغموض عنها ومحاولة تقصي جوانبها والوصول إلى نتيجة يمكن تعميمها انطلاقاً من قناعتنا الشخصية، التي تتمحور حول إصلاح المؤسسات التي تكمن في علاقة المواطن بالمؤسسات العمومية وهذا ما تهدف إليه الإدارة الحديثة .
- الأسباب الموضوعية: إن أهم سبب لدراسة هذا الموضوع هو أهمية الإدارة الإلكترونية في تطوير مستويات الخدمة العامة، وانتقالها من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وذلك باستخدام تطبيقات التكنولوجيا الحديثة في الخدمات لمساعدتها على تقديم أفضل الخدمات.

منهجية الدراسة والأدوات المستعملة:

- المنهج الوصفي: من خلال التركيز على الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع نظم التسيير في الإدارة الحديثة، وموضوع الإدارة الالكترونية من خلال سرد أهم التعاريف والخصائص الخاصة بالإدارة الحديثة ونظم التسيير بها، والإدارة الالكترونية.
- المنهج التحليلي: من خلال تحليل الموضوع والمعطيات والحصول على نتائج دقيقة بطريقة موضوعية.
- منهج دراسة الحالة: والمقرب البنائي المؤسسي.

حدود الدراسة:

- الإطار المكاني: بلدية إيليزي.
- الإطار الزمني: السداسي الأول من سنة 2024
- الإطار البشري: عدد عمال بلدية إيليزي يقدر بـ 906 عامل و يقدر عدد العمال دائمين بـ 150 و 756 عامل متقاعد. و يبلغ عدد عمال البيومرتي 28 عامل 17 منهم يمارسون في الشبابيك و الباقي في المكاتب .

هيكل الدراسة

قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين ومقدمة وخاتمة، حيث تحتوي المقدمة على مختلف الخطوات التي يتضمنها البحث بشكل دقيق وبطريقة منهجية.

يتكون الفصل الاول من:

- المبحث الاول: تطرقنا فيه إلى نظم التسيير في الإدارة الحديثة، من خلال مطلبين يتناول الأول ماهية نظم التسيير في الإدارة الحديثة من حيث. تعريف التسيير، ونظام التسيير، وأهداف ومبادئ نظام

التسيير، فيما يتناول الثاني ماهية الإدارة الحديثة من حيث تعريف الإدارة الحديثة وأهميتها، والخصائص التي تميز الإدارة الحديثة، والتحديات التي تواجهها في إطار الموارد البشرية.

- المبحث الثاني: يعالج الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية من خلال تقسيم المبحث إلى مطلبين يشمل الأول ماهية الإدارة الإلكترونية، أما المطلب الثاني يتضمن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

- المبحث الثالث: اختصرنا فيه بعض دراسات سابقة التي لها علاقة مع موضوع مذكرتنا.

- أما الفصل الثاني : فقد خصص للدراسة الميدانية محاولين فيه التركيز على صلب الموضوع من خلال دراسة نظم التسيير في الإدارة الحديثة ودورها في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وقمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين يحتوي المبحث الأول على تقديم عام للمنظمة محل الدراسة من حيث النشأة والتطور والهيكل التنظيمي لها وصولاً للمبحث الثاني الذي قمنا من خلاله بتحليل استمارة الاستبيان وعرض النتائج وتحليلها وتفسيرها، وأخيراً خلاصة واستنتاجات عامة لما تناولته الدراسة بالإضافة إلى خاتمة للدراسة كانت حوصلة لكل ما تم عرضه في الدراسة واستنتاجات عامة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

إن ظهور قيم جديدة ومعايير حديثة للعمل الإداري يعد من أبرز سمات العالم المعاصر، ويشكل ضغطاً على المنظمات وإدارتها بأن تأخذ شكلاً جديداً، خاصة في ظل تحديات عالمنا المعاصر المتسارعة والتي تحتم على المنظمات تسريع عجلة التطوير والتنظيم وعدم توقفها لتمتلك القدرة على المنافسة وأخذ المساحة المناسبة لها في السوق المحلية والعالمية.

ومن أبرز السمات والمعايير الحديثة للعمل الإداري والتي تعد أحد نتائج الثورة التقنية في عالمنا الحاضر الإدارة الإلكترونية، إذ إنها تعد مدخلاً معاصراً لتطوير وتحديث المنظمات ومواجهة مشكلات الإدارة التقليدية لديها، وتضمن تحقيق العدالة والدقة والشفافية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة.

المبحث الأول: نظم التسيير في الإدارة الحديثة

يعتبر النظام العنصر الأساسي في أنظمة التسيير، حيث لا يمكن التحدث عن نظام للتسيير دون وجود نظام يستند إليه ويستمد منه قواعده ومبادئه، ولا تنحصر أهمية النظام في أنظمة التسيير فقط، بل تنصرف إلى كل أنواع العلوم والمعرفة التي تتخذ النظام كمنطلق ومنهج لها. وفي الواقع فإن فكرة النظام تعود إلى عصور زمنية قديمة، لكن المفهوم الحالي لهذه الفكرة يختلف عما كان عليه قديما في مضمونها وتطبيقها في مختلف مجالات الإدارة والعلوم الإنسانية والطبيعية.

المطلب الأول: ماهية نظم التسيير في الإدارة الحديثة.

إن الهدف من وراء أي عملية تسييرية هو تحقيق أقصى أهداف مسطرة من طرف المؤسسة، وذلك بأقل تكلفة ممكنة وباستعمال الإمكانيات المتاحة.

إن تحقيق هذه الأهداف لا يمكن أن يتم بسهولة، وبدون مواجهة مشاكل، نظرا للصعوبات التي تتخلل تنفيذ الأعمال، مما يؤدي إلى وجود اختلالات وانحرافات، وهو ما يستوجب وجود نظام فعال لمراقبة التسيير، يعمل على تحديد الانحرافات وتفسيرها من أجل مساعدة المسيرين والمسؤولين على اتخاذ القرارات اللازمة والمناسبة.

أولاً: تعريف التسيير.

لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية، فنجد في الجزائر يستخدم مصطلح "التسيير" وفي دول المشرق العربي مصطلح "الإدارة" وفي تونس مصطلح "التصرف" وفي المغرب الأقصى مصطلح "التدبير"، كما توجد مجموعة من التعاريف للتسيير منها:

- التسيير علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية¹.
- يقصد بالتسيير بأنه مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة والتي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم التوجيه، الرقابة².
- ان التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار، بقدر ماهي عمليات تنطوي على الفعل³.
- هو عملية التخطيط اتخاذ القرارات لتنظيم، القيادة التحفيز، الرقابة، التي تمارس قصد حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، مزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها⁴.

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 103.

² محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الأول، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية 'الجزائر'، 2006، ص 121.

³ بيان هاني حرب، مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية الدولية، عمان، 2000، ص 55-57.

⁴ خليل الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 01.

ومنه نستنتج أن التسيير هو عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام مواردها المتاحة.

ثانيا: تعريف نظام التسيير.

تعددت التعاريف الخاصة بالنظم من حيث الألفاظ المستخدمة ولكنها تتفق من حيث المعنى ومصطلح النظام هو مصطلح عام وشامل فنقول نظام التعليم، نظام الحاسب الآلي، النظام الشمسي... الخ فمفهوم النظام يزودنا بإطار مفيد لوصف وفهم الظواهر المحيطة بنا ومن هذه الظواهر ظاهرة التنظيم.

والنظم اما أن تكون نظما مجردة أو أن تكون مادية ملموسة والنظام المجرد هو اعداد مرتب لمجموعة من المفاهيم أو الأفكار المتفاعلة والتي يعتمد كل منها عن الآخر، فالنظام الديني على سبيل المثال ما هو إلا مجموعة من الأفكار المتفاعلة والمتداخلة والمرتبة حول الإيمان بالله سبحانه وتعالى وعلاقة البشر به، أما النظام المادي الملموس فهو مجموعة من العناصر والتي تعمل معا من أجل انجاز هدف ما، فهو ليس تجميعا عشوائيا لمجموعة من العناصر أو العوامل، ولكنه يتكون من عناصر.. يمكن أن تكون شيئا واحدا يعمل من أجل انجاز وتحقيق هدف محدد والنظم المادية الملموسة ليست مجرد مفاهيم نظرية فهي تعبر في الحقيقة عن مجموعة من الأنشطة، فالأجزاء الخاصة بالنظام تكون حركة تفاعل دائم من أجل انجاز الهدف¹.

وفيما يلي نورد بعض التعاريف للنظام:

فقد عرف بأنه: مجموعة من الأجزاء التي ترتبط ببعضها ومع البيئة المحيطة وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام².

كما يعرف بأنه: " لكل المكون من أجزاء وعناصر أو مكونات مترابطة ومتكاملة تعمل ضمن تنسيق بهدف تحقيق غايات وأهداف جوهرية مشتركة"³.

تشير هذه التعاريف إلى أن النظام مجموعة من العناصر المرتبطة التي تعمل معا لتحقيق هدف محدد، ويمكن القول أنه لتعريف النظام يجب أن يكون التعريف مشتملا على ثلاثة عناصر:

- ✓ أنه يتكون من مجموعة من الأجزاء في علاقات متبادلة.
- ✓ أن يكون بين هذه الأجزاء علاقات متبادلة أو متداخلة أو معتمدة على بعضها البعض.
- ✓ أنها تعمل معا في سبيل تحقيق هدف مشترك.

لقد تعددت مفاهيم نظام التسيير نذكر منه⁴:

يمكن تعريف نظام التسيير من خلال المكونات الأساسية أي النظم الفرعية التي يحصرها ولا يوجد اتفاق حول عددها ومعياري تصنيفها، فهناك من يصنفها إلى التنبؤ، القيادة التنسيق، الرقابة، وهناك من

¹ نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص15

² schoderbek charles and others. Management systems business. Publication dalos ، 1980 ، p12.

³ سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، الأردن، 2005، ص18

⁴ بوقلقول الهادي، من أجل عقلنة وتأهيل أنظمة التسيير للمؤسسة الجزائرية، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 23/22 افريل 2003، جامعة عنابة.

يحصيها في فلسفة المؤسسة، التخطيط، الرقابة، التنظيم، التوجيه، تطوير الإدارة.

وحسب هذه التصنيفات فإن هذه الأنظمة الفرعية تركز على بعضها البعض مما يؤدي إلى أحداث آثار ضدية أو تداؤبية أو احتلالية.

ثالثاً: أهداف ومبادئ نظام التسيير:

وتتمثل هذه الأهداف في:

✓ الربط بين الاستراتيجية والمستوى التنفيذي؛

✓ تصميم نظام المعلومات؛

✓ المساهمة في تصميم هيكل المؤسسة؛

✓ تخطيط النشاطات على مستوى المؤسسة في مجموعها وكذلك على مستوى كل مركز من مراكز المسؤولية؛

✓ تحديد مكان اتخاذ القرار.

✓ مشاركة أكبر عدد من الأفراد في المسؤولية وبالتالي تحفيزهم

وللتسيير جملة من المبادئ تتمثل في¹:

1- تقسيم العمل: إن تقسيم العمل لا يقتصر فقط على الأفراد بل يتعداه لتقسيم العمل في المجموعات

مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، والتقسيم يشمل العمل الإداري والعمل الفني على السواء.

2- السلطة والمسؤولية: السلطة هي عملية تفويض بإصدار الأوامر إلى المرؤوسين، وصاحب السلطة

مسؤولاً عن التنفيذ الناتج عن التفويض بالسلطة.

3- الانضباط: أي ضرورة احترام القوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة التي يجب أن توضع من قبل

الإدارة وتكون قادرة على تطبيقها بشكل عادل.

4- وحدة الرئاسة: يجب أن يكون مصدر الأمر واحداً لكل مرؤوس، أي أن هذا الأخير يتبع لرئيس واحد.

5- اللامركزية أو تفويض السلطة: بما يتناسب مع نوعية المهام ونوعية الأشخاص.

6- وحدة التوجيه: يطبق هذا المبدأ على الوحدات الإدارية حيث يجب أن تخضع كل وحدة إدارية لخطة

واحدة ورئيس واحد.

7- الأولوية لمصلحة المؤسسة: ويعني هذا خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، أي في حال

تعارض المصلحة الفردية مع مصلحة المؤسسة، أو مصلحة الجماعة، فلا بد أن تعطى المصلحة العامة

الأولوية كونها أهم.

8- عدالة العوائد: ويقصد بها تعويض الموظفين، بإعطائهم مقابل ما يتناسب مع الأعمال التي يؤديونها

لصالح المؤسسة.

9- التدرج التربوي للسلطة: يقتضي وجود خطوط واضحة لسلطة الأمر من الأعلى إلى الأسفل وذلك

بمعرفة الرؤساء المباشرين حتى لا يؤدي الأمر إلى حدوث الارتباك.

¹ محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 96.

10- الإنصاف والمساواة: أي معاملة العاملين في المؤسسة بالعدل وحسن النية، وهو أمر يتطلب الكثير من الخبرة من جانب الرؤساء.

11- الاستقرار: أي استقرار الأشخاص حتى يكون أداء جيد للأعمال يجب أن يستقر الأشخاص لأن عدم استقرارهم في هذه الأعمال التنفيذية كانت أم التسييرية يعتبر ظاهرة مرضية، أي يؤثر على الأداء الجيد للمؤسسة.

12- المبادرة: تحتاج المؤسسة إلى القدرة على التنظير وعلى تصور الخطة وكذا القدرة على تنفيذها ويتطلب تشجيع روح المبادرة تضحية الرؤساء بغرورهم لوحدة الأمر الشخصي من أجل تشجيع مرؤوسهم.

13- التعاون: أي روح الجماعة، حيث يتعين على الرئيس من خلال ممارسته لوحدة الأمر، أن يحافظ على الوحدة وتماسك مجموعته، ويتطلب تأمين روح الجماعة وجود اتصالات كثيفة بين أفرادها.

المطلب الثاني: ماهية الإدارة الحديثة.

ظهرت الإدارة الحديثة نتيجة العديد من التطورات التي جعلتها بحاجة ماسة لوجود إدارة متخصصة تهتم بشؤون المؤسسة، وقد حظيت في عصرنا الحديث باهتمام كبير من طرف الباحثين وكذلك الممارسين لكونها من أكثر الإدارات التي تتأثرو وتتأثر بالمؤسسة.

اولاً: تعريف الإدارة الحديثة وأهميتها.

1. مفهوم الإدارة الحديثة:

وإذا عرفنا الإدارة الحديثة فلا يمكننا تحديد ذلك في مفهوم واحد، نظراً لاختلاف وجهات النظر، فيرى أصحاب النظرة الحديثة أن مفهوم إدارة الحديثة هي:

" أنها تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج التسويقي، التمويل.... الخ)، وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة¹.

ويمكن تعريفها على أنها: " النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بأعلى كفاءة لإعادة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة².

يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة فهو يمثل استثماراً، و لكي تستطيع المنظمة استخدامه و استغلاله و تنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته بمعنى أنه يتطلب التخطيط، التنظيم، التوجيه و التقييم، مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج، ويعتبر المتغير المحوري في كل المنظمات والذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية يكون هدفها هو التفهم والاستخدام الفعال للعلاقة بين الموارد البشرية والمهمة التي تقوم بها، لذا يجب تخطيط، وتنظيم، وقيادة الموارد البشرية بمعنى أنه يجب إدارتها³.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص27

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص27.

³ حمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1993، ص31.

وهي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن ديمومة وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة وديمومة العاملين وتحسين أدائهم، ورفع كفاءاتهم العلمية والعملية والفنية، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم وترغيبهم في العمل والاستمرارية وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة، ويدخل كله في توفير المزايا والحوافز المادية والثقافية والمعنوية لإشباع حاجياتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية¹.

والمقصود بمصطلح الإدارة في هو أن الإدارة عملية ذهنية وسلوكية متكاملة تنطوي على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، يمكن تطبيقها على أي نوع أو صنف من أصناف المنظمات أو البيئات التنظيمية، وإذا أضفنا مصطلح الحديثة إلى مصطلح الإدارة، فالمقصود بالإدارة الحديثة هي استخدام وتطبيق الطرق والأساليب الإدارية الحديثة في عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة داخل المنظمة².

الإدارة الحديثة تمثل وظيفة أساسية في المؤسسات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها في تحقيقها³.

2. أهمية الإدارة الحديثة:

- تعمل على تقديم الإرشاد والنصح للمدراء التنفيذيين بكل الجوانب التي تتعلق بالعاملين في المنظمة من أجل مساعدتهم في رسم السياسات وإدارتها بالإضافة لحل المشكلات في المنظمة.
- تساهم في تشخيص الكفاءة والفعالية التنظيمية بواسطة الوسائل المتعلقة بالعاملين، ومؤشرات قياس كفاءة الأداء والالتزام بالعمل.
- تساعد المدراء التنفيذيين في الكشف عن المشاكل والصعوبات التي تؤثر بأداء العاملين وفعالية المنظمة.
- توفير الإجراءات التي لها علاقة بالعاملين من أجل ضمان الأداء وإنتاجية أعلى، ونذكر من هذه الإجراءات:

- ✓ إعداد وتهيئة الموظفين وإدارة الأجور والرواتب والوصف الوظيفي والخدمات وغيرها.
- ✓ تحقيق التنسيق بين كل النشاطات المتعلقة بالموظفين وكذلك المستويات الإدارية بالمنظمة بواسطة المناقشة بهذه النشاطات من قبل الإدارات التنفيذية⁴.

ثانياً: خصائص الإدارة الحديثة.

تتمثل أهم الخصائص التي تتميز بها إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة فيما يلي⁵:

¹ منصور أحمد منصور، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص5.

² ساعد هماش، وليد حمادي، باديس لونيس، الإدارة الحديثة لقيادة التغيير داخل المنظمة، جامعة باتنة 1 الجزائر، 2015، ص24-25.

³ عمرو صفى عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط - التنظيم - الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص14.

⁴ خالد عبد الرحيم الهبي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، 2005، ص125.

⁵ مرسللي أحمد بعلي، الشريف سيد أحمد، التدريب في ظل التغيرات الحديثة وأثره على تسيير الموارد البشرية، رسالة لإعداد شهادات الدراسات العليا المتخصصة في الموارد البشرية، 2004، ص13.

- وجود سياسات متناسقة تواجه العمليات أو الممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية والنظر إلى الفرد على أنه شريك وهذه السياسات تتضمن فعالية الإدارة الحديثة للموارد البشرية.
- أهمية التصميم لاستراتيجية الموارد البشرية تهدف إلى تعظيم العائد على الاستثمار البشري المتمثل في القيمة المضافة.
- الوصول إلى خرجات مستهدفة مبنية على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج المشروع وإدراك خصائص ومميزات الفرد المتوفرة لديه.
- إن نجاح استراتيجية الموارد البشرية يتوقف على مدى توازنها واتساقها مع باقي استراتيجيات الأنشطة الأخرى بالمنظمة وبالتالي تصبح جزءا عضويا في البناء الاستراتيجي بالمشروع الصغير.
- إطلاق الطاقات البشرية باعتبار الفرد طاقة ذهنية تعمل وتبدع ضمن فريق عمل متجانس ومنه تعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة للتكلفة وذلك من خلال:
- ✓ تحليل هيكل الموارد البشرية وتقييم الطاقات والقدرات والمهارات الفردية قياسا مع متطلبات الأداء وظروفه وتحديد الفجوة بين الهيكل المستهدف من المهارات والقدرات وبين الهيكل المتاح والبحث عن الطرق لسد هذه الفجوة.
- ✓ تخطيط الأداء البشري وتوجيهه هيكل المهارات والقدرات بالتوفيق مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية وكذا تخطيط الآليات ومحفزات تعظيم العائد من استثمار المورد البشري.

ثالثاً: التحديات التي تواجهها الإدارة الحديثة للموارد البشرية

لقد حدثت الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في الوقت الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثيراً من التحديات والعقبات أمام غدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من جهة واتجاه المؤسسة من جهة أخرى.

سوف نذكر فيما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات للمؤسسة¹:

1. زيادة الاعتمادات على التكنولوجيا الحديثة:

لاشك أن التطورات التكنولوجية واستخدام الحاسبات الآلية تشكل قيدا على الإدارة، بحيث تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط الوظيفي للمستقبل بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات، كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا، الاستغناء على بعض العاملين والبحث عن فرص عمل أخرى لهم، كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تغير من سياستها اتجاه العمالة لتتلاءم وتتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 103.

2. التغيرات في تركيب القوى العاملة:

لقد لوحظ أن تغير تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المؤسسات، ومن التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف فقد يلقي بعدا جديدا على إدارة الموارد البشرية، فتزايد معدلات النساء والمشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي.

كذلك تتطلب الزيادة في معدلات النساء العاملات وإعداد سياسات خاصة بهن، خاصة الأمهات الرعاية الطبية وإنشاء دور الحضانه وإجازات الحمل، الولادة، الرضاعة. وعلى إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب، لتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالعمالة من الجنس الآخر للمؤسسة¹.

3. نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل البيانات وخط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي. فالتحدي الذي يواجه معظم المنشآت الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية.

4. تغير القيم والاتجاهات:

تلعب القيم والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فلا شك أن تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.

لو أمعنا النظر إلى التقدم الاقتصادي الذي حققته بعض الدول الكبيرة مثل الولايات المتحدة الأمريكية نجد أنه يستند على قيم معينة مثل احترام العمل، قبول المخاطر والرغبة في تحملها، كذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة فأصبحت لها تأثير سلبي على الأداء والإنتاجية و من أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب عن المسؤولية، النظرة المضادة للتغير والتجديد انخفاض دافع الإنجاز، الافتقار إلى الأسلوب العلمي في التفكير وحل المشكلات، و تفشي ظاهرة اللامبالاة و عدم الولاء والانتماء للعمل، عدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف و قوة تأثير العلاقات الإنسانية والصفات الشخصية.

5. العائد والتعويض المادي للعاملين:

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجورا أعلى وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى التضخم، وضعف مستوى الأجور وعدم توفر الحوافز الايجابية يعتبر عاملا مؤثرا على مستوى الأداء في المؤسسة، قد يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص104.

6. زيادة حجم القوى العاملة:

- كنتيجة لاتساع رقعة التعليم الجامعي، أصبح العاملون اليوم يختلفون عن العاملين منذ فترات سابقة في درجة تعليمهم وثقافتهم ومهاراتهم وهذا يلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤوليتين:
- ستكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إدارة عاملين متعلمين ويجب أن يكون العاملون بإدارة الموارد البشرية على قدر من المهارات والقدرات حتى يتمكنوا من التعامل مع الطوائف المهنية المتخصصة في المنشأة.
 - لا يقتصر الأمر على مجرد المعرفة والمهارة والإلمام بالجوانب السلوكية بل يمتد إلى أبعد من ذلك ليشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية من إعداد برامج تنمية معارف المديرين ومهاراتهم وقدراتهم الإدارية.

7. التشريعات واللوائح الحكومية:

- تشكل هذه اللوائح الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، وأصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال روتينية تنفيذية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في سياسات العمالة المختلفة مثل: (الاختيار التعيين، الأجور، المرتبات، الترقية، النقل، نظم التأديب والحوافز، التأمينات الاجتماعية والخدمات الطبية وتقييم الأداء وإعداد التقارير السنوية عن العاملين وأخيرا التقاعد والاستغناء عن العاملين).
- ومن ناحية أخرى نجد أن كثرة التغيرات والتعديلات الحكومية في قوانين وتشريعات العمل بسبب التضارب والمشاكل في تطبيقها ولذلك فإن معيار الكفاءة لمديري الموارد البشرية هو درجة مهاراتهم وقدراتهم على الإلمام بهذه التشريعات والاجتهاد في تفسيرها.

المبحث الثاني: الادارة الالكترونية.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف، بهدف تحقيق التنمية الإدارية فهي تعتبر آلية من آليات هذه التنمية وذلك عن طريق تحقيق السرعة في إنجاز العمل، المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار، خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء، تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني، معالجة البيروقراطية والرشوة، تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات، ورفع كفاءة الموظفين في الإدارة، ولبلوغ هذه الأهداف لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الرامية لعملية التحول الإداري، ولكن حتى تتوفر كل المتطلبات اللازمة إلا أنه لكل عملية صعوبات تعيق سيرها¹.

أولاً: مبادئ وعناصر الإدارة الإلكترونية.

ترتكز الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المبادئ التي تساهم في التنفيذ الأمثل والتنفيذ الناجح لمفهوم الإدارة الإلكترونية وتوفر مجموعة من العناصر التي تعتبر بمثابة البنية الأساسية لعمل الإدارة الإلكترونية.

1. مبادئ الإدارة الإلكترونية:

تقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المبادئ من بينها:

- أ. التغيير المستمر: التغيير مبدأ أساسي للإدارة الإلكترونية، حيث أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع المستوى سواء بقصد كسب رضا المواطنين أو بقصد التفوق في التنافس².
- ب. تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: هذا المبدأ يدعو إلى الاهتمام بخدمة المواطن، حيث يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيأة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة³.
- ج. التركيز على النتائج: نقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن المواطنين لا يهمهم كثيراً العمل أو الشعارات وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها على

¹ لخضر رابحي. عائشة لكحل، الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية ط2 رقم 1، تصدرها جامعة عمارثليجي الاغواط، الاغواط، الجزائر، 2016 ص 240.

² عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار المغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006، ص 191.

³ عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 15.

أرض الواقع¹.

د. الحوار والتواصل: هذا المبدأ يركز على سعي المجتمعات المعاصرة إلى إقامة حوار حضاري على نحو اجتماعي وتعزيز أواصل الثقة مع إدارات شؤون البلاد على غرار الإدارات العمومية، بعيداً عن العنف وزوال الثقة وتزايد الشكوك، باعتبار الإدارة الإلكترونية أداة تواصل بين أفراد المجتمع ومؤسساته².

2. عناصر الإدارة الإلكترونية

ترتكز الإدارة الإلكترونية على عناصر والمتمثلة في:

أ. عتاد الحاسوب: يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها، ونظراً لتطوير برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات، فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما³:

✓ توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة؛

✓ ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية.

ب. البرمجيات: هي مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسوب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة مثل قواعد البيانات... الخ⁴

ج. شبكات الاتصال: هي تلك الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج لشبكات الانترنت والانترنت والاكسترنات تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين، قرارات، بيانات الأفراد، مشروعات ملفات شخصية ومعاملات ... الخ، وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظفي الإدارة، حيث ظهرت هذه الشبكات نظراً لتطور الحاسوب.

د. صناع المعرفة: هم الخبراء والمختصين الذين يمثلون الموارد الأساسية للإدارة الإلكترونية، حيث يتولون إدارة عناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.

ثانياً: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

قبل دراسة موضوع الإدارة الإلكترونية نتناول أولاً مفهوم وتعريف الإدارة حيث أنها تعتبر من العلوم الحديثة التي لا تزال في طور النمو حيث أنها أساس نجاح أي منظمة يعتمد على تحقيقها وذلك بأفضل الطرق والوسائل والأهداف المنشودة لتحقيقها.

الإدارة بمفهومها الشامل هي عملية تخطيط تنظيم توجيه ورقابة على الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية، من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً.

¹ حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، غير منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن حدة، الجزائر، 2007، ص 16.

² عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 191.

³ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار البازوري للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2010، ص 45.

⁴ عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات، دار البازوري للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2011، ص 31.

وسيتم التطرق إلى بعض التعاريف التي أوردها رجال الفكر الإداري، لنعطي للقارئ صورة عامة عن الإدارة الغير الإلكترونية. ونذكر فيما يلي بعض من التعاريف: عرفت بأنها: "المعرفة الدقيقة لما يريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة"¹.

وعرفت على أنها: "فن الحصول على أرقى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع"².

وتعرف بأنها "العملية التي تتضمن تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربع وظائف إدارية أساسية هي تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة"³.

بناء على ما سبق يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها: "عملية تحويل، نقل وتغيير شكل الأعمال والخدمات التقليدية وجعلها أعمالاً تنفذ عبر الأجهزة الإلكترونية من أجل تقديم الخدمات بصورة أفضل للجُمهور"⁴.

الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد"⁵.

تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة آلية باستخدام الحاسوب والانترنت"⁶. وبناء على ما سبق يمكننا تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها الأعمال والأنشطة التي تتم إلكترونياً والمخصصة لتقديم خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات لتحقيق الاستغلال الأمثل للوقت والمال والطاقة. **ثالثاً: خصائص الإدارة الإلكترونية.**

للإدارة الإلكترونية سمات وخصائص يمكن إجمالها فيما يلي:

- **السرعة والوضوح:** تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الأكثر كفاءة وفعالية لتسيير العمل الافتراضي، والقدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة في الأداء، والتي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي مكان وبأي طريقة داخل المنظمة.
- **المرونة:** تتميز الإدارة الإلكترونية بالمرونة العالية، وتتجلى أقصى غايات هذه المرونة عندما يتم بناء أنظمة إنجاز العمل داخل المنظمة على أساس شبكي يعتمد على الاتصالات الإلكترونية وقدرات الحواسيب، مما يسمح بالوصول إلى درجة عالية من التنسيق والتفاهم وتبادل المعلومات داخل المنظمة.
- **الشفافية:** تحقيق الشفافية الكاملة داخل الإدارات والمرافق العمومية لوجود الرقابة الإلكترونية، التي

¹ عمروصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط - التنظيم - الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص 12.

² هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 21.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 18.

⁴ مزهر شعبان العاني، شوقي جواد وناجي، الإدارة الإلكترونية: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2014، ص 33.

⁵ فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية: الأسس النظرية والتطبيقية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2015، ص 76.

⁶ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2010، ص 209.

تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن، ومؤسسات المجتمع المدني من جهة، والسلطات المسؤولة عن المهام الإدارية من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية¹.

— **السهولة والبساطة:** تبسيط الإجراءات أمام الحاجة للتحديث والعصرية الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحتها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجة المواطنين بشكل مبسط وسريع خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة².

— **مكان العمل افتراضي:** إن الإدارة الالكترونية تتمتع بمزايا الإنجاز المهام إذ يتمكن العاملون من الدخول والخروج من وإلى المنظمة بدون حدود تعيق الخدمة أو تسهلها، إذ يتم التواصل والتكامل بين الأفراد داخل المنظمة عن طريق الشبكات الالكترونية المترابطة بين أقسام المنظمة المتقاربة أو المتباعدة، أو حتى من خارج حدود البلاد السياسية ليقدم الأفراد خبراتهم عن طريق ارتباطهم بمكاتب خاصة بالأسلوب ذاته، حيث تعتمد على وسائل الاتصال الحديثة كالأنترنت فالمسؤول يستطيع أن يتخذ القرار وهو في أي مكان في العالم وليس بالضرورة وجوده في المقر الإداري للمرفق العام³.

— **عدم التقيد بالزمان:** بحيث يمكن للمسؤول أو الموظف العمومي أن يحل أي مشكلة، أو أن يتخذ أي قرار خارج أوقات العمل لمواجهة بعض المستجدات الطارئة، وبالتالي فإنه بفضل الإدارة الالكترونية أصبح العالم بإمكانه أن يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم، ففكرة الليل والنهار لم يعد لها مدلول في العصر الحالي⁴.

— **تخفيض التكاليف:** لا شك أن إقامة نظام الإدارة الالكترونية يحتاج في البداية إلى مبالغ غير يسيرة تنفق في شراء الأجهزة والمعدات وإعداد البرامج وتدريب العاملين غير أن أداء الخدمات بالطريق الالكتروني بعد ذلك تقل كلفته كثيرا عن أدائها بالطريق اليدوي أو التقليدي، إذ يؤدي تقليل عدد الموظفين المطلوبين للعمل في الإدارة واختصار الإجراءات ومراحل العمل، فضلا عن تخفيض أو الاستغناء عن كميات الأوراق والأدوات المكتبية المستخدمة في أداء الخدمات⁵.

— **استمرارية التعلم:** ويعني بذلك التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.

¹ رحموني عبد الرزاق، تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر بين النجاعة والتحديات، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019، ص5.

² ماحي نعيمة، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على تسير المرفق العام في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2019، ص23.

³ عبد الرؤوف عامر طارق، الإدارة الالكترونية نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص32.

⁴ عبد الكريم عشور، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص19.

⁵ ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية الحكومة الالكترونية، منشأة المعارف، ط1، مصر، 2006، ص224-226.

- سهولة تجميع البيانات: تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها¹.
- زيادة الإنتاج: إن الإدارة الالكترونية كألية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات والإنجاز الالكتروني للخدمة عادة ما يكون أكثر دقة واتقانا من الإنجاز اليدوي كما أنه يخضع للرقابة وأدق من تلك التي تفرض على المواطن في أداء عمله في نظام الإدارة التقليدية وبذلك يمكن تقديم خدمات أفضل لمستحقيها واستغلال الأمثل لإمكانات الإدارة من خلال إتباع أساليب مشابهة لأساليب التجارة الالكترونية².
- تنظيمات جامدة: إدارة بلا تنظيمات جامدة فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة³.
- السرية والخصوصية : من خصائص الإدارة الالكترونية سرية وخصوصية المعلومات والبيانات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجمها، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للتنفيذ إليها، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بها الإدارات الالكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهناك تتفوق الإدارة الالكترونية على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية عالية، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة⁴.
- الرقابة المباشرة والصادقة: من خصائص الإدارة الإلكترونية أيضا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الالكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور. ولذلك تمتلك الإدارة أدوات موثوقة وصادقة لتقييم أنشطتها ومراقبة مواقعها بثقة، بعيداً كل البعد عن نهج متابعة المذكرات والتقارير المقدمة من الأفراد في الإدارات التقليدية، المعروفة بمشاكلها، أولها انعدام الشفافية في كثير من الحالات وبطء العملية.
- رابعاً: مزايا وعيوب الإدارة الالكترونية.

يعتقد البعض أنه بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية ستختفي كافة الصعوبات والمشاكل التي تواجه أداء العمل في المنظمة، إلا أن الوضع الفعلي هو عكس ذلك تماما، كما أن تطبيق الإدارة الإلكترونية قد

¹ رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مصر، 2004، ص4.

² ماجد راغب الحلو، مرجع سابق، ص224-226.

³ رأفت رضوان، نفس المرجع السابق، ص6.

⁴ رانية هدار، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 01، 2018، ص33.

يعود بالعديد من مزايا وعيوب سيتم شرحها فيما يلي.

1. مزايا الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية العديد من المزايا التي جعلت المنظمات تتجه نحو تطبيقها وفيما يلي أهمها¹:

- تبسط إجراءات إنجاز الأعمال في المنظمات من خلال تدفق سير المعلومات إلكترونياً.
- توفر معلومات دقيقة وموثقة تقلل من أعباء الأعمال الورقية.
- تساعد المنظمات في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تساهم في فتح قنوات اتصال جديدة داخل المنظمة بين دوائرها المختلفة ومع المنظمات الأخرى.
- تساعد الإدارة العليا للمنظمات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، نتيجة توافر البيانات والمعلومات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها.
- تلغي المستويات الإدارية المتعددة، بل يمكن القول بأنه لا يوجد سوى مستوى إداري واحد متصل بالشبكة، وتصبح الشبكة هي الإدارة تساهم في تحقيق التميز بالمنظمة، من خلال تخفيض تكاليف العمل الإداري والسرعة في إنجاز الأعمال مع رفع مستوى الأداء.
- تقلل من حجم القوى العاملة غير الكفؤة، وفي الوقت نفسه تعمل على إعادة تأهيل الآخرين لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة.
- تساعد في الاستفادة من الفرص المتاحة في سوق تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتقدمة، إذ أنها توفر مائناً لدخول منظمات جديدة في صناعة التكنولوجيا وإعطاء فرصة لإضافة خدمات جديدة، ولا سيما في مجال صيانة الشبكات.
- بالإضافة إلى ما سبق هناك مزايا أخرى يحققها تطبيق الإدارة الإلكترونية، نذكر منها:
- تساهم في توفير المعلومات والمعطيات أولاً بأول وإتاحتها للجميع داخل المنظمة بصفة آنية.
- تساهم في تقوية العلاقة بين مختلف الهيئات الإدارية بالمنظمات وإضفاء المزيد من الشفافية والوضوح فيما يتعلق بعملها.
- تساهم في زيادة الولاء للمنظمات نتيجة الاستجابة السريعة للاحتياجات والتسهيل المبسط للخدمات المقدمة.
- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات يوفر الجهد والوقت ويمنع تعرض الأرشيف للتلف والضياع، من خلال توفر الأرشيف الإلكتروني مما يؤدي كذلك إلى عدم الحاجة إلى أماكن للتخزين إضافة إلى الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة.
- تسمح الإدارة الإلكترونية للمنظمات بالانفتاح على العالم الخارجي والتعرف على التقنيات الحديثة في

¹ المفرجي عادل حرجوش وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط 2، القاهرة، مصر، 2010، ص 35.

مجال تقديم الخدمات خاصة في ظل بيئة شديدة التنافس وسريعة التغير.

إن هذه المزايا وإن بدت منفصلة، إلا أنها في الواقع متشابكة ومتداخلة، فتبسيط إجراءات إنجاز العمل داخل المنظمة بما يحقق السهولة والسرعة في تقديم الخدمات لن يتحقق إلا بمواكبة أحدث الأساليب والتقنيات الحاصلة في أدوات وأساليب العمل.

2. عيوب الإدارة الإلكترونية:

كما يوجد مزايا يوجد هناك أيضا عيوب للإدارة الإلكترونية ونذكر منها¹:

- انتشار البطالة: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة، حيث لم تعد هناك حاجة إلى طلب تعيين موظفين جدد نتيجة ميكنة جميع الخدمات.
- المساس بالصحة العامة: حيث يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى استخدام الحاسوب لساعات طويلة، مما قد ينجم عنه ضعف حاسة النظر بشكل تدريجي.
- المساس بالحقوق في الخصوصية: حيث أن التعامل الإلكتروني قد يمكن بعض الأفراد من معرفة خصوصيات الآخرين.
- فقدان الأمان: حيث يؤدي التعامل الإلكتروني إلى فقدان الأمان في الكثير من التعاملات، والتي من أهمها التحويلات الإلكترونية والتعاملات عن طريق بطاقات الائتمان وغيرها وكذا المصادقة الإلكترونية. كذلك من بين العيوب التي تؤخذ على تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:
- التكلفة العالية: حيث قد يكلف تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية بعض المنظمات نفقات عالية تؤثر على أولويات تطوير الأداء وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية.
- التجسس الإلكتروني: في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي شملت جميع المجالات قلصت العديد من المنظمات اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وأولويته في كثير من المجالات لصالح التكنولوجيا، ومن الطبيعي أنه عندما تتبنى إحدى المنظمات تطبيقات الإدارة الإلكترونية فإنها ستحول أرشيفها الورقي إلى أرشيف إلكتروني وهو ما سيعرضها لمخاطر كبيرة تكمن في إمكانية التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف المنظمة، إن مصدر هذه الخطورة ليس سببه تطبيق الإدارة الإلكترونية، وإنما مصدره يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية والذي يعتبر من بين أولويات تطبيقها، وعليه فإن إهمال هذه الناحية يعرض المنظمة للتجسس الإلكتروني.
- شلل الإدارة: إن التطبيق غير الصحيح والدقيق للإدارة الإلكترونية، والانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني دفعة واحدة بدون مقدمات أو بدون اعتماد أي تسلسل أو تدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى ضعف في وظائف الإدارة، حيث بذلك نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم

¹ عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 60-61.

ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرن الأولى ولم نربح الثانية، وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة وإيقافها حيثما يتم الانجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء، وهذا ما لا يجب أن يحصل في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية¹.

بناءً على ما تقدم يمكن القول إن المزايا التي تحققها الإدارة الإلكترونية تفوق كثيراً عيوبها، هذه الأخيرة لا تنقص من حجم الفوائد أو الأهداف التي تحققها التقنية وأثارها الإيجابية، كما أن مصدر الخطورة في تطبيق الإدارة الإلكترونية يكمن في عدم توفير المتطلبات الأمنية اللازمة لذلك، حيث تعتبر هذه المتطلبات أولوية في مجال تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، كما يمكن من خلالها مواجهة جميع العيوب التي تنسب إلى تطبيق هذا المشروع.

المطلب الثاني: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

أولاً: مراحل وأسباب التحول.

1. المراحل

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتم عبر عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة منها، وفيما يلي أهم تلك المراحل².

- قناعة ودعم الإدارة العليا: ينبغي على المسؤولين بالمنظمة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى معاملات إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- تدريب وتأهيل الموظفين: الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب إخضاعهم لدورات تدريبية لتأهيلهم على العمل.
- توثيق وتطوير إجراءات العمل: باعتبار أن كل منظمة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، هذه الأخيرة البعض منها غير مدون على ورق، أو أن بعضها مدون على ورق منذ فترات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية.
- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: يقصد بالبنية التحتية، الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية، من تأمين أجهزة الحاسوب، وربط الشبكات الحاسوبية الشريعة والأجهزة المرفقة معها،

¹ علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات: 2006، ص40.

² محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص110-111.

وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المسحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها لتسهيل عملية الوصول إليها.
- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: وذلك على مستوى جميع الأقسام بالمنظمة وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الاستخدامات الكثيرة للورق.

2. الأسباب

أ. الأسباب الظاهرة

من بين الأسباب الظاهرة للتحويل من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية هو التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال مع توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس مع الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

وهذا ما جعل الإدارة الإلكترونية تكون امتداداً للتطور التكنولوجي في الإدارة بدءاً من إحلال الآلة محل العامل بالتخطيط والرقابة بمساعدة الحاسب إلى أن جعل منها الانترنت وشبكات الأعمال ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا¹.

وهذا ما ساعد بالاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة والتي تتيح للإدارة الإلكترونية فرصة الكثير من المشروعات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة وذلك نظراً لوجود بنية أساسية من شبكات وقواعد المعلومات ويترتب على ذلك إنشاء وتشغيل صناعات محلية تعمل في مجالات تكنولوجيا المعلومات تستطيع إعداد وتكوين الكوادر المتخصصة في ذلك والتي تكون قادرة على مواجهة المنافسة في الأسواق العالمية².

ويتضح هنا أن التطور الهائل للتكنولوجيا وتغيير مفاهيم تسيير الإدارة في كل دول العالم جعل لها أبعاد داخلية وخارجية يتمثل البعد الداخلي في حصر ميزانية الدولة والتحكم فيها بدقة متناهية بالإضافة إلى السيطرة على كل البيانات والأرقام الصحيحة في التعامل أما البعد الخارجي فيتمثل في مواكبة الدول المتقدمة في مجال التكنولوجيا عن طريق الحصول على المعلومة والمشاركة الفعلية عن طريق تطبيق النمط الإلكتروني والذي في التسيير وذلك بدراسة إمكانات هذا التطبيق بطريقة سليمة تمر بعدة مراحل مهمة.

ب. الأسباب الخفية:

إن المتتبع للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يلاحظ أنها أصبحت مصدر سيطرة

¹ جمانة عبد الوهاب شلي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة غزة فلسطين، 2011، ص 10.

² محمد صادق إسماعيل، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص 21.

لدى الشركات الكبرى باكتساب معلومة التقنية وبقائها حكراً على بعض الدول الكبرى هذا من جهة ومن جهة ثانية ضعف هذا المجال لدى الدول النامية جعلها تخضع لبعض التنازلات للحصول عليها مما اضطر على أصحاب القرار استعمالها لأغراض سياسية هدفها إرضاء الجمهور لكسب أكثر ثقة منها لتسيير الإدارة بارتياح وهذا بتحسين مستوى الخدمات بتجاوز الأخطاء التي يقع فيها الموظف العادي عند قيامه بعمله وتقليل التعقيدات الإدارية وتجاوز الروتين والإجراءات البيروقراطية وتوسيع مجال الشفافية والإصلاح الإداري عن طريق التقليل من الوساطة والمحسوبية¹.

كل هذا جاء لاكتساب رضا الجمهور ورضا الدول المسيطرة في مجال المعلومة التقنية حتى تتمكن من الحصول عليها، وفي واقع الأمر حتى تصبح التكنولوجيا كعامل مساعد للتطور ولابد من تحمل المسؤولية والشفافية وهما من أهم المبادئ التي تنتهجها الحكومات لكي تلتزم بالنماذج الجديدة للحكومة².

وما لاشك فيه أن مسألة التطور السريع للتكنولوجيا هدفها الأساسي اقتصادي ربحي بالدرجة الأولى كون أن العملية الهدف منها هو كسب المعلومة التقنية وبيعها للذي لا يحسن إتقانها وبالتالي مجال التعقيد في التعامل للحصول على التقنية من الدول الكبرى ولابد وان يخضع إلى شروط أهمها السرية وهذا بعدم الحصول على الدراسات القبلية للاستعمال مما يعقد التعامل أثناء تطبيق إمكانات التكنولوجيا في مجال التسيير الإداري بحدوث الفجوة الرقمية بين الدول المتطورة والدول النامية، بالإضافة إلى الجانب القانوني والتشريعي والذي ظهرت معه مشكلات كبيرة يصعب حلها أهمها عدم تحديد المسؤولية القانونية والنظام القانوني المتبع في هذا المجال.

ثانياً: أهمية التحول إلى الإدارة الالكترونية.

يمكن حصر أهمية التحول إلى الإدارة الالكترونية في العناصر التالية³:

- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها، تسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.
- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود.
- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً.
- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين.
- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنابة عن الدوائر الأخرى.

¹ صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص 35.

² إبراهيم سليمان، الحكومة الإلكترونية، دار يافا للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 97.

³ عبد الرؤوف عامر طارق، مرجع سابق، 2007، ص 35.

— سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

ثالثاً: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية (إجراءات التطبيق).

إن الإدارة الإلكترونية كعملية متكاملة ينطوي تطبيقها على مجموعة من الخطوات المختلفة والمتتابعة لتحقيق الأهداف التي صممت من أجلها، وهذه الخطوات هي¹:

1. خطوة التوثيق الإداري: وتشمل هذه الخطوة توثيق الهيكل التنظيمي، ومسارات الأعمال والإجراءات الإدارية، والمهام الوظيفية والصلاحيات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتهدف عملية التوثيق الإداري للوضع الراهن للمنظمة للاستفادة منها في عمليات التطوير القادمة.

2. خطوة التطوير الإداري: أو ما يعرف بإعادة هندسة الأعمال، وفي هذه الخطوة يتم التطوير الإداري بمنظور تقني يراعي متطلبات الإدارة الإلكترونية، كأن يأخذ بعين الاعتبار التطوير الأفقي للهيكل التنظيمي وليس التطوير العمودي، لأن التطوير الأفقي يسهل الإجراءات الإدارية، أما التطوير العمودي فإنه يزيد من تعقيدها، كما يمكن إضافة المفاهيم الحديثة في الإدارة مثل: إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، وبذلك يتم تطوير أعمال المنظمة وفق أفضل مفاهيم الإدارة الحديثة وبما يراعي أسس ومفاهيم الإدارة الإلكترونية.

3. خطوة التطوير التقني: وتشمل تطوير جميع الجوانب التقنية، مثل البرمجيات، والمعدات، والفنيين وتتضمن عملية تطوير البرمجيات تحليل جميع الأعمال الإدارية المطورة وتحليلها إلى برامج تطبيقات في الحاسوب الآلي على أن يراعى في ذلك اختيار لغات البرمجة التي تناسب نوعية التطبيقات المطلوبة ويترتب على ذلك توفير كافة الأجهزة اللازمة مثل شبكات الحاسوب وقواعد البيانات بأنواعها والاتصالات التطبيقات الملفات البريد الإلكتروني، موقع الإنترنت الطباعة ... الخ) وأجهزة أمن المعلومات، والعنصر البشري أو الفنيين القائمين على التقنية وما يحتاجون إليه من تدريب وتطوير لمهاراتهم وتحفيزهم معنوياً ومادياً ليقوموا بمهامهم على الوجه الأمثل.

بخلاف الخطوات السابقة هناك من حدد خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية في أربعة خطوات هي كالتالي²:

1. خطوة التحول: تتطلب هذه الخطوة من المنظمة جعل البيانات العامة والأساسية متاحة فوراً على الشبكة بما في ذلك المعلومات القانونية والإدارية والثقافية والبيئية، وهي تبدي تحدياً فنياً بسيطاً حيث أن تقاسم المعلومات المهمة يتطلب توافر مستوى معين من الثقة.

2. خطوة التفاعل: فالشبكة المترابطة بين المنظمات يجب أن تكون أكثر كفاءة وفعالية بحيث يمكن تحميل المعلومات بالسرعة نفسها التي يمكن تنزيلها، والبدء في إنشاء شبكات تكون أكثر تطوراً

¹ بسام عبد العزيز الحمادي، الإدارة الإلكترونية، مجلة رسالة معهد الإدارة، العدد 50، الرياض، السعودية، 2004، ص 27.

² فهد ناصر العبود، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2003، ص 42-43.

واستخدام أحدث تقنيات شبكات المعلومات والاتصال.

3. **خطوة التعامل:** إن العمل الحقيقي للإدارة الإلكترونية يعتمد على السرعة والدقة في إنجاز العمل وتوفير الكثير من الوقت والجهد والمال والاقتصاد في تكاليف الأعمال الإلكترونية، وتقديم الخدمات الفورية عبر الشبكة.

4. **خطوة التكامل:** وتمثل خطوة الذروة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ويتم فيها إتاحة المعلومات فوراً عبر الشبكة، وتفاعل الأفراد مع الإدارة الإلكترونية واستجابتها لهم، والقدرة على إتمام المعاملات سريعاً عبر الشبكة، ويعني ذلك أنه بإمكان المستفيد أن يحصل على جميع المعلومات التي يحتاجها، وأن يستوفي جميع متطلباتها، وأن يطلب أو يتلقى جميع الخدمات التي يكون مخولاً لتلقيها من مصدرها، أي كان نوعها، سواء أكانت في التعليم أو الصحة أو التجارة أو في أي قطاع آخر.

مما سبق يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية ضرورة من ضرورات نمو وتطور المنظمات، وتتمر عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية لأي منظمة بخطوات أساسية هي التحول، ثم خطوة التفاعل، ثم خطوة التعامل وأخيراً خطوة التكامل، حيث لكل خطوة من الخطوات السابقة أساليبها وهي جميعاً مترابطة فيما بينها وتتكامل بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق ما هو مأمول من عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة .

- دراسة شذا الخيال (2013): بعنوان " أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية، وقياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد ما يواجهها من معوقات وتقديم بعض التوصيات لمواجهة هذه المعوقات، بالإضافة إلى تقييم مدى فعالية أنظمتها الحالية.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية بالاعتماد على أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفات تتألف من (248) موظفة ولقد بلغ العائد من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (240) مفردة أي ما يعادل 97% من عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، ووجود معرفة عالية لدى الموظفات بالأنظمة المطبقة في عمادتهم فقط، وأن التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة متوفرة من قبل الجامعة بشكل كبير، وأن نسبة المعوقات التي واجهت الموظفات كانت بدرجة متوسطة، وأخيراً حصلت أنظمة الإدارة الإلكترونية على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها.

- دراسة عمر خذير (2016): بعنوان "وظائف الإدارة الحديثة ودورها في تحسين الأداء الإداري".

هدفت الدراسة إلى زيادة الوعي بوظائف الإدارة وبث الاستقرار النفسي لدى الأفراد في المؤسسة، أو المجتمعات ورفع مستوى الثقة بين الأفراد في المؤسسات، وكذلك خارج الإدارة وربط الرؤساء والمرؤوسين في إطار عمل متكامل، للوصول إلى أهداف المؤسسات.

كذلك توضيح فكرة الإدارة وتبسيط مفهومها من خلال وظائفها والتحسين من الأداء الإداري من خلال ذكر الوظائف، حيث أن نظرتنا إلى الإدارة مجرد أشخاص يمارسون أعمالاً ولكن في الحقيقة أن الأمر أعمق من ذلك فهي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

وخلصت الدراسة إلى أن الإدارة هي كل متكامل وكل لا يتجزأ ، ولا يمكن أن نتصور إدارة تعتمد على التخطيط دون أن تكون هناك رقابة ، فالتخطيط شيء ضروري لكنه غير كاف إذا لم تكن معه الوظائف الأخرى ، فالكثير يتصور أن الإدارة هي مجموعة من الموظفين والعمال يقومون بأعمال روتينية، والحقيقة أعمق من هذا فالإدارة هي نشاط يعتمد على عناصر وركائز ، يؤدي تخلف، إحداها إلى اختلال في العملية الإدارية، والآن أصبحت الإدارة شيء ضروري في حياة الفرد والمجتمع لا يمكن الاستغناء عليها فكل مواطن له ارتباط بالإدارة بشكل أو بآخر.

- دراسة جودي محمد علي (2017) : بعنوان "الإدارة الحديثة"

هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على عملية الاتصال داخل المؤسسة، ومعرفة العلاقة القائمة بين الاتصال والأداء، ومعرفة وسائل الاتصال المستخدمة في مديرية الخدمات الجامعية.

حيث تم توزيع استبيان على عينة قدرت ب 70 عامل من عمال مديرية الخدمات الجامعية بالجلفة من مختلف الأقسام والمصالح، بحيث تم تطبيق المنهج الوصفي، وخلص الباحث الى:

أن الكثير من المشكلات التنظيمية وخاصة الأداء سببها الرئيسي هو سوء العملية الاتصالية كعملية اجتماعية وتنظيمية حيث أن الأداء الوظيفي هو أحد الركائز الأساسية في المنظمة وضمان استقرارها واستمرارها يتوقف عليه فيه تتحقق أهدافها وبالاتصال التنظيمي يتحقق السير الحسن لمختلف مصالح المؤسسة وتحسن ظروف العمل وبالتالي وجود أداء جيد ومن كل ما سبق نستنتج تحقق الفرضية الرئيسية لدراستنا وان الاتصال التنظيمي يؤثر على أداء العمال في المؤسسة.
- دراسة بومعروف توفيق (2018): بعنوان " واقع تطبيق الادارة الالكترونية في ظل الثقافة الالكترونية في المؤسسة الجزائرية، مصلحة التنظيم العام بلدية عين كرشة".

هدفت هذه الدراسة الى ازالة الغموض حول مفهوم الادارة الالكترونية في ظل ثقافة الادارة الجزائرية، ومعرفة مدى تطبيقها على ارض الواقع، حيث استعان الباحث في دراسته بالمنهج الوصفي التحليلي، اضافة الى المنهج المقارن باعتبارهما المناهج الملائمة لدراسة ، كما يساعد على جمع المعلومات والبيانات التي تساعد على الكشف عن جوانب الخاصة بمصلحة التنظيم العام ببلدية عين كرشة ، واعتمد كذلك في دراسته على الاستمارة التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة و المتمثل في 25 موظف، وقد اعتمد أيضا على الملاحظة بالمشاركة وبعد تحليل وتفسير النتائج لخصها بما يلي :
- التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية هو تحديث وعصرنة الادارة الجزائرية المواكبة العصر.
- هناك علاقة بين الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية، تتجسد في التأثير الذي تحدثه الثقافة التنظيمية على تبني أي مؤسسة لاستراتيجية الإدارة الالكترونية، فقدر ما تكون داعمة لهذه الاستراتيجية، بقدر ما تكون مدمرة لها .

خلاصة الفصل:

تتطلب الإدارة الحديثة تبني الأساليب والتقنيات الحديثة لتعزيز الكفاءة والفاعلية في إدارة المؤسسات. هذا يشمل استخدام التكنولوجيا الإلكترونية والتحول الرقمي كجزء أساسي من هذا العمل. الإدارة الإلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتبسيط العمليات الإدارية وتحسين الاتصال وزيادة الإنتاجية.

من خلال تبني التكنولوجيا الإلكترونية وتحسين العمليات الإدارية، يمكن للمؤسسات تحقيق العديد من الفوائد مثل زيادة الكفاءة والتواصل الفعال وتحسين جودة المنتجات والخدمات. علاوة على ذلك، يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تحسين تجربة العملاء وزيادة الابتكار والتنافسية في السوق. بشكل عام، يعتبر التكنولوجيا والتحول الرقمي جزءًا أساسيًا من استراتيجية الإدارة الحديثة، وتبنيها بشكل فعال يمكن أن يساهم في نجاح المؤسسة في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.

تمهيد:

تكمن أهمية الدراسة الميدانية في فهم الظواهر الاقتصادية على أرض الواقع وتحليل تأثير السياسات والتغيرات الاقتصادية على الأفراد والشركات والمجتمعات. يتيح للباحثين فرصة للتفاعل المباشر مع البيئة الاقتصادية وتجربة الظواهر والتحليلات على أساس البيانات الفعلية، مما يساعدهم على إثراء النظريات الاقتصادية وتوجيه السياسات الاقتصادية بشكل أفضل.

المبحث الأول: تقديم تعريفي لبلدية ايليزي.

المطلب الأول: لمحة عن بلدية ايليزي.

أسست بلدية ايليزي¹ سنة 1984 تشمل كل من الفرع الإداري طارات، الفرع الإداري فضنون، الفرع الإداري تماجرت، الفرع الإداري تاست، الفرع الإداري افري، الفرع الإداري واد سامن، الفرع الإداري ايممرو. تقع جنوب ولاية ورقلة، هي منطقة صحراوية يحدها شمالا بلدية ان امناس وشرقا دولة ليبيا وغربا بلدية برج عمر ادريس وجنوبا بلدية برج الحواس. تقدر مساحتها بـ 75366 كم² و عدد سكانها يقدر بـ : 18252 وكثافتها السكانية بـ 0.242 نسمة في كلم مربع.

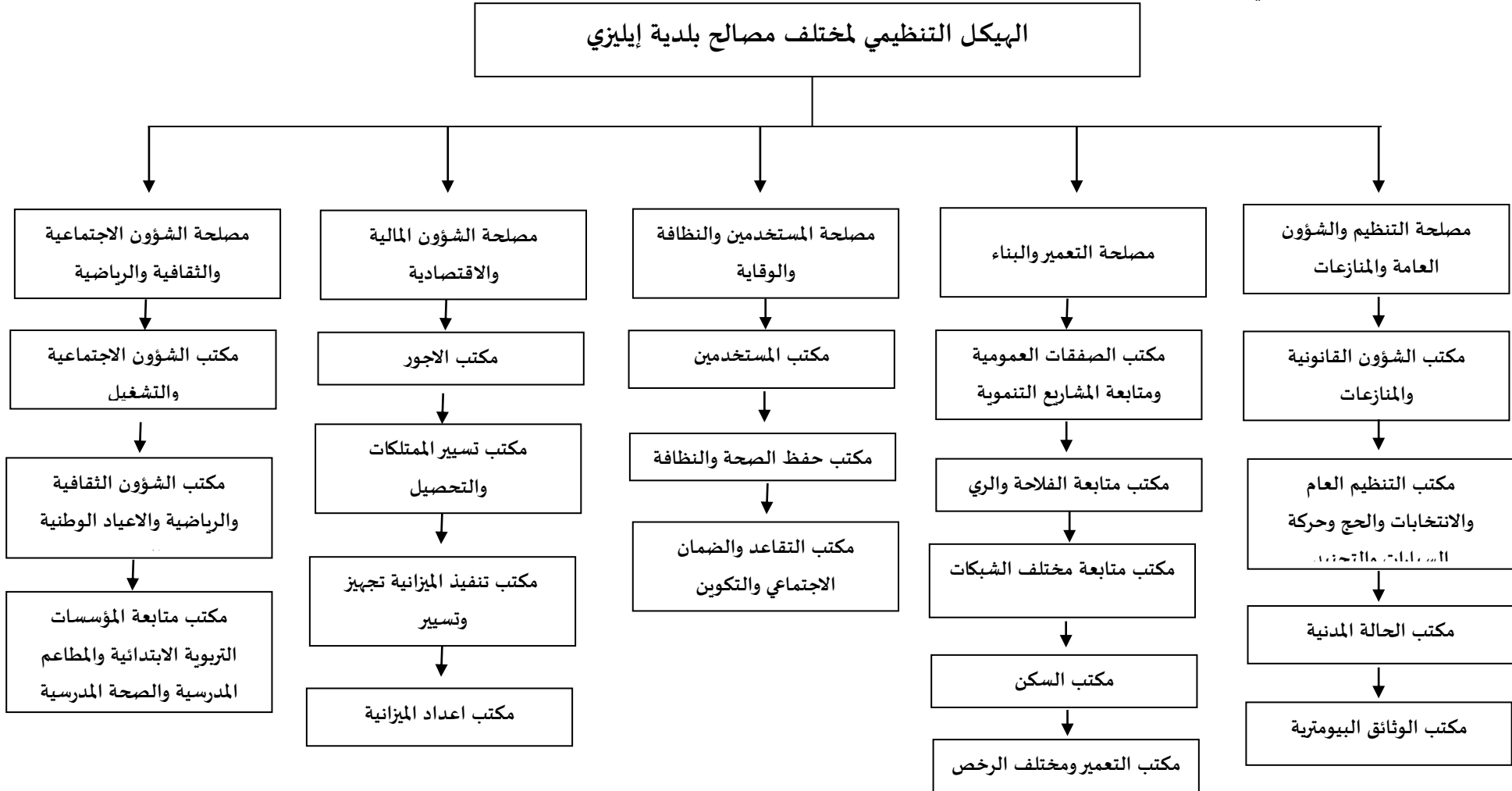
المطلب الثاني: مهام بلدية ايليزي.

تقوم البلدية بجميع الأعمال المتعلقة بتنظيم منطقتها وإصلاحها والمحافظة على الصحة والسلامة والراحة العامة عن طريق التدابير اللازمة خاصة في النواحي التالية:

- تنظيم وتنسيق البلدية وفق مخطط تنظيمي مصدق اصولا من الجهات المختصة.
- الترخيص بإقامة الإنشاءات والابنية وجميع التمديدات العامة والخاصة ومراقبتها.
- المحافظة على مظهر ونظافة البلدية وإنشاء الحدائق والساحات والمنتزهات وأماكن + السباحة العامة وتنظيمها وإدارتها بشكل مباشر وغير مباشر.
- وقاية الصحة العامة وردم البرك والمستنقعات وردع خطر السيول وإنشاء أسوار من الأشجار حول البلدية لحمايتها من الرمال.
- إنشاء المسالك وتنظيمها.
- إنشاء الأسواق وتحديد مراكز البيع.
- الترخيص لمزاولة الحرف والمهن وفتح المحلات العامة ومراقبتها صحيا وفنيا.
- المحافظة على السلامة والراحة وإنشاء الملاجئ العامة.
- تحديد مواقف الباعة المتجولين والسيارات والعربات بالاتفاق مع الجهات المختصة.
- تنظيم النقل الداخلي وتحديد أجوره بالاتفاق مع الجهات المختصة
- نزع ملكية العقارات للمنفعة العامة
- تحديد واستيفاء رسوم وعوائد البلدية والغرامات. الجزاءات التي توقع على المخالفين لأنظمتها.
- الإشراف على الانتخابات وترشيح رؤساء الحرف والمهن ومراقبة أعمالهم وحل الخلافات التي تحدث بينهم.
- تشجيع النشاط الرقابي، الرياضي، الاجتماعي والمساهمة فيه بالتعاون مع الجهات المعنية.
- منع وإزالة التعدي على أملاكها الخاصة والأملاك العامة الخاضعة لسلطتها.
- إنشاء المقابر والمغاسل وتسييرها وتنظيفها.
- تلافي أضرار الحيوانات السائبة والكاسرة والرفق بالحيوان

¹ سجل بلدي يتعلق بالمعلومات الخاصة بالبلدية متواجدة على مستوى الأمانة العامة لبلدية ايليزي

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية إيليزي.



المصدر: ملحق بالمداومة رقم 41 المؤرخة في 19 جوان 2022 المتضمنة تعديل مداولة الهيكل التنظيمي لبلدية إيليزي.

يتكون الهيكل التنظيمي لبلدية ايليزي مثل كل البلديات من مجلس منتخب برئاسة رئيس المجلس الشعبي وهو الرئيس الإداري لمساعدة نواب وهيكل إداري تبعا للنصوص القانونية والتنظيمية ترك ضبط الهيكل الإداري لكل بلدية لمداولة المجلس الشعبي البلدي حيث يتكون من:

✓ رئيس المجلس الشعبي البلدي: هو الرئيس الإداري.

✓ الأمين العام.

✓ الأمانة العامة يسيرها الأمين العام وتتكون من مكتبين مكتب البريد ومكتب الأرشفة.

✓ المصالح الي عددها خمس 05 مصالح:

1/ -مصلحة التنظيم والشؤون العامة والمنازعات: تحتوي على أربع مكاتب: مكتب التنظيم العام والانتخابات، الحج، حركة السيارات التجنيد، مكتب الشؤون القانونية والمنازعات. مكتب الحالة المدنية. مكتب الوثائق البيومترية.

2/ -مصلحة التعمير والبناء وتتكون من المكاتب التالية: مكتب الصفقات العمومية ومتابعة المشاريع التنموية، مكتب متابعة ملف الفلاحة والري، مكتب متابعة مختلف الشبكات (الإضاءة العمومية، المياه الصالحة للشرب، الصرف الصحي، الطرقات)، مكتب السكن، مكتب التعمير ومختل الرخص.

3/ - مصلحة المستخدمين والنظافة والوقاية: وتتكون من ثلاث مكاتب: مكتب المستخدمين، كتب حفظ الصحة والنظافة، مكتب التقاعد والضمان الاجتماعي والتكوين.

4/ - مصلحة الشؤون المالية والشؤون الاقتصادية تتكون من أربع مكاتب: مكتب الأجور، مكتب تسيير الممتلكات التحصيل ويقسم إلى فرع المخزن وفرع الحظيرة، مكتب تنفيذ الميزانية تجهيز وتسيير، مكتب إعداد الميزانية.

5/ - مصلحة الشؤون الاجتماعية، الثقافية والرياضية تتكون من ثلاث مكاتب وهي: مكتب الشؤون الاجتماعية والتشغيل، مكتب الشؤون الثقافية والرياضية والأعياد الوطنية والدينية، مكتب متابعة المؤسسات التربوية الابتدائية والمطاعم المدرسية والصحة المدرسية.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة التطبيقية.

خلال هذا المبحث حاولنا الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال إبراز " نظم التسيير في الإدارة الحديثة ودورها في تطبيق الإدارة الالكترونية ببلدية ايليزي"، ولربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي وبغية تحقيق هدف الدراسة يتطلب إجراء الدراسة التطبيقية الاستعانة بوسائل مساعدة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة مما تساعده للوصول إلى نتائج نهائية، وبعد الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة حاولنا من خلال هذا المبحث عرض المنهجية العلمية المتبعة في الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك عن طريق تحديد المنهج المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات، والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات بالإضافة لكيفية تصميم الاستبيان واختبار صلاحيته، إضافة إلى اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وتقديم التوصيات الملائمة.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة.

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة بأسلوبيه النظري والميداني حيث يمتاز بكونه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة، وكونه من أكثر المناهج العلمية ملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات، فعلى صعيد الدراسة الوصفية تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على البحوث النظرية والتطبيقية لبناء الإطار النظري للدراسة.

أما على مستوى الدراسة التطبيقية التحليلية، فسيتم إجراء دراسة تطبيقية على مستوى المؤسسة محل الدراسة مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وسنعمد على الاستبانة المخصصة لذلك حيث تتم معالجتها بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات الإحصائية والمتعلقة على وجه الخصوص بمؤشرات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 27 من خلال إدخال وتخزين وتحليل البيانات المجمعة، ومعالجتها من أجل الوصول إلى الهدف المطلوب.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

يعبر مجتمع الدراسة عن جميع المفردات المراد بحثها، أما العينة فهي مجموعة جزئية من المجتمع يتم اختيارها عشوائياً أو بصورة غير عشوائية حسب الطرق المتعارف عليها وعلى أساس تمثيلها لخصائص المجتمع المسحوبة منه هذه العينة.¹

يتمثل مجتمع الدراسة التطبيقية في الموظفين ببلدية ايليزي، حيث يبلغ عددهم 906 موظف ولغرض إتمام الدراسة قمنا باختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع، إذ قمنا بتوزيع 33 استمارة..

المطلب الثاني: أساليب ومصادر جمع البيانات

أولاً: أساليب جمع البيانات.

بهدف الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة التي تساعد على تحقيق أهداف الدراسة والحصول إلى النتائج، فقد تم الاعتماد على المصادر والأساليب الآتية:

1- الجانب النظري: اعتمدنا في تغطية هذا الجانب من الدراسة بما هو متوافر من المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة من كتب ومجلات مقالات ودراسات ورسائل وأطروحات جامعية، كما تم الاستفادة من شبكة المعلومات (الأنترنت).

2- الجانب الميداني: تعتمد دقة نتائج الدراسة في جانبها الميداني على سلامة إعداد المقياس المعتمد لقياس الظاهرة، ولقد اعتمدنا على عدة أدوات بحثية وهي:

¹ زيد محمد، تعلم إعداد الأبحاث والدراسات العلمية: مدخل لفهم مكونات ومناهج وأدوات البحث العلمي وتبسيط إجراءات تنفيذها، دار الكتاب الثقافي، إربد، الأردن، 2019، ص 73.

• المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية حيث تعتبر أداة هامة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة من خلال اللقاء المباشر مع موظفي البلدية، وكذا الحصول على بعض السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة.

• استمارة الاستبانة: كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية المطلوبة حول الدراسة.

ثانياً: مصادر جمع البيانات.

1-الاستبيان (الاستمارة):

تعرف الاستمارة على أنها مجموعة أسئلة تطرح على أفراد عينة البحث، والتي تعطينا إجابات لتفسير موضوع البحث.¹

والاستبيان عبارة عن تقنية مباشرة تتضمن مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتعلقة بموضوع البحث يتم من خلالها الحصول على إجابات معينة يجري تحليلها لأغراض البحث ، تتضمن أسئلة مكتوبة ومحددة لدراسة المتغيرات التي يتطلع الباحث لتفسيرها، وتتضمن هذه الأسئلة إجابات محددة يطلق عليها مقياس ليكارت (likert) والذي قد يكون ثلاثي أو خماسي أو سباعي...الخ.²

لقد تم الاعتماد على الاستمارة الحاملة للاستبيان كأداة أساسية لمعرفة "دور نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق الإدارة الالكترونية"، ويتكون مجتمع وعينة الدراسة من موظفي بلدية ايليزي.

2-مراحل إعداد الاستمارة.

اعتمادا على فرضيات الدراسة تم تصميم الاستمارة أين تم انتقاء الأسئلة بما يتناسب مع محاور البحث؛ بحيث تم تقسيم الأسئلة الى ثلاث محاور:

- البيانات الشخصية.

- نظم التسيير في الإدارة الحديثة.

- الإدارة الالكترونية: وتم تقسيمه ثلاث أبعاد وهي: المتطلبات التقنية، المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، وذلك استنادا إلى الجزء النظري، ذ وبذلك تم إعداد الاستبانة الأولية.

حيث تم عرض الاستمارة من أجل التقييم بدءا من الأستاذ المشرف، وبالاعتماد على أساتذة محكمين، والذين قاموا بتقديم الملاحظات والتعديلات.

واستنادا إلى الملاحظات المسجلة والتعديلات المقترحة من طرف الأساتذة المحكمين تم حذف وإضافة بعض الفقرات في الاستبيان، وفي الأخير تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

¹ رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص219.

² مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019، ص127.

الجدول رقم (01-02): وصف محتوى الاستمارة

المحور	عدد الأسئلة
البيانات شخصية	5
نظم التسيير في الإدارة الحديثة	15
الإدارة الالكترونية	المتطلبات التقنية
	المتطلبات الإدارية
	المتطلبات البشرية
المجموع	41

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تم الاعتماد على سلم (Likert) الخماسي (Likert Scale) في تحديد الإجابات في الاستبيان، وهو أكثر المقاييس شيوعاً، حيث يطلب فيه من المستجوب تحديد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، والذي غالباً ما يتكون من خمسة خيارات متدرجة ما بين 05 درجات و01 درجة واحدة، يختار المستجوب إجابة واحدة منها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02-02): سلم (Likert) الخماسي ودرجات مقياس الدراسة

الخيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01
مجال الخيار	5.00-4.21	4.20 -3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1.00
	مرتفع جداً	مرتفع (عالي)	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين..

بالنسبة لطول المدى بين درجة ودرجة فقد تم حساب الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى للفئات كما يلي: $4=1-5$ ، حيث أن عدد الفئات هو 5. نحصل على المدى بقسمة الفرق بين الحد الأعلى والحد الأدنى على عدد الفئات؛ أي $0.8=5/4$ ، وبإضافة المدى بالتدرج إلى رموز الفئات ابتداءً من أصغر فئة نحصل على:

- $1.80=0.8+1$ ؛ أي من 1 إلى 1.80 تمثل غير موافق بشدة؛ وهو ما يعكس درجة الموافقة المنخفضة جداً؛

- $2.60=0.8+1.80$ ؛ أي من 1.81 إلى 2.60 تمثل غير موافق، وهو ما يعكس درجة الموافقة المنخفضة؛

- $3.40=0.8+2.60$ ؛ أي من 2.61 إلى 3.40 تمثل محايد وهو ما يقابل درجة الموافقة المتوسطة؛

- $4.20=0.8+3.40$ ؛ أي من 3.41 إلى 4.20 تمثل موافق وهو ما يقابل درجة الموافقة المرتفعة؛

- $5.00=0.8+4.20$ ؛ أي من 4.21 إلى 5.00 تمثل موافق بشدة وهو ما يقابل درجة الموافقة المرتفعة جداً.

وتبسيطاً لعملية التحليل تم تجميع هذه الفئات في ثلاثة فئات كالتالي:

- من 01 إلى 2.60 تمثل درجة الموافقة المنخفضة؛
- من 2.61 على 3.4 تمثل درجة الموافقة المتوسطة؛
- من 3.41 إلى 05 تمثل درجة الموافقة المرتفعة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

للإجابة على أسئلة البحث ودراسة العلاقة بين متغيراته واختبار فرضياته، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. v27 والمتمثلة في:

• مقاييس الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف مجتمع البحث، وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة طبيعة الاتجاهات وتقدير مستويات عبارات وأبعاد ومتغيرات الخاصة بالدراسة، وقد تم تفسير نتائج الانحراف المعياري لكل عبارة وبعد على النحو التالي:

- الانحراف المعياري أقل من 1 يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها مما يدل على أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية مفردات الدراسة.
 - الانحراف المعياري أكبر أو يساوي 1 يشير إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها مما يدل على تباين الإجابات وتباعدتها لدى غالبية مفردات الدراسة حول العبارة الواردة في الاستبانة.
 - معامل اختبار الطبيعة (kolomogorov-smirnov): يستخدم لقياس واختبار طبيعة التوزيع محل الدراسة (المتغير المستقل والمتغير التابع)
 - تحليل التباين للانحدار: لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.
 - معامل التحديد R2 يستخدم لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة وذلك بتحديد أثر المتغير المستقل في التابع.
 - تحليل الانحدار البسيط: وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة: (الاختيار والتوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) على المتغير التابع وهو الإدارة الالكترونية.
- حيث تفرض الفرضية الصفرية H0 أنه لا يوجد أثر بين المتغيرين، أما الفرضية البديلة H1 تفرض أنه يوجد أثر بين المتغيرين، في حين يتم قبول الفرضية البديلة إذا كان مستوى المعنوية المحسوب يقل عن الفرضي 0.05 وترفض إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 أي تقبل الفرضية الصفرية H0.
- اختبار T للعينات المستقلة Independent-sampes: من أجل التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية ذات الفئتين.

حيث تفرض الفرضية الصفرية H_0 انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، أما الفرضية البديلة H_1 تفرض أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، في حين يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كان مستوى المعنوية المحسوب أكبر من مستوى الفرضي 0.05، ونرفض إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05 أي تقبل الفرضية البديلة H_1 .

• اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA: وذلك لمعرفة الفروقات في المتغيرات المستقلة والتابعة والنتيجة عن المتغيرات الشخصية والوظيفية والتي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

حيث تفرض الفرضية الصفرية H_0 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، أما الفرضية البديلة H_1 تفرض أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، في حين يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كان مستوى المعنوية المحسوب يفوق الفرضي 0.05، وترفض إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05 أي تقبل الفرضية لبديلة H_1 .

• معامل الثبات "ألفا كرونباخ": وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة، ويأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين 0 و1، وكلما اقتربت من 1 فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة، حيث:

• إذا كان المعامل أقل من 0.6 هذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، وهذا يستلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.

• إذا كان المعامل يتراوح بين 0.6-0.7 هذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول؛

• إذا كان المعامل يتراوح بين 0.7-0.8 هذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد؛

• إذا كان المعامل أكبر من 0.8 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات الاستبيان واختبار التوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار صدق وثبات الاستبيان.

عند تصميم الاستبيان وجب التأكد من صدق الاستبيان وثباته، حيث أن تحليل صدق الاستبيان المستخدم يعني أن المقياس المستخدم يمكن أن يقيس بالفعل ما يطلب قياسه وعليه من أجل تحقيق ذلك وجب الحرص على شمول الاستبيان على جميع العناصر ووضوح فقراتها ومفرداتها.

فيعتبر الصدق الظاهري من بين أكثر الطرق سهولة وشيوعاً حيث يتم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان، حيث عرضت الاستبانة على مجموعة محكمين مختصين للتحقق من الصدق الظاهري لاستبانة الدراسة في قياسها لمتغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة)، من خلال إبداء آرائهم وملاحظاتهم واقتراحاتهم حول درجة تمثيل فقرات الاستبانة (نظم التسيير في الإدارة الحديثة: الإدارة الالكترونية)، ومدى شموليتها وسلامة صياغتها اللغوية، وتحقيق أهداف الدراسة، إذ تم تعديل فقرات أداة الدراسة وإجراء بعض التعديلات في ضوء ملاحظاتهم.

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائج استبيان الدراسة، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على فئة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة، ومن أجل اختبار ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) الذي يستخدم لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، ويعتبر من أشهر المقاييس التي تستخدم في قياس ثبات استبانة الاستبيان في معظم البحوث.

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال صدق المحتوى على حسب آراء ومقترحات المحكمين، وتم التأكد من ثبات استبانة الدراسة باستخراج معامل الثبات، بالاعتماد على اختبار ألفا كرونباخ لكل متغير بجميع أبعاده، كما تم حساب معامل الصدق الذاتي للاستبيان من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، والجدول التالي يمثل نتائج الاختبار.

جدول رقم (02-03): قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المحاور	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
نظم التسيير في الإدارة الحديثة	0.77	0.87
الإدارة الالكترونية	المتطلبات التقنية	0.81
	المتطلبات الإدارية	0.79
	المتطلبات البشرية	0.80
	الكلية	0.86
		0.92

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss

من خلال ملاحظة نتائج الجدول رقم (03-09) يتبين أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة لنظم التسيير في الإدارة الحديثة تساوي (0.77) وبالنسبة لمحور الإدارة الالكترونية قد بلغ (0.92)، وأن قيم معاملات الثبات لأبعاد الإدارة الالكترونية كان (المتطلبات التقنية 0.90؛ المتطلبات الإدارية 0.79؛ المتطلبات البشرية 0.80)، وهي نسب كلها فاقت ال 60%، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الثبات، بمعنى أن الاستبيان يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، كذلك يتضح أن معامل الصدق لجميع محاور الدراسة ذات معاملات صدق مرتفعة، مما يدل على صحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة قمنا بتحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع (اختبار كولموغوروف، سميرونوف وكذا اختبار شبيرو ويلك)، وعليه ومن أجل اختبار طبيعة التوزيع نحتاج لوضع فرضيتين هما:

- **فرضية العدم H_0 :** بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي؛
 - **الفرضية البديلة H_1 :** بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- حيث انه إذا كانت قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

جدول رقم (4-02): اختبار التوزيع الطبيعي

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	
غير دال	0.145	33	0.934	0.123	33	0.137	نظم التسيير في الإدارة الحديثة
غير دال	0.233	33	0.929	0.063	33	0.148	الإدارة الالكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (03-10) نجد أن مستوى المعنوية لاختبار Kolmogorov-Smirnov^a قد بلغ في محور نظم التسيير والإدارة الإلكترونية على التوالي (0.123) و (0.0) وهي أكبر من 0.05 وأن مستوى المعنوية لاختبار Shapiro-Wilk قد بلغ في محور نظم التسيير والإدارة الإلكترونية على التوالي (0.145) و (0.233) ومنه نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة ونستدل بذلك على أن بيانات إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ومن ثم تستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية في تحليل هذه البيانات ولاختبار فرضيات الدراسة، والشكل التالي يوضح التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة التطبيقية

قبل التطرق إلى تحليل وتفسير مختلف البيانات المتعلقة باختبار الفروض، يتم دراسة مفردات العينة دراسة وصفية بالإضافة إلى تحليل توجهاتها بخصوص أبعاد كل محور من محاور الاستبيان.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

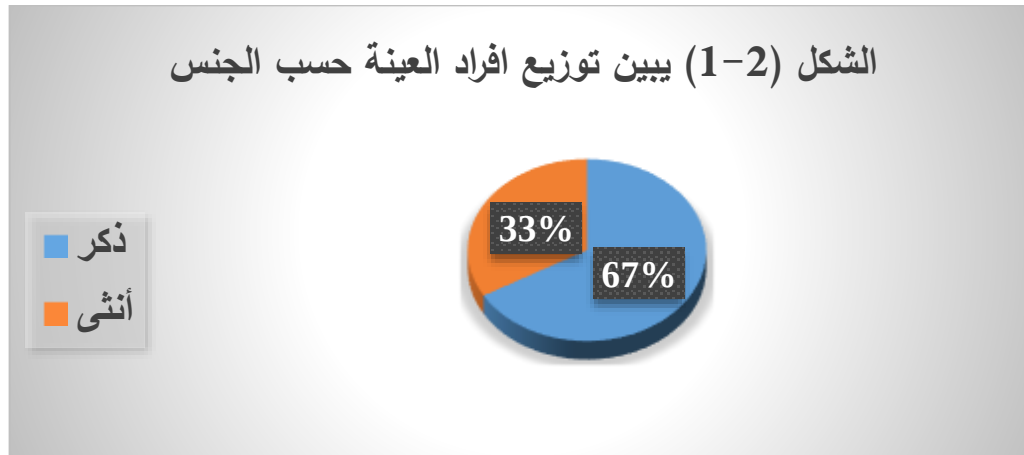
تم الاستعانة بالتكرارات والنسب والمئوية المحصل عليها عن طريق استخدام برنامج spss لغرض معرفة مختلف الخصائص الشخصية للعينة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية؛ والنتائج التكرارات والنسب والمئوية موضحة بالجداول الآتية:

أولاً: الجنس.

الجدول رقم (5-2): جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	22	67
	أنثى	11	33
	المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات excel



من خلال الجدول أعلاه، وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 33، نلاحظ أن 22 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 67%، أما حجم الإناث فقد بلغ 11 أنثى بنسبة قدرت بـ 33%.

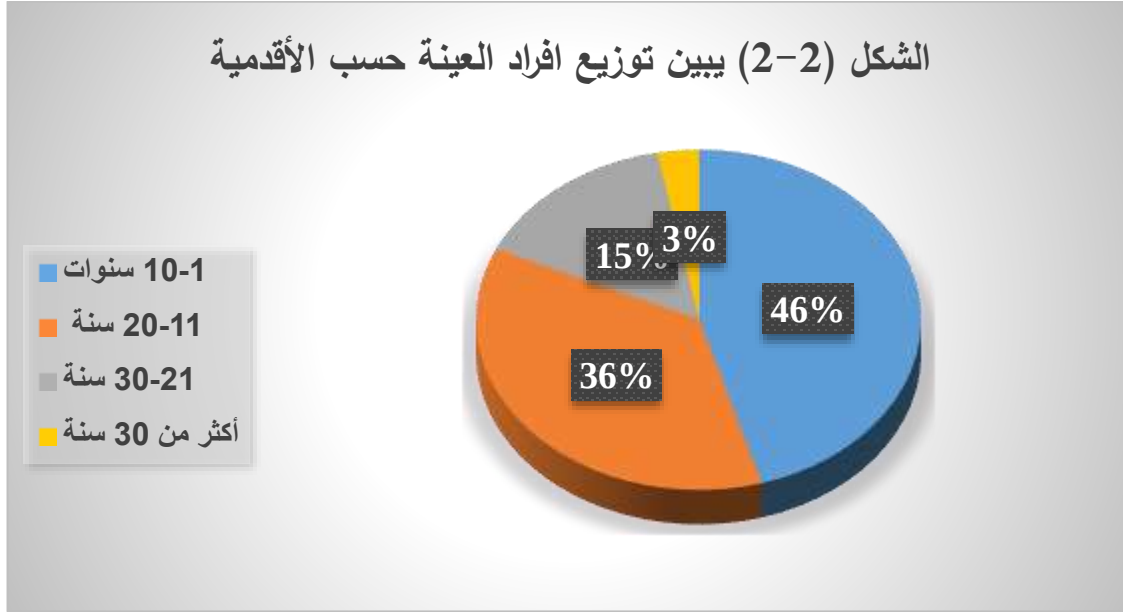
ثانياً: الأقدمية.

الجدول رقم (6-2): جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير الاقدمية

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة المئوية%
الاقدمية	10-1 سنوات	15	45
	20-11 سنة	12	36
	30-21 سنة	5	15

أكثر من 30 سنة	1	3
المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات excel



من الجدول رقم (2-6) أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة يتمتعون بأقدمية معتبرة إذ بلغت نسبة الأفراد الذين يملكون اقدمية من (1-10 سنوات) نسبة 45% بمجموع 15 فرد من مجموع 33 فرد (عينة الدراسة)، بينما بلغ عدد من هم ضمن فئة من (11-20 سنة) 12 فردا أي ما نسبته 36 %، بينما بلغت نسبة من هم ضمن فئة (21-30 سنة) والمقدر عددهم 5 افراد نسبة 15%، وفي الترتيب الأخير فئة الأقدمية (الأكثر من 30 سنة)، حيث بلغت نسبة 3 % بمعدل فرد واحد من مجموع عينة الدراسة؛ وهي النسبة الأقل، وهذا يدل على أن معظمهم لم يتجاوزوا خبرة 20 سنة.

ثالثا: المستوى التعليمي.

الجدول رقم (2-7): جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	12	36
	تكوين مهني	8	24
	جامعي	13	39
	المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات excel

الشكل (2-3) يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



من الجدول رقم (2-7) نلاحظ أن الأغلبية الكبرى من أفراد العينة المدروسة تمتلك مستوى تعليمي جامعي 13 فرد بنسبة 39%، ويلها 12 فرد ذو مستوى تعليمي ثانوي أو أقل بنسبة 36%، وهذا يدل على أن المؤسسة تشغل الكفاءات وذوي المستوى العالي، والأقلية من أفراد العينة والتي تمثل فئة التكوين المهني تمثلت في 08 أفراد بنسبة 24%. وهذا يدل على ان المؤسسة تؤكد قدرة حاملي الشهادات الجامعية على القيام بالمهام الموكلة لديهم على نحو يعود بالفائدة للمؤسسة.

رابعاً: الصنف المهني.

الجدول رقم (2-8): جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير الصنف المهني

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة المئوية%
الصنف المهني	عون تنفيذ	3	9
	عون تحكم	15	46
	اطار	11	33
	اطار سامي	4	12
	المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات excel

الشكل (2-4) يبين توزيع افراد العينة حسب الصنف المهني



من الجدول رقم (2-8) أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة يشغلون منصب عون تحكم بنسبة بلغت 46% ب 15 فرد، تليها نسبة من يشغلون منصب "إطار" ب 33% بواقع 11 فرد، ثم فئة من يشغلون منصب "إطار سامي" بنسبة 12% ب 4 افراد، وأخيرا "الاعوان التنفيذيين" بنسبة 9% بواقع 3 افراد.

خامسا: مصلحة الانتساب

الجدول رقم (2-9): جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير مصلحة الانتساب

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة المئوية %
مصلحة الانتساب	مصلحة جوازات السفر وبطاقات التعريف	12	36
	مصلحة رخص السياقة	11	34
	مصلحة الحالة المدنية	10	30
	المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات excel

الشكل (2-5) يبين توزيع افراد العينة حسب مصلحة الانتساب



من الجدول رقم (9-2) أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة يعملون بمصلحة جوازات السفر وبطاقات التعريف بنسبة بلغت 36% ب 12 فرد، تليها نسبة من يعملون بمصلحة رخص السياقة ب 34% بواقع 11 فرد، ثم فئة من يعملون بمصلحة الحالة المدنية بنسبة 30% ب 10 افراد.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الإجابات المتعلقة بمحور نظم التسيير في الإدارة الحديثة.

يتضمن هذا المطلب عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان لمتغير نظم التسيير في الإدارة الحديثة بالاستعانة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أظهرت دراسة المتغير المستقل وهو نظم التسيير في الإدارة الحديثة النتائج الموضحة بالجدول رقم (6) التالي:

جدول رقم (10-2): يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات نظم التسيير في الإدارة الحديثة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	يعزز نظام التسيير الحديث التعاون و التواصل بين الموظفين في مؤسستك	2.56	1.20	غير موافق	6
02	يسهم نظام التسيير في الادارة الحديثة في تحقيق اهداف مؤسستك	2.73	1.15	محايد	1
03	يحدد نظام التسيير مكان اتخاذ القرار	2.57	1.35	محايد	5
04	نظم التسيير الحديثة فعالة في تسيير عمليات الادارة الالكترونية	2.70	1.33	محايد	2
05	تساهم نظم التسيير الحديثة في تحقيق الشفافية والمصداقية في الادارة الالكترونية	2.57	1.30	محايد	4
06	يربط نظام التسيير بين الاستراتيجية ومستوى التنفيذ ويخطط النشاطات على مستوى المؤسسة	2.30	0.92	غير موافق	12
07	يساهم نظام التسيير في تصميم هيكل المؤسسة	2.45	1.20	غير موافق	8
08	يحدد نظام التسيير مكان اتخاذ القرار	2.60	1.25	غير موافق	3
09	تمثل الادارة الحديثة وظيفة اساسية في المؤسسات	2.39	1.32	غير موافق	10
10	تعمل الادارة الحديثة على تحقيق الاستخدام الامثل للموارد البشرية	2.42	1.48	غير موافق	9

11	تعمل الادارة الحديثة على تقديم الإرشاد والنصح للمدراء التنفيذيين بكل الجوانب التي تتعلق بالعاملين في المنظمة	2.06	0.83	غير موافق	14
12	تعمل الادارة الحديثة على المساعدة في رسم السياسات وإدارتها بالإضافة لحل المشكلات في المنظمة.	1.97	0.98	غير موافق	15
13	تساعد الادارة الحديثة المدراء التنفيذيين في الكشف عن المشاكل والصعوبات التي تؤثر بأداء العاملين وفعالية المنظمة	2.27	1.23	غير موافق	13
14	توفر الادارة الحديثة الإجراءات التي لها علاقة بالعاملين من أجل ضمان أداء فعال وإنتاجية عالية	2.33	1.24	غير موافق	11
15	تحقق نظم التسيير في الادارة الحديثة التنسيق بين كل النشاطات المتعلقة بالموظفين	2.52	1.32	غير موافق	7
نظم التسيير في الإدارة الحديثة		2.41	0.920	منخفض	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول رقم (10-2) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور نظم التسيير في الإدارة الحديثة قد تراوحت ما بين (2.73) للفقرة (02) بانحراف معياري (1.15) التي احتلت المرتبة الأولى وهي فقرة "يسهم نظام التسيير في الادارة الحديثة في تحقيق اهداف مؤسستك"، وبين (1.97) للفقرة "تعمل الادارة الحديثة على المساعدة في رسم السياسات وإدارتها بالإضافة لحل المشكلات في المنظمة" التي احتلت المرتبة (15) بانحراف معياري قدره (0.98)، حيث كانت اغلب الفقرات ذات اتجاه منخفض ما عدا الفقرات (2؛ 3؛ 4؛ 5)، فيما كان المتوسط الحسابي للبعد ككل (2.41) بانحراف معياري قدره 0.92، وهذا يعني أن نظم التسيير في الإدارة الحديثة وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى منخفض.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الإجابات المتعلقة بمحور الإدارة الالكترونية

سنقوم بتحليل بيانات المتغير التابع المتمثل في الإدارة الالكترونية بأبعاده المختلفة المتمثلة في (المتطلبات التقنية؛ المتطلبات الادارية؛ المتطلبات البشرية)، بالاستعانة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (11-2): يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الإدارة الالكترونية بأبعاده الثلاث

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
1	تتوفر المؤسسة على الأجهزة التقنية التي تلبي احتياجاته التطبيق الإدارة الإلكترونية (خوادم	2.09	1.31	غير موافق	5

				وأجهزة كمبيوتر)	
2	تتوفر المؤسسة على شبكة اتصالات داخلية تربط بين مصالحها ومكاتبها (أنترنت)	2.48	1.50	غير موافق	1
3	تتوفر المؤسسة على البريد الإلكتروني الداخلي	2.30	1.21	غير موافق	3
4	تتوفر مؤسستي على تدفق انترنت جيد يساير متطلبات الجودة الإدارية المرجوة	2.45	1.30	غير موافق	2
5	يستعمل الموظفون البريد الإلكتروني للتواصل فيما بينهم	2.18	0.98	غير موافق	4
بعد المتطلبات التقنية		2.30	1.03	منخفض	
1	تدعم الإدارة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في اتخاذ القرارات	2.48	1.18	غير موافق	4
2	تدعم الإدارة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في نشر الثقافة الإلكترونية	2.36	0.99	غير موافق	7
3	تدعم الإدارة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في توفير كافة المستلزمات	2.45	1.09	غير موافق	5
4	تتبع الإدارة خطة أو رؤية استراتيجية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	2.42	1.17	غير موافق	6
5	تغير الهيكل التنظيمي ضمن بيئة العمل الإلكتروني وأصبح أكثر مرونة وسهل من عملية الاتصال	2.70	1.38	محايد	1
6	تغيرت عناصر العملية الإدارية اثر التغير الحاصل في نمط العمل الإلكتروني إيجابيا	2.58	1.46	غير موافق	2
7	تجعل الإدارة الإلكترونية الموظفين مبدعين وتزيد مهارتهم في أداء وظائفهم	2.30	1.36	غير موافق	8
8	حسنّت الإدارة الإلكترونية من العلاقات بين الإدارة والموظفين من خلال سهولة إيصال المعلومة	2.48	1.37	غير موافق	3
9	حسنّت الإدارة الإلكترونية من الاتصال مع البيئة الخارجية من خلال تقديم خدمة سريعة وفورية للمواطنين	2.03	1.13	غير موافق	9

بعد المتطلبات الإدارية		2.42	1.07	منخفض
1	لديك وعي حول ضرورة الانتقال الى الإدارة الالكترونية	2.70	1.45	محايد 2
2	تمتلك كموظف المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلك لتطبيق الإدارة الالكترونية	2.82	1.57	محايد 1
3	يتم تحفيز الموظفين المتميزين في العمل الالكتروني	2.27	1.13	غير موافق 6
4	ترغب في تعويض خبرتك المهنية القديمة بالخبرة التكنولوجية الجديدة	2.67	1.31	محايد 3
5	تعتمد المؤسسة على استقطاب واختيار المورد البشري الذي يمتلك مهارات وقدرات لتطبيق الإدارة الالكترونية	2.33	1.16	غير موافق 5
6	ترغب في تعويض خبرتك المهنية القديمة بالخبرة التكنولوجية الجديدة	2.60	1.27	غير موافق 4
7	استفدت من دورات تدريبية دورية حول استخدام النظام الالكتروني المعتمد من طرف مؤسستك	2.27	1.04	غير موافق 7
بعد المتطلبات البشرية		2.53	1.09	منخفض
محور الإدارة الالكترونية		2.42	0.98	منخفض

يظهر من الجدول رقم (2-11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد المتعلق بالمتطلبات التقنية قد كانت (2.30) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة تقدير منخفضة، فيما كانت تقديرات فقرات البعد منخفضة بمتوسطات حسابية (2.09؛ 2.48؛ 2.30؛ 2.45؛ 2.18)، وهذا يعني أن بعد المتطلبات التقنية وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذا مستوى منخفض.

في حين أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد المتعلق بالمتطلبات الإدارية كانت على الترتيب (2.48؛ 2.36؛ 2.45؛ 2.42؛ 2.70؛ 2.58؛ 2.30؛ 2.48؛ 2.03)، وبدرجات تقدير منخفضة ما عدا الفقرة الخامسة، في حين ان المتوسط الحسابي للبعد كان (2.42) بانحراف معياري (1.07)، بتقدير منخفض، وهذا يعني أن بعد المتطلبات الادارية وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذا مستوى منخفض.

بينما جاء المتوسط الحسابي للبعد المتعلق بالمتطلبات البشرية قد تراوحت ما بين (2.53) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة تقدير منخفضة، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات على التوالي (2.70؛ 2.82؛

2.27؛ 2.67؛ 2.33؛ 2.60؛ 2.27)، بدرجات تقدير منخفضة ما عدا الفقرة الأولى والثانية والرابعة، وهذا يعني أن بعد الربحية وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذا مستوى منخفض.

الجدول رقم (2-12): يوضح ترتيب ابعاد الإدارة الالكترونية وفق تصورات موظفي بلدية ايليزي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الاتجاه	الرتبة
1	بعد المتطلبات التقنية	2.30	منخفض	3
2	بعد المتطلبات الإدارية	2.42	منخفض	2
3	بعد المتطلبات البشرية	2.53	منخفض	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم (2-12) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (2.30-2.53) وبدرجة تقدير ضعيفة، إذ جاء بعد (المتطلبات البشرية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.53)، يليه بعد (المتطلبات الإدارية)، بمتوسط حسابي (2.42)، وفي الأخير بعد المتطلبات التقنية بمتوسط حسابي (2.30).

المطلب الرابع: تحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

يحتوي هذا المطلب على اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية والتي تهدف إلى معرفة تأثير نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق الإدارة الالكترونية في بلدية ايليزي، والتي استهدفت عينة من موظفي بلدية ايليزي، وذلك من خلال استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط للكشف على وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك عن تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

تتمحور الفرضيات الفرعية في معرفة دور نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق متطلبات الإدارة الالكترونية (المتطلبات التقنية؛ المتطلبات الإدارية؛ المتطلبات البشرية) كل على حدي، وعليه فإننا ندرس العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة كل متغير مستقل في المتغير التابع، تتم اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية وفرضية بديلة كما يلي:

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: "تساهم نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق المتطلبات التقنية ببلدية ايليزي من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05".

لاختبار الفرضية، تم حساب الانحدار الخطي البسيط من أجل التعرف على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحليل العلاقة والأثر بين المتغير المستقل "نظم التسيير في الإدارة الحديثة" على المتغير التابع "المتطلبات التقنية"، والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-13) يوضح أثر نظم التسيير في الإدارة الحديثة على تطبيق المتطلبات التقنية

معنوية معامل الانحدار			نتيجة العلاقة	القدرة التفسيرية		معنوية نموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
Sig	T	B		R ²	R	SIG	قيمة F			
0.003	3.189	12.07	H1	0.62	0.78	0.00	49.56	المتطلبات التقنية	نظم التسيير	الفرضية الأولى

نص الفرضية الإحصائية:

- الفرضية الصفرية (H0) لا تساهم نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق المتطلبات التقنية ببلدية إيليزي من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05.

- الفرضية البديلة (H1) تساهم نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق المتطلبات التقنية ببلدية إيليزي من وجهة نظر موظفيه عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال الجدول أعلاه نجد: بلغ معامل الارتباط بيرسون بين نظم التسيير في الإدارة الحديثة والمتطلبات التقنية بقيمة (R=0.78) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.00)، وهو ما يعنى وجود علاقة قوية أي يوجد أثر بين درجات الموظفين حول استبيان الدراسة، ويمكننا أن نفسر هذا الارتباط أن نظم التسيير في الإدارة الحديثة تلعب دوراً حيوياً في تطبيق المتطلبات التقنية في الإدارة الإلكترونية. فهي تسهل تنظيم العمليات وتقليل الثغرات وتحسين الكفاءة من خلال استخدام التقنيات الحديثة مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بفاعلية أكبر، كما يظهر الجدول قيمة تحليل التباين (ANOVA/Analysis of variance) يتبين أن قيمة F قد بلغت (49.56) عند مستوى الثقة (0.00) وهذا ما يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى الدلالة (0.05).

ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدرة ب (R²=0.61) والتي تقع ضمن مجال التفسير ب 0.5 < R² < 0.7، ومنه تبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء موظفي بلدية إيليزي، فإننا وجدنا أن نظم التسيير في الإدارة الحديثة يساهم بنسبة مقدارها (78%) في تطبيق المتطلبات التقنية كمؤشر من مؤشرات الإدارة الإلكترونية، وهي نسبة مساهمة عالية، وأن باقي النسبة ترجع إلى عدة عوامل أخرى.

وتشير قيمة الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب (B=12.07) أنه كلما رفعنا في مستويات نظم التسيير في الإدارة الحديثة يعقها مساهمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية من جانب مؤشر المتطلبات التقنية بوحدة واحدة ب 0.78.

إن مما سبق من تحليل وقراءة إحصائية لنتائج الجدول الموضحة أعلاه. نستنتج قبول الفرضية البديلة (H1)، ورفض الفرضية الصفرية (H0) أي تساهم نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق المتطلبات التقنية ببلدية ايليزي من وجهة نظر موظفيه عند مستوى الدلالة 0.05.

2. النتائج المتعلق بالفرضية الثانية: "تساهم نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق المتطلبات الادارية ببلدية ايليزي من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05".

لاختبار الفرضية، تم حساب الانحدار الخطي البسيط من أجل التعرف على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحليل العلاقة والأثر بين المتغير المستقل "نظم التسيير في الإدارة الحديثة" على المتغير التابع "المتطلبات الادارية"، والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-14) يوضح أثر نظم التسيير في الإدارة الحديثة على تطبيق المتطلبات التقنية

معنوية معامل الانحدار			نتيجة العلاقة	القدرة التفسيرية		معنوية نموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
Sig	T	B		R ²	R	SIG	قيمة F			
0.00	-0.41	-0.99	H1	0.82	0.90	0.00	145.07	المتطلبات الادارية	نظم التسيير	الفرضية الثانية

نص الفرضية الإحصائية:

- الفرضية الصفرية (H0) لا تساهم نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق المتطلبات الادارية ببلدية ايليزي من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05.

- الفرضية البديلة (H1) تساهم نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق المتطلبات الادارية ببلدية ايليزي من وجهة نظر موظفيه عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال الجدول أعلاه نجد: بلغ معامل الارتباط بيرسون بين نظم التسيير في الادارة الحديثة والمتطلبات الادارية بقيمة (R=0.90) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.00)، وهو ما يعنى وجود علاقة قوية أي يوجد أثر بين درجات الموظفين حول استبيان الدراسة، ويمكننا أن نفسر هذا الارتباط أن نظم التسيير تساهم في تطبيق المتطلبات الادارية في الإدارة الحديثة من خلال توفير أدوات ومنصات إلكترونية تسهل عمليات التنظيم والمتابعة والتواصل بين الأقسام والموظفين. تُعد هذه المساهمة مؤشراً فعالاً للإدارة الإلكترونية حيث تساهم في تحسين كفاءة العمل وتقليل الأخطاء وتسريع عمليات اتخاذ القرارات، كما يظهر الجدول قيمة تحليل التباين (ANOVA/Analysis of variance) يتبين أن قيمة F قد بلغت (145.074) عند مستوى الثقة (0.00) وهذا ما يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى الدلالة (0.05).

ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدرة ب ($R^2=0.82$) والتي تقع ضمن مجال التفسير ب $0.7 < R^2 < 1$ ، ومنه تبين لنا انه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء موظفي بلدية إيليزي، فإننا وجدنا إن نظم التسيير في الإدارة الحديثة يساهم بنسبة مقدارها (90%) في تطبيق المتطلبات الادارية كمؤشر من مؤشرات الإدارة الالكترونية، وهي نسبة مساهمة عالية، وان باقي النسبة ترجع الى عدة عوامل أخرى.

وتشير قيمة الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب ($B=0.99$) أنه كلما رفعنا في مستويات نظم التسيير في الإدارة الحديثة بوحدة واحدة يعقمها مساهمة في تطبيق الإدارة الالكترونية من جانب مؤشر المتطلبات الادارية ب 0.90.

إن مما سبق من تحليل وقراءة إحصائية لنتائج الجدول الموضحة أعلاه. نستنتج قبول الفرضية البديلة (H_1)، ورفض الفرضية الصفرية (H_0) أي تساهم نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق المتطلبات الادارية ببلدية إيليزي من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05.

3. النتائج المتعلق بالفرضية الثالثة: "تساهم نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق المتطلبات البشرية ببلدية إيليزي من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05".

لاختبار الفرضية، تم حساب الانحدار الخطي البسيط من أجل التعرف على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحليل العلاقة والأثر بين المتغير المستقل " نظم التسيير في الإدارة الحديثة" على المتغير التابع " المتطلبات البشرية"، والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-15) يوضح أثر نظم التسيير في الإدارة الحديثة على تطبيق المتطلبات التقنية

اختبار الفرضية الفرعية	المتغير المستقل	المتغير التابع	معنوية نموذج الانحدار البسيط		القدرة التفسيرية		نتيجة العلاقة	معنوية معامل الانحدار		
			قيمة F	SIG	R	R^2		B	T	Sig
الفرضية الثالثة	نظم التسيير	المتطلبات البشرية	47.91	0.00	0.77	0.60	H1	2.168	0.906	0.00

نص الفرضية الإحصائية:

- الفرضية الصفرية (H_0) لا تساهم نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق المتطلبات البشرية ببلدية إيليزي من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05.

- الفرضية البديلة (H_1) تساهم نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق المتطلبات البشرية ببلدية إيليزي من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال الجدول أعلاه نجد: بلغ معامل الارتباط بيرسون بين نظم التسيير في الإدارة الحديثة والمتطلبات البشرية بقيمة ($R=0.77$) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.00)، وهو ما يعنى وجود علاقة قوية أي

يوجد أثر بين درجات الموظفين حول استبيان الدراسة، ويمكننا أن نفسر هذا الارتباط أن نظم التسيير في الإدارة الحديثة تلعب دورًا حيويًا في تطبيق المتطلبات البشرية كمؤشر للإدارة الإلكترونية، فهي تسهل تنظيم الموارد البشرية بفعالية وتساهم في تحسين سير العمل وتوجيه الكفاءات إلى المهام المناسبة، وهذا يعزز فعالية الإدارة الإلكترونية ويعزز قدراتها على تحقيق الأهداف المنشودة، كما يظهر الجدول قيمة تحليل التباين (ANOVA/Analysis of variance) يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (47.91) عند مستوى الثقة (0.00) وهذا ما يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى الدلالة (0.05).

ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.82$) والتي تقع ضمن مجال التفسير بـ $0.7 < R^2 < 1$ ، ومنه تبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء موظفي بلدية إيليزي، فإننا وجدنا أن نظم التسيير في الإدارة الحديثة يساهم بنسبة مقدارها (77%) في تطبيق المتطلبات البشرية كمؤشر من مؤشرات الإدارة الإلكترونية، وهي نسبة مساهمة عالية، وأن باقي النسبة ترجع إلى عدة عوامل أخرى.

وتشير قيمة الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.99$) أنه كلما رفعنا في مستويات نظم التسيير في الإدارة الحديثة بوحدة واحدة يعقبها مساهمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية من جانب مؤشر المتطلبات البشرية بـ 0.77.

إذا مما سبق من تحليل وقراءة إحصائية لنتائج الجدول الموضحة أعلاه. نستنتج قبول الفرضية البديلة (H_1)، ورفض الفرضية الصفرية (H_0) أي تساهم نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق المتطلبات البشرية ببلدية إيليزي من وجهة نظر موظفيه عند مستوى الدلالة 0.05.

4. النتائج المتعلقة بالفرضية العامة: "تساهم نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية إيليزي من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05".

لاختبار الفرضية، تم حساب الانحدار الخطي البسيط من أجل التعرف على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحليل العلاقة والأثر بين المتغير المستقل "نظم التسيير في الإدارة الحديثة" على المتغير التابع "الإدارة الإلكترونية"، والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-16) يوضح أثر نظم التسيير في الإدارة الحديثة على تطبيق الإدارة الإلكترونية

اختبار الفرضية الفرعية	المتغير المستقل	المتغير التابع	معنوية نموذج الانحدار البسيط		القدرة التفسيرية		نتيجة العلاقة	معنوية معامل الانحدار		
			قيمة F	SIG	R	R^2		B	T	Sig
الفرضية العامة	نظم التسيير	الإدارة الإلكترونية	155.07	0.00	0.91	0.83	H1	2.09	0.498	0.00

نص الفرضية الإحصائية:

- الفرضية الصفرية (H_0) لا تساهم نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق الإدارة الالكترونية ببلدية ايليزي من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05.

- الفرضية البديلة (H_1) تساهم نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق الإدارة الالكترونية ببلدية ايليزي من وجهة نظر موظفيه عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال الجدول أعلاه نجد: بلغ معامل الارتباط بيرسون بين نظم التسيير في الإدارة الحديثة والمتطلبات البشرية بقيمة ($R=0.91$) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.00)، وهو ما يعنى وجود علاقة قوية أي يوجد أثر بين درجات الموظفين حول استبيان الدراسة، ويمكننا أن نفسر هذا الارتباط أن نظم التسيير تسهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تلبية مجموعة من المتطلبات التقنية والإدارية والبشرية من الناحية التقنية، تتضمن هذه المتطلبات توفير بنية تحتية قوية وآمنة، واستخدام أنظمة إدارة البيانات، وتوفير أمان معلوماتي وتقنيات التشفير. أما من الناحية الإدارية، فيتعين وضع سياسات وإجراءات فعالة، وتطوير استراتيجيات لتوجيه استخدام التقنيات الإلكترونية. أما من الناحية البشرية، فيتعين توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين، وتعزيز ثقافة العمل الإلكتروني، وتحفيز التعاون والتواصل بالإضافة إلى توفير الدعم الفني والاستشاري، كما يظهر الجدول قيمة تحليل التباين (ANOVA/Analysis of variance) يتبين أن قيمة F قد بلغت (155.07) عند مستوى الثقة (0.00) وهذا ما يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى الدلالة (0.05).

ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدرة ب ($R^2=0.83$) والتي تقع ضمن مجال التفسير ب $0.7 < R^2 < 1$ ، ومنه تبين لنا أنه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء موظفي بلدية ايليزي، فإننا وجدنا أن نظم التسيير في الإدارة الحديثة يساهم بنسبة مقدارها (91%) في تطبيق الإدارة الالكترونية، وهي نسبة مساهمة عالية، وأن باقي النسبة ترجع الى عدة عوامل أخرى.

وتشير قيمة الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب ($B=2.09$) أنه كلما رفعنا في مستويات نظم

التسيير في الإدارة الحديثة واحدة يعقها مساهمة في تطبيق الإدارة الالكترونية ب 0.91.

إذا مما سبق من تحليل وقراءة إحصائية لنتائج الجدول الموضحة أعلاه. نستنتج قبول الفرضية البديلة (H_1)، ورفض الفرضية الصفرية (H_0) أي تساهم نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية ايليزي من وجهة نظر موظفيه عند مستوى الدلالة 0.05.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولنا في هذا الفصل عن دور نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية ايليزي فقد اعتمدنا على أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان لتأكيد صحة ذلك وتم توزيع الاستبيان على عينة من الموظفين وقمنا بمعالجة إحصائية لبيانات المستجوبين بالاستعانة ببرنامج spss27 وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد أنه هناك دور لنظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها الثلاث (المتطلبات الرقمية، المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) أي أنها تساهم بشكل كبير في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الخاتمة

من خلال هذا البحث حاولنا الاجابة عن الاشكالية المطروحة في هذه الدراسة "ما هو دور نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق الإدارة الالكترونية ببلدية ايليزي؟ حيث قمنا من خلال هذا العمل الاجابة عليها في فصلين الأول نظري و الثاني تطبيقي حيث يتعلق الأول بالجزء النظري لمتغيرات الدراسة نظم التسيير والإدارة الالكترونية، وتطرقنا في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة دور نظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق الإدارة الالكترونية بأبعادها الثلاث (المتطلبات التقنية، المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية) حيث اتخذنا الاستبيان كأداة للدراسة وقدمناه لموظفي البلدية، و قمنا بمعالجة بيانات العينة المستهدفة بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي spss 27 ومن خلال تحليل دراستنا توصلنا للنتائج التالية:

نتائج الدراسة الميدانية:

- مستوى نظم التسيير في الإدارة الحديثة ببلدية ايليزي هو بدرجة منخفضة.
 - مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية ببلدية ايليزي هو بدرجة منخفضة.
 - لا تساهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لنظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق الإدارة الالكترونية.
 - لا تساهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لنظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق الإدارة الالكترونية حسب بعد المتطلبات التقنية.
 - لا تساهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لنظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق الإدارة الالكترونية حسب بعد المتطلبات الادارية.
 - لا تساهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لنظم التسيير في الإدارة الحديثة في تطبيق الإدارة الالكترونية حسب بعد المتطلبات البشرية.
- الاقتراحات:

- تحديث البنية التحتية التكنولوجية في البلدية، مثل تركيب شبكات اتصالات عالية السرعة وتحديث الأنظمة والبرمجيات القائمة.
- تطبيق نظام إدارة المعاملات الإلكترونية الذي يتيح للمواطنين إجراء المعاملات عبر الإنترنت بسهولة وفعالية.
- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات الهواتف الذكية لتوفير قنوات تواصل فعالة مع المواطنين، مثل تقديم استطلاعات رأي عبر الإنترنت وتقديم مراجعات لخدمات البلدية
- تقديم برامج تدريبية مخصصة للموظفين لتعلم استخدام التكنولوجيا الجديدة وتطبيقها في العمل اليومي.
- تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة لتحسين أداء البلدية وتقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين.

- إطلاق مبادرات لتعزيز الشفافية في أداء البلدية وتعزيز المساءلة بشكل دوري، مثل نشر تقارير الأداء والميزانيات عبر الإنترنت.
- تعزيز دعم الحكومة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات، من خلال تقديم التمويل والموارد اللازمة وتبني السياسات الداعمة.

قائمة المصادر والمراجع

• الكتب:

- 1- إبراهيم سليمان، الحكومة الالكترونية، دار يافا للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 2- بسام عبد العزيز الحمادي، الإدارة الإلكترونية، مجلة رسالة معهد الإدارة، العدد 50، الرياض، السعودية، 2004.
- 3- بيان هاني حرب، مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية الدولية، عمان، 2000.
- 4- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2010.
- 5- حمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1993.
- 6- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، 2005.
- 7- خليل الشماخ، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 8- رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2007.
- 9- زيد محمد، تعلم إعداد الأبحاث والدراسات العلمية: مدخل لفهم مكونات ومناهج وأدوات البحث العلمي وتنسيق إجراءات تنفيذها، دار الكتاب الثقافي، اربد، الأردن، 2019.
- 10- ساعد هماش، وليد حمادي، باديس لونيس، الإدارة الحديثة لقيادة التغيير داخل المنظمة، جامعة باتنة 1 الجزائر، 2015.
- 11- سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، الأردن، 2005.
- 12- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2010.
- 13- صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، مصر، 2014.
- 14- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 15- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 16- عبد الرؤوف عامر طارق، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع ط 1، القاهرة، مصر، 2007.
- 17- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 18- عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2011.
- 19- عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 20- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار المغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006.
- 21- عمرو صفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط - التنظيم - الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.

- 22- عمرو وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط - التنظيم - الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
- 23- فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية: الأسس النظرية والتطبيقية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2015.
- 24- فهد ناصر العبود، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2003.
- 25- ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية الحكومية الإلكترونية، منشأة المعارف، ط 1، مصر، 2006.
- 26- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الأول، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية ' الجزائر، 2006.
- 27- محمد صادق إسماعيل، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
- 28- محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2010.
- 29- مزهر شعبان العاني، شوقي جواد وناجي، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2014.
- 30- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- 31- المفرجي عادل حرحوش وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط 2، القاهرة، مصر، 2010.
- 32- منصور أحمد منصور، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 33- نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 34- هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- **البحوث الجامعية:**
 - 1- جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة غزة فلسطين، 2011.
 - 2- حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، غير منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن حدة، الجزائر، 2007.
 - 3- رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 01، 2018.
 - 4- رحموني عبد الرزاق، تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين النجاح والتحديات، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019.

- 5- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
 - 6- عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
 - 7- قحموش إيمان، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019
 - 8- ماحي نعيمة، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على تسيير المرفق العام في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2019.
 - 9- مرسل أحمد بعلي، الشريف سيد أحمد، التدريب في ظل التغيرات الحديثة وأثره على تسيير الموارد البشرية، رسالة لإعداد شهادات الدراسات العليا المتخصصة في الموارد البشرية، 2004.
- **المجلات العلمية المحكمة:**
 - 1- لخضر راجي. عائشة لكحل ، الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية ط2 رقم 1 ،تصدرها جامعة عمارثليجي الاغواط ، الاغواط، الجزائر، 2016.
 - 2- علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات: 2006.
 - **التظاهرات العلمية:**
 - 1- بوقلقول الهادي، من أجل عقلنة وتأهيل أنظمة التسيير للمؤسسة الجزائرية، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 23/22 افريل 2003، جامعة عنابة.
 - 2- رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية والإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مصر، 2004.
 - **المراجع باللغة الأجنبية.**

1- schoderbek charles and others،Management systems business. Publication dalos ، 1980

الملاحق



المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إيليزي- الجزائر

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أخي الكريم أختي الكريمة.

في إطار تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، نضع بين أيديكم استبيان حول دراسة بعنوان: " نظم التسيير في الادارة الحديثة و دورها في تطبيق الادارة الالكترونية "، دراسة حالة بلدية إيليزي لولاية إيليزي ، قمنا بتصميم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى الحصول عن البيانات الضرورية لذلك نرجو منكم وضع علامة (x) أمام الاجابة المناسبة ،ومع ضماننا لكم السرية التامة للمعلومات التي تدلون بها، واستعمالها لغرض البحث العملي لا غير.

نشكركم مسبقا عن تقديركم لأهمية الدراسة وتعاونكم معنا للوصول لنتائج هذه الدراسة ،كما نعلمكم بأن إجابتكم تستخدم لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

إشراف الأستاذ الدكتور :

بوضياف عبد اللطيف عمر

إعداد الطالبات:

سي عامر نور ايمان

فرحات سليمة

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1/ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2/ الاقدمية: من 1 سنة الى 10 ☐ من 11 إلى 20 سنة ☐ من 21 إلى 30 سنة ☐ أكثر من 30 سنة ☐

3/ المستوى الدراسي (المؤهل العلمي): ثانوي وأقل ☐ تكوين مهني ☐ جامعي ☐

دراسات عليا ☐

4/ الصنف المهني : عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐ إطار ☐ إطار سامي ☐

5/ مصلحة الانتساب : مصلحة جوازات السفر و بطاقات التعريف ☐ مصلحة رخصة السياقة ☐



الجزء الثاني: محاور الاستبيان وتعريفاتها الإجرائية

المحور الأول: تطبيق الادارة الالكترونية					
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: المتطلبات التقنية					
1/ تتوفر المؤسسة على الأجهزة التقنية التي تلي احتياجاتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية (خوادم وكمبيوترات)					
2/ تتوفر المؤسسة على شبكة اتصالات داخلية تربط بين مصالحها ومكاتبها (أنترانت)					
3/ تتوفر المؤسسة على البريد الإلكتروني الداخلي					
4/ تتوفر مؤسستي على تدفق انترنت جيد يساير متطلبات الجودة الادارية المرجوة					
5/ يستعمل الموظفون البريد الإلكتروني للتواصل فيما بينهم					
البعد الثاني: المتطلبات الإدارية					
6/ تدعم الإدارة سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في اتخاذ القرارات					
7/ تدعم الإدارة سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في نشر الثقافة الالكترونية					
8/ تدعم الإدارة سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في توفير كافة المستلزمات					
9/ تتبع الإدارة خطة أو رؤية إستراتيجية لتطبيق الإدارة الالكترونية					
10/ تغير الهيكل التنظيمي ضمن بيئة العمل الالكتروني وأصبح اكثر مرونة و سهل من عملية الاتصال					
11/ تغيرت عناصر العملية الادارية اثر التغير الحاصل في نمط العمل الالكتروني إيجابيا					
12/ تجعل الادارة الالكترونية الموظفين مبدعين و تزيد مهارتهم في اداء وظائفهم					

					13/ حسنت الإدارة الالكترونية من العلاقات بين الادارة و الموظفين من خلال سهولة اوصول المعلومة
					14/ حسنت الإدارة الالكترونية من الاتصال مع البيئة الخارجية من خلال تقديم خدمة سريعة وفورية للمواطنين
البعد الثالث: المتطلبات البشرية					
					15/ لديك وعي حول ضرورة الانتقال الى الادارة الالكترونية
					16/ تمتلك كموظف المهارات و القدرات اللازمة التي تؤهلك لتطبيق الادارة الالكترونية
					17/ يتم تحفيز الموظفين المتميزين في العمل الالكتروني
					18 / ترغب في تعويض خبرتك المهنية القديمة بالخبرة التكنولوجية الجديدة
					19/تعتمد المؤسسة على استقطاب واختيارالمورد البشري الذي يمتلك مهارات وقدرات لتطبيق الإدارة الالكترونية
					20 /تربغ في تعويض خبرتك المهنية القديمة بالخبرة التكنولوجية الجديدة
					21/ استفدت من دورات تدريبية دورية حول استخدام النظام الالكتروني المعتمد من طرف مؤسستك
المحور الثاني: نظم التسيير في الادارة الحديثة					
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1 / يعزز نظام التسيير الحديث التعاون و التواصل بين الموظفين في مؤسستك					
2/ يسهم نظام التسيير في الادارة الحديثة في تحقيق اهداف مؤسستك					
3/يحدد نظام التسيير مكان اتخاذ القرار					
4/نظم التسيير الحديثة فعالة في تسيير عمليات الادارة الالكترونية					
5/ تساهم نظم التسيير الحديثة في تحقيق الشفافية و المصادقية في الادارة الالكترونية					

الملاحق

					6/يربط نظام التسيير بين الاستراتيجية ومستوى التنفيذ و يخطط النشاطات على مستوى المؤسسة
					7/ يساهم نظام التسيير في تصميم هيكل المؤسسة
					8/ يحدد نظام التسيير مكان اتخاذ القرار
					9/ تمثل الادارة الحديثة وظيفة اساسية في المؤسسات
					10/ تعمل الادارة الحديثة على تحقيق الاستخدام الامثل للموارد البشرية
					11/ تعمل الادارة الحديثة على تقديم الإرشاد والنصح للمدراء التنفيذيين بكل الجوانب التي تتعلق بالعاملين في المنظمة
					12/تعمل الادارة الحديثة على المساعدة في رسم السياسات وإدارتها بالإضافة لحل المشكلات في المنظمة.
					13/ تساعد الادارة الحديثة المدراء التنفيذيين في الكشف عن المشاكل والصعوبات التي تؤثر بأداء العاملين وفعالية المنظمة
					14/ توفر الادارة الحديثة الإجراءات التي لها علاقة بالعاملين من أجل ضمان أداء فعال وإنتاجية عالية
					15/ تحقق نظم التسيير في الادارة الحديثة التنسيق بين كل النشاطات المتعلقة بالموظفين

الملحق (2) نتائج الدراسة

Descriptive Statistics			
نظم_التسيير	N	Mean	Std. Deviation
يعزز نظام التسيير الحديث التعاون و التواصل بين الموظفين في مؤسستك	33	2.56	1.20
يسهم نظام التسيير في الادارة الحديثة في تحقيق اهداف مؤسستك	33	2.73	1.15
يحدد نظام التسيير مكان اتخاذ القرار	33	2.57	1.35
نظم التسيير الحديثة فعالة في تسيير عمليات الادارة الالكترونية	33	2.70	1.33
تساهم نظم التسيير الحديثة في تحقيق الشفافية والمصادقية في الادارة الالكترونية	33	2.57	1.30
يربط نظام التسيير بين الاستراتيجية ومستوى التنفيذ و يخطط النشاطات على مستوى المؤسسة	33	2.30	.92
يساهم نظام التسيير في تصميم هيكل المؤسسة	33	2.45	1.20
يحدد نظام التسيير مكان اتخاذ القرار	33	2.60	1.25
تمثل الادارة الحديثة وظيفة اساسية في المؤسسات	33	2.39	1.32
تعمل الادارة الحديثة على تحقيق الاستخدام الامثل للموارد البشرية	33	2.42	1.48
تعمل الادارة الحديثة على تقديم الإرشاد والنصح للمدراء التنفيذيين بكل الجوانب التي تتعلق بالعاملين في المنظمة	33	2.06	.83
تعمل الادارة الحديثة على المساعدة في رسم السياسات وإدارتها بالإضافة لحل المشكلات في المنظمة.	33	1.97	0.98
تساعد الادارة الحديثة المدراء التنفيذيين في الكشف عن المشاكل والصعوبات التي تؤثر بأداء العاملين وفعالية المنظمة	33	2.27	1.23
توفر الادارة الحديثة الإجراءات التي لها علاقة بالعاملين من أجل ضمان أداء فعال وإنتاجية عالية	33	2.33	1.24
تحقق نظم التسيير في الادارة الحديثة التنسيق بين كل النشاطات المتعلقة بالموظفين	33	2.52	1.32
Valid N (listwise)	33	2.41	.92

Descriptive Statistics			
الإدارة_الالكترونية	N	Mean	Std. Deviation
تتوفر المؤسسة على الأجهزة التقنية التي تلبي احتياجاته التطبيق الإدارة الإلكترونية (خوادم وأجهزة كمبيوتر)	33	2.09	1.31
تتوفر المؤسسة على شبكة اتصالات داخلية تربط بين مصالحها ومكاتبها (انترنت)	33	2.48	1.50
تتوفر المؤسسة على البريد الإلكتروني الداخلي	33	2.30	1.21
تتوفر مؤسستي على تدفق انترنت جيد يساير متطلبات الجودة الإدارية المرجوة	33	2.45	1.30
يستعمل الموظفون البريد الالكتروني للتواصل فيما بينهم	33	2.18	.98
بعد المتطلبات التقنية	33	2.30	1.03
تدعم الإدارة سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في اتخاذ القرارات	33	2.48	1.18
تدعم الإدارة سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في نشر الثقافة الالكترونية	33	2.36	.99

تدعم الإدارة سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في توفير كافة المستلزمات	33	2.45	1.09
تتبع الإدارة خطة أو رؤية استراتيجية لتطبيق الإدارة الالكترونية	33	2.42	1.17
تغير الهيكل التنظيمي ضمن بيئة العمل الالكتروني وأصبح أكثر مرونة وسهل من عملية الاتصال	33	2.70	1.38
تغيرت عناصر العملية الإدارية اثر التغير الحاصل في نمط العمل الالكتروني إيجابيا	33	2.58	1.46
تجعل الإدارة الالكترونية الموظفين مبدعين وتزيد مهارتهم في أداء وظائفهم	33	2.30	1.36
حسنت الإدارة الالكترونية من العلاقات بين الإدارة والموظفين من خلال سهولة إيصال المعلومة	33	2.48	1.37
حسنت الإدارة الالكترونية من الاتصال مع البيئة الخارجية من خلال تقديم خدمة سريعة وفورية للمواطنين	33	2.03	1.13
بعد المتطلبات الإدارية	33	2.42	1.07
لديك وعي حول ضرورة الانتقال الى الإدارة الالكترونية	33	2.70	1.45
تمتلك كموظف المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلك لتطبيق الإدارة الالكترونية	33	2.82	1.57
يتم تحفيز الموظفين المتميزين في العمل الالكتروني	33	2.27	1.13
ترغب في تعويض خبرتك المهنية القديمة بالخبرة التكنولوجية الجديدة	33	2.67	1.31
تعتمد المؤسسة على استقطاب واختيار المورد البشري الذي يمتلك مهارات وقدرات لتطبيق الإدارة الالكترونية	33	2.33	1.16
ترغب في تعويض خبرتك المهنية القديمة بالخبرة التكنولوجية الجديدة	33	2.60	1.27
استفدت من دورات تدريبية دورية حول استخدام النظام الالكتروني المعتمد من طرف مؤسستك	33	2.27	1.04
بعد المتطلبات البشرية	33	2.53	1.09
محور الإدارة الالكترونية	33	2.42	0.98

نتائج الفرضية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.784 ^a	.615	.603	8.81760

a. Predictors: (Constant), التقنية_المتطلبات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3855.930	1	3855.930	49.594	.000 ^b
	Residual	2410.252	31	77.750		
	Total	6266.182	32			

- a. Dependent Variable: التسيير_نظم
- b. Predictors: (Constant), التقنية_المتطلبات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.075	3.787		3.189	.003
	التقنية_المتطلبات	2.117	.301	.784	7.042	.000

- a. Dependent Variable: التسيير_نظم

نتائج الفرضية الثانية:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الادارية_المتطلبات ^b		. Enter

- a. Dependent Variable: التسيير_نظم

- b. All requested variables entered.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5162.945	1	5162.945	145.074	.000 ^b
	Residual	1103.236	31	35.588		
	Total	6266.182	32			

- a. Dependent Variable: التسيير_نظم

- b. Predictors: (Constant), الادارية_المتطلبات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.731	2.601		2.972	.006
	الادارية_المتطلبات	1.316	.109	.908	12.045	.000

- a. Dependent Variable: التسيير_نظم

نتائج الفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.779 ^a	.607	.594	8.91095

- a. Predictors: (Constant), البشرية_المتطلبات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3804.626	1	3804.626	47.914	.000 ^b
	Residual	2461.556	31	79.405		
	Total	6266.182	32			

- a. Dependent Variable: التسيير_نظم
- b. Predictors: (Constant), البشرية_المتطلبات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.224	3.961		2.833	.008
	البشرية_المتطلبات	1.428	.206	.779	6.922	.000

- a. Dependent Variable: التسيير_نظم