

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعريريج -  
كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: العلوم الاجتماعية

# الادارة الالكترونية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة -اتصالات الجزائر-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

بوقفة عبد الرحمان

إعداد الطالبتين:

- طبي صباح

- قاسمي راضية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

اللهم اجعلني شكورا صبورا قبل كل شيء احمد الله الذي قدرنا  
على انجاز هذا العمل المتواضع حمدا كثيرا طيبا مباركا  
كلمة شكر و تقدير و احترام إلى الذي زادنا شرفا بتأطيره لنا  
"الدكتور بوقفة عبد الرحمان"

كما نتقدم بـشـرنا المسبق الى السادة اعضاء المناقشة

كما لم يفوتنا ان نتقدم بالشكر الى كل

من ساعدنا من قريب او من بعيد و لو بكلمة طيبة او محفزة

# اهداء

إلى والديّ الكريمين، إلى من كانا شمعتين أستضيء بهما دربي إلى  
والدي الحبيب -رحمه الله- وأسكنه فسيح جناته الذي قال لي

يوما: "العلم ليس له عطله"

إلى أمي العزيزة اطال الله في عمرها التي غمرتني بدعائها

إلى سندي في الحياة أختي عبلة و الهام

إلى إخوتي كريم ، كمال ، منير رضا

والى كل زوجاتهم وأولادهم

إلى صديقتي سهيلة وراضية

صباح

# اهداء

بكل فرحة و نخر و اعتزاز، أهدي هذا العمل المتواضع إلى :  
جدي رحمه الله وجدتي أطال الله في عمرها اللذان أنارا لي دربي بحبهم  
و دعائهم.

والى والدي العزيزين، أمي و أبي، اللذان أنارا لي دربي بحبهم و دعائهم،  
تضحياتهم وتشجيعهم، لولاهما لما حققت هذا الإنجاز.  
إلى إخوتي "نادية" "خولة"، "شيماء" و "نسرین" "أماني" سندي في هذه  
الحياة.

والى أخي بالكریم "فیصل"

إلى جميع صديقاتي "صباح فريال كوثر هاديل"

وإلى كل من أعرفهم.

راضية

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
	الاهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
أب	مقدمة
<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>	
04	تمهيد:
05	1- الاشكالية
06	2- الفرضيات
07	3- أهمية الموضوع و أسباب الاختيار
09	4- أهداف الدراسة
09	5- تحديد المفاهيم
13	6- الدراسات السابقة
21	7- المقاربة النظرية
<b>الفصل الثاني: الادارة الالكترونية</b>	
27	تمهيد
28	1- أهداف الادارة الالكترونية
29	2- أهمية الادارة الالكترونية
30	3- عناصر الادارة الالكترونية
32	4- وظائف الادارة الالكترونية

35	5- خصائص الادارة الالكترونية
36	6- البناء الشبكي للإدارة الالكترونية
38	7- معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر
41	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية</b>	
43	تمهيد
44	1- أهمية الفعالية التنظيمية
44	2- خصائص الفعالية التنظيمية
46	3- مداخل الفعالية التنظيمية
54	4- نظريات الفعالية التنظيمية
55	5- مؤشرات الفعالية التنظيمية
58	6- أبعاد الفعالية التنظيمية
61	7- العلاقة بين الاداة الالكترونية والفعالية التنظيمية
63	خلاصة
<b>الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
65	تمهيد
66	1- مجالات الدراسة:
66	1-1- المجال المكاني
66	1-2- المجال الزمني
66	1-3- المجال البشري
67	2- المنهج المستخدم
67	3- أدوات جمع البيانات

68	4- مجتمع الدراسة
70	خاتمة
72	قائمة المصادر والمراجع

# مقدمة

## مقدمة:

أدى التطور العلمي والتقني وانتشار شبكة الأنترنت الى بروز تأثيرات عديدة على طبيعة النظم الادارية التي أعادت صياغة الخدمات وأساليب الانتاج وفق نمط يرتكز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي ، كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل واختراق الحدود المكانية.

لقد أفرز التحول نحو النظم الادارية الحديثة جملة من التغيرات على آلية التسيير داخل هذه الادارات لقياس مدى الفعالية التنظيمية داخلها لما توفره من فرص للنجاح والوضوح والدقة لتقديم الخدمات وانجاز المعاملات .

أصبح التحول نحو تبني النظم الالكترونية يمثل توجهها عالميا يقوم على تبني النظم الالكترونية بالموازاة مع الفعالية للعنصر البشري داخلها الذي يمثل الركيزة الأساسية لدعم وجود هذه النظم باعتباره المسير والقائم على المرحلة الانتقالية من النظام التقليدي الى الحديث ، عبر التخطيط الممنهج للتأقلم وتقبل التغيير ، في هذا المجال نجد أن هناك عدة مبادرات دولية قدمتها دول وحكومات توجت بنجاحات بالمقابل وجدت معوقات تستدعي بحوث ودراسات تمكن من معرفة المرتكزات والمعالم للكشف عن انعكاسات وجود الاداة الالكترونية ومدى قياسها للفعالية داخل هذه المنظمة ، وفي هذا الصدد تفيد أحد تقارير الأمم المتحدة عن تطوير مجتمع المعرفة بأن له القدرة على تحقيق المنافع من ثروات المعلومات والمعرفة وتقنيات الاتصال باتباع سياسات واستراتيجيات تخلق بيئة توفر المعلومات ونشر البيانات من خلال تقنيات المعلومات.

ومن واقع التجربة الجزائرية في تطبيق الادارة الالكترونية بالإدارات نحو بناء نموذج متطور من واقع الجاهزية، نتوقف للنظر فيما تحقيقه من استعداد ومستوى فعالية الانجاز.

ومما دفعنا الى محاولة تسليط الضوء على هذه الدراسة من خلال التطرق الى الادارة الالكترونية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية خاصة اذا كان الأمر يتعلق بمؤسسة خدمتية وتتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أن اعتمادها النموذج الالكتروني في الادارة باعتبارها تقوم على الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات من الطريقة اليدوية الى الشكل الالكتروني من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل للجهد والوقت .

ومن هنا جاء هذا البحث لدراسة الادارة الالكترونية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر، فقد تم تقسيم الدراسة الى أربعة فصول فيها ثلاثة فصول نظرية وفصل في الجانب الميداني .

حيث تناول الفصل أول موضوع الدراسة ، أين تم طرح اشكالية البحث وبناءا عليها صياغة تم جملة من الفرضيات للإجابة عليها من خلال البحث الميداني، كما تطرقنا الى توضيح أهمية أهداف البحث و المفاهيم الأساسية للمتغيرات و الدراسات السابقة ختاماً بالمقاربة النظرية.

وتضمن الفصل الثاني ماهية الادارة الالكترونية من خلال الاحاطة بأهم عناصرها و الوظائف ومعوقات الادارة الالكترونية، أما الفصل الثالث فقد تطرقنا فيه الى الفعالية التنظيمية وأهم المداخل الأساسية لها وابعادها أهم خصائصها ، في حين تم في الفصل الرابع توضيح الاجراءات المنهجية للدراسة من حيث المنهج ، الادوات المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة الى مجالات الدراسة .

# الفصل الأول

## موضوع الدراسة

1. الاشكالية
2. الفرضيات
3. أهمية الموضوع وأسباب الاختيار
4. أهداف الدراسة
5. تحديد المفاهيم
6. الدراسات السابقة
7. المقاربة النظرية

## تمهيد:

يقتنع الباحث الظواهر الاجتماعية من البيئة المحيطة به فهو يعايش تلك الظواهر ويستشف منها ما تستحق الدراسة وما تستحق المتابعة وإجراء بعض الفرضيات والملاحظات التي من شأنها أن تساعد في الخروج باستنتاجات يمكن أن تضيف معلومة جديدة في مجال البحث السوسيولوجي أو تجدد معلومة سابقة في فترة زمنية مضت، ذلك أن الظواهر الاجتماعية تتغير بتغير عنصري الزمان والمكان، الميزة الأساسية التي تجعل من البحث العلمي في المجال السوسيولوجي يأخذ الصيغة التراكمية والتتابعية، ولأجل هذا يلجأ الباحث السوسيولوجي إلى الاستعانة بالمنهج العلمية وأدواتها من أجل تقصي الحقائق المعرفية وجمع المعطيات اللازمة حول الظاهرة المدروسة، فيقوم بالإحاطة حول الظاهرة من خلال محاولة حصرها في إشكالية تعبر عن محتواها وعن مدى وجوب ظاهرة تتطلب الدراسة، ويقوم بافتراض الفروض التي تشكل في ذهن الباحث حلاً مقترحة بشكل مسبق لا يتم التأكد منها إلا حين الوصول إلى استنتاجات ميدانية من الظاهرة المدروسة.

وتسعى هذه الدراسة كغيرها من الدراسات السوسيولوجية إلى محاولة تشخيص ظاهرة الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة من خلال طرح إشكالية تعبر عن المضمون التساؤلي للظاهرة ويتمحور في تطبيق الإدارة الإلكترونية و مساهمتها في تحقيق الفعالية التنظيمية، وكذلك تم طرح فرضيات من أجل حصر نطاق الظاهرة والتحكم فيها بشكل أفضل وعدم الدخول إلى المتاهات العلمية التي لا شأن لها بالظاهرة، والوصول إلى النتائج المرجوة حول الظاهرة المدروسة.

## 1. الإشكالية:

تعتبر المؤسسات على اختلاف أنواعها أداة حيوية في المجتمعات الانسانية ويعد الأفراد العنصر المؤثر والفعال فيها فوجودهم ضمن تلك المؤسسات تفرز انماط من التفاعلات الانسانية التي تؤثر على فاعليتها ،فالمؤسسات الفعالة تحقق انتاجية عالية تدعم الاقتصاد وتشبع حاجات المستهلكين، في حين ان المؤسسات غير الفعالة تعاني من مشكلات ومعوقات اقتصادية واجتماعية، إلا أن الانتشار الواسع لها في كل القطاعات يتطلب تطوير النظم الادارية بها ،من خلال ادخال مختلف التغيرات الادارية، ولكي يتحقق ذلك يجب عليها ان تكون قادرة على التكيف والتأقلم مع التغيرات التقنية ومواكبتها.

وتعتبر تقنية الإدارة الالكترونية من أبرز التطبيقات التي ظهرت في الوقت الحالي مرتبطة بثورة المعلومات والتكنولوجيات الحديثة ،لذا أخذت المؤسسات تتنافس في تطبيق هذه التقنيات الحديثة في ادارتها وفي ضوء التقدم التزايد في استخدام هذه التكنولوجيات والتطبيقات الحاسوبية اصبح دور استخدام الإدارة الالكترونية مطلب وضرورة لا غنى عنها في الادارات ومحاولة تحقيق نتائج ايجابية نحو تحسين الأداء فيها ورفع كفاءتها.

والإدارة الالكترونية هنا تمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تختصر العولمة والفضاء الرقمي وكل متغيراته وأبعاده ،التي تؤثر بشكل او بأخر على العملية الإدارية ،ومن ثم الفعالية التنظيمية بها. هذه الأخيرة التي تأثر كغيرها بما افرزته الانترنت من تداعيات فهي من المواضيع الحديثة في ميدان السلوك التنظيمي اذ ان الإنسان منذ القدم سعى الى ترتيب نظام حياته واشباع حاجاته مما جعله يسعى الى ابتكار العديد من الاستراتيجيات تمكنه من تحقيق ذلك وأولها التنظيم ،فقد ادرك أهميتها مبكرا ونظر لحاجاته للتعاون الذي أصبح عنوانا للمجتمع الحديث الذي يصبو إلى تحقيق أعلى مستوى من الطفولة الانتاجية ثم الفعالية التنظيمية اذ اصبحت المنظمات دليل واضح على قدرة الانسان على الإبداع اذ تقوم على قاعدة إلكترونية وتكنولوجية وتستند إلى تفاعلات بين التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية يُوَظَرها أشخاص محترفين وفق

تنظيم مسطر مسبقا، فالفعالية التنظيمية أحد أبرز الغايات التي تشهدها المنظمات الإنتاجية والخدماتية، كونها عاملا أساسيا في بقائها واستمرارها داخل المحيطين الاقتصادي والاجتماعي وعلى هذا الأساس عمدت معظم المؤسسات إلى امتلاك أفضل الأدوات والكفاءات المناسبة التي تساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية والتفوق والتميز في أدائها ومن خلاله تبلورت اشكالية بحثنا بطرح التساؤل الرئيسي:

كيف يساهم تطبيق الادارة الإلكترونية في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

ومنه نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يساهم التحول من الادارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

- كيف تساهم التكنولوجيات الحديثة للإدارة الإلكترونية في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

- كيف تساهم أساليب التنظيم الحديث للإدارة الإلكترونية في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

2- الفرضيات :

- الفرضية العامة:

يساهم تطبيق الادارة الإلكترونية في تحقيق الفعالية التنظيمية

- الفرضيات الفرعية:

1- يساهم التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الإلكترونية في تحقيق الفعالية التنظيمية

نكشف عن هذه الفرضية بالمؤشرات التالية:

- الشفافية

- عقلنة الخدمة

- اختصار الوقت

2- تساهم التكنولوجيات الحديثة للإدارة الالكترونية في تحقيق الفعالية التنظيمية

نكشف عن هذه الفرضية بالمؤشرات التالية:

- أجهزة الحاسوب

- البرمجيات

- تكنولوجيا المعلومات

3- تساهم أساليب التنظيم الحديث في الادارة الالكترونية في تحقيق الفعالية

التنظيمية

نكشف عن هذه الفرضية بالمؤشرات التالية:

- تسهيل إجراءات العمل

- التحسين المستمر للأداء

- رفع الكفاءة

3- أهمية الموضوع وأسباب الاختيار:

3-1- أهمية الموضوع:

تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول أهم الموضوعات التنظيمية فحيوية موضوع الادارة الالكترونية تساهم في ايضاح مفهوم متطلبات تطبيقها لبيان أهميتها في الادارة المعاصرة وجاءت هذه الدراسة كمحاولة للتوصل الى مجموعة من المؤشرات الأدائية الواجب توفرها لمعرفة واقعها في المؤسسات الجزائرية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية داخلها.

ونسعى من خلال بحثنا الى التركيز على الأساليب الادارية الحديثة فيما يخص تكنولوجيا المعلومات ومدى استخدامها في المؤسسة وبيان أهمية عامل التكنولوجيا في التأثير على كفاءة أداء المؤسسات ودورها في الاستفادة منها لإحداث فعالية تنظيمية وتغييرات تكنولوجية متجددة.

### 3-2- أسباب اختيار الموضوع:

لعل اهتمام الباحث و رغبته في تناول موضوع معين عن غيره من المواضيع مبني على اعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية فالذاتية متعلقة بشخصية الباحث، واهتماماته و ميولاته نحو مواضيع، أما الموضوعية فهي مرتبطة بالموضوع في حد ذاته، سواء من حيث قيمته العلمية، أو حدثه أو إذا كان صالحا للدراسة و من هذا المنطلق يمكن تلخيص أسباب اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

#### أ- الأسباب الذاتية:

- الدافع المعرفي أي حب المعرفة والاطلاع، خاصة و أن موضوعنا يتميز بالحدثية.  
- الاهتمام الشخصي بموضوع تطوير المؤسسات العمومية و تطوير هذه الأخيرة يعتمد على علاقة الفرد بمؤسسات الدولة و هذا ما تنشده الإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى إعادة النظر في طبيعة العلاقات بين الدولة و المواطن.

- معرفة مدى تطابق معرفتها مع ما هو موجود على أرض الواقع.

#### ب - الأسباب الموضوعية:

- توفر عنصر الجودة في الموضوع على مستوى الطرح العلمي الأكاديمي.  
- محاولة إثراء موضوع الإدارة في جوانبه النظرية و التطبيقية، وهذا راجع لمحدودية الدراسات والأبحاث التي تناولت مثل هذا الموضوع.

- أهمية موضوع الإدارة الإلكترونية في الحقل العلمي، كونه يتناول أحد تقنيات التكنولوجيا الحديثة.

#### 4- أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على واقع الادارة الالكترونية و أهميتها في المؤسسة وكيفية تحقيقها للفعالية التنظيمية داخلها
2. توضيح أهمية العنصر التكنولوجي في جميع المجالات
3. التأكيد على ضرورة مواكبة التقدم التكنولوجي
4. الكشف عن العلاقة التي تربط متطلبات الادارة الالكترونية و الفعالية التنظيمية للمؤسسة

#### 5- تحديد المفاهيم:

#### 5-1- مفهوم الإدارة:

تعود كلمة- إدارة - في أصل اشتقاقها اللغوي إلى دار دوراننا أي تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه .وعندهم ما دار الأمر هو ما يجري عليه في الغالب، وقولهم أدار الأمر أي أحاط به وأدار الشيء تعاطاه، وداور على الأمر عالجه، ومن قولهم مداورة الشؤون أي معالجتها .والإدارة هي الاسم والمصدر من أدار، والمدير هو من يتولى النظر في الشيء، وهو لاحقا من يتولى إدارة جهة معينة

من البلاد، فالكلمة في أصل اشتقاقها في اللغة العربية تعني معالجة الشؤون بالمعنى العام الفضفاض للعبارة، مع ما يستلزم ذلك من إحاطة بالشؤون المطروحة للمعالجة بما هي عليه، وبما فيها من مشكلات

وكيفية استنباط الحلول لها، ربما يتطلب أحيانا من رسم مسارا يدفع بها إلى الأرقى والأفضل.(1)

هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام لكل الموارد التنظيمية البشرية والمالية المادية والمعلوماتية بغرض إنجاز اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية(2)

- يعرف أبو الإدارة العلمية فريدريك تايلور Fredrick taylor "إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة"، إذن يرى Taylor أن الإدارة هي معرفة ما هو مطلوب عمله من الأفراد، والتأكد من أنهم يؤدون واجباتهم بأحسن وأرخص الطرق"(3) .

الإدارة هي عملية تسيير الأمور من خلال العاملين بكفاءة وفعالية للوصول إلى غايات معينة، فالإدارة هي عملية تجميع الموارد المادية والبشرية والمالية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة

للمنظمة والعاملين فيها، وحفظ التوازن بين هذه الأهداف للوصول إلى غايات بكفاءة وفعالية.

(1) - عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة- من النظرية إلى التطبيق-، منشورات حقوقية، بيروت، لبنان، الطبعة الاولى، 2013، ص11

(2) - درة عمر محمد، مدخل إلى الإدارة Approche to Management، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2009، ص 17

(3) - بشير العلق، إدارة الحملات الاعلامية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2009، ص16

## 5-2- مفهوم الادارة الالكترونية:

يقصد بها منظومة الأعمال، والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات، وهي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية<sup>(1)</sup>.

- عملية مكننة أعمال ونشاطات الإدارة بالاعتماد على تقنيات المعلومات الضرورية كافة وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة في التقليل من استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين وذلك اعتماد الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية<sup>(2)</sup>.

- تعرف الاداة الالكترونية بأنها منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنية الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الاداري اليدوي الى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة<sup>(3)</sup>.

الإدارة الالكترونية هي عبارة عن عملية إدارية تعتمد أساساً على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القيام بجميع الأعمال الإدارية والمعاملات الوظيفية، وذلك بغية تحسين أدائها وتعزيز مركزها التنافسي.

---

(1) - إيمان حسن مصطفى خروف، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير، إشراف د. حسن تيم د. علي حباب، الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2010، ص 09

(2) - أحلام محمد شواي، الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 24، العدد 4، 2016، جامعة بابل كلية الآداب، ص 3390

(3) - زرزار العياشي، أثر تطبيق الادارة الالكترونية على كفاءة العمليات الادارية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 1، 2013، جامعة 20 اوت 1955، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، سكيكدة، الجزائر، ص 30

### 5-3- مفهوم الفعالية التنظيمية:

يعتبر برنارد (Barnard) أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية، معتمداً على عنصر الهدف، كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط .

- أما اتزواني (ETZIONI): فيعرفها على أنها " الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها "

- و يعرفها كل من فريمن و(Freema) و هاتان(Hannan): على أنها درجة التطابق بين الأهداف

التنظيمية والنتائج المتحصل عليها . "وهم بذلك يركزون على نقط الوصول لكن أين النقاط الأخرى.

- كذلك عرفها كل من نارايانان و ناث(Narayanan & Nath) بأنها: " عبارة عن إصدار أحكام على

التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة

لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير في حالة أن الفعالية التنظيمية غير مرضية . "

وقد نظر إليها كل من بينز (Bennis) و ليكرت (Likert) وارجيرس (Argyris) على اعتبارها مفهوما موازيا للصحة التنظيمية أي قدرة المؤسسة على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف.(1)

الفعالية التنظيمية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، وكذلك قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة و العمليات الداخلية ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة داخليا وخارجيا.

#### 5.4- التكنولوجيا الحديثة:

مصطلح يطلق على التقنية (الأجهزة الالكترونية) القائمة على الكفاءة والسرعة العالية في تنفيذ المهام التي يحتاج اليها المستخدم، فيصبح قادرا على الوصول الى أهدافه بمختلف الطرق وبأسرع وقت وبأعلى درجات الكفاءة، كما أنها طريقة مثالية للوصول الى المصدر الموثوق للحصول على خدمة أو معلومة، هذا يندرج تحت مصطلح التكنولوجيا الحديثة.(2)

#### 6. الدراسات السابقة:

استندت هذه الدراسة على عدد من الدراسات السابقة التي يمكن ذكرها على النحو التالي:

#### 6-1- الدراسة الأولى:

بعنوان " تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية "مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات .فرع التنظيم السياسي و الإداري من إعداد الطالب

(1) - بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط 2004-2008، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، اشراف عبد الرشيد بن ديب، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010، ص 17.

(2) - موقع الكتروني

محاد مختار, سنة 2007 م . جامعة الجزائر -يوسف بن خدة - كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة في التعرف على مدى تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على تسيير المرفق العام، و المبادئ التي يتضمنها سيره، وكيفية إدارته؟ قامت هذه الدراسة على مجموعة من التساؤلات الفرعية الموضحة كما يلي:

1- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية، ومنهجية تطبيقها؟

2- ما هو أثر الإدارة الإلكترونية على سير و إدارة المرفق العام؟

3- ما هو تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء موظف المرفق العام؟

4- ما هو وضع الإدارة الإلكترونية في البلدان العربية؟

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات وهي كالآتي:

- للإدارة الإلكترونية تأثيرا كبيرا على سير المرافق العامة و تحقيق أهدافها.

- تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يزيد من فاعلية أداء موظف المرفق العام.

- بالرغم من الاستثمارات الكبيرة التي قامت بها البلدان العربية في مجال البنية التحتية التكنولوجية والتشريعية، فإن الاستراتيجية التكوينية و التأهيلية المعتمدة غير شاملة مما يؤدي إلى ضعف مستوى الإطار التي تقع على عاتقها مسؤولية تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.

أما فيما يخص منهج الدراسة فنظرا لطبيعتها فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على المنهج المقارن. وفي الأخير توصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج الموضحة كما يلي:

- عدم الإدراك الكامل و الوعي لكل عناصر التكنولوجيا و البرمجيات و أهمتها عند بناء مشروع الإدارة الإلكترونية في العالم العربي.

- تعزيز الإدارات العربية و مؤسسات تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين بتكنولوجيا المعلومات و الموارد البشرية المتخصصة في هذا المجال، و إعادة بناء الهياكل التنظيمية لهذه المؤسسات، بما يشتمل وجود إدارات بعينها متخصصة في هذه المجالات بما يعزز الخطط الحكومية في هذا الاتجاه.

- مراعاة سد الفجوة الرقمية بين المؤسسات الحكومية داخل الدولة الواحدة بدراسات توجه و تخصص لذلك، بحيث يمكنها إنتاج مواقع متزامنة يمكنها تقديم خدمات ذات مضمون حقيقي للمواطن العربي.

- أهمية تعزيز البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، و مراعاة التوزيع الجغرافي النسبي لها، في أنحاء كل دولة عربية بما يضمن وصول الخدمات لمستحقيها.

- وجود فجوة رقمية بين الحكومات العربية فيما يتعلق بتطبيق البنية الأساسية للمعلومات تركت آثار واضحة في عدد المواقع الخاصة بكل حكومة عربية و في فحوى و مضمون و محتوى هذه المواقع.<sup>(1)</sup>

## 6-2- الدراسة الثانية:

بعنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر " دراسة استكمالية لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص الديموقراطية و الرشادة، جامعة منتوري قسنطينة، من إعداد الطالب عاشور عبد الكريم، سنة 2010، 2009م.

(1) - " محاد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية "مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات .فرع التنظيم السياسي و الإداري، سنة 2007 م . جامعة الجزائر -يوسف بن خدة - كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي :

إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي و التجربة الجزائرية؟

و يتفرع على هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية جاءت كالآتي:

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية؟

- ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

- كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على نموذج الخدمة العمومية؟

- ما هي توجهات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية، وكيف

ساهم ذلك في ترشيد الخدمة العمومية؟

- ما هو مستوى التطور الخدماتي بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الخدمة

العامة بالجزائر؟

وهل وصلت حقيقة إلى مفهوم ترشيد الخدمة العمومية؟

أما بالنسبة لأهداف الدراسة فقد تحددت في النقاط التالية:

- إزالة الغموض و التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية و تأثيرها على ترشيد

الخدمة العمومية.

- الوصول إلى معرفة مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في ترشيد الخدمة

العمومية.

- محاولة التعرف على استراتيجيات الخدمات العامة الإلكترونية، وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية.

كما اعتمدت هذه الدراسة على جملة من الفرضيات و هي كالآتي:

- التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية في ترشيد الخدمة العمومية.

- تحسين مستوى الاستجابة والفعالية والنزاهة في الخدمة العمومية مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية.

- نجاح الخدمة العامة الإلكترونية في النموذج الأمريكي يعود إلى توفر المتطلبات الإدارية و السياسية ووضوح الرؤية الاستراتيجية للإدارة العامة الإلكترونية.

- عرفت الخدمات الإلكترونية في الجزائر تحديات كبيرة عرقلت ترشيد الخدمة العمومية، بسبب ضعف مؤشر الجاهزية الإلكترونية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى منهج تحليل المضمون و منهج دراسة الحالة، كما اعتمدت على المنهج التاريخي، وظفت هذه الدراسة النظرية البنائية الوظيفية، واعتمدت على الملاحظة كأداة لجمع البيانات.(1)

### 6-3- الدراسة الثالثة:

بعنوان " تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر" دراسة سوسولوجية بلدية الكاليتوس، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة

(1) - عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، دراسة استكمالية لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص الديمقراطية و الرشادة، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، 2009

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، من اعداد الطالب عبان عبد  
القادر سنة 2016/2015

تمحورت اشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

وتفرع عن هذا التساؤل الرئيس تساؤلات فرعية :

- هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

- ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

- هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في

عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

حيث انطوت هذه الدراسة على فرضية عامة تعكس الإجابة المقترحة لإشكالية البحث

وتتجلى في :

- هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

وجاءت الفرضيات الفرعية كالاتي :

- هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

- هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في

عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

تم أخذ بلدية الكاليتوس لتكون محل ومكان تواجد هذه الظاهرة، حيث تبلغ مساحة بلدية

الكاليتوس 3725 هكتار و يحدها من الشمال مدينة الحراش و من الغرب مدينة براقبي و

جنوبا مدينتي سيدي موسى و الأربعاء و جنوبها الشرقي مفتاح و الدار البيضاء و من الشرق وادي السمار.

في هذه الدراسة وبحكم اقتضاء الضرورة العلمية التي استوجبت الاعتماد على منهجين وهما: المنهج الوصفي والمنهج الاحصائي.

كما اعتمد الباحث في دراسته على عينة تتمثل في مجموع العاملين في بلدية الكاليتوس هو 1173 عامل أما بالنسبة لنتائج الدراسة فتمثلت في (1) :

- عدم إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات البشرية والمادية والمالية التي من شأنها أن تساهم في تفعيل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.

- درجة وعي المواطنين منخفضة حول الإدارة الإلكترونية في الجزائر ذلك أن معظم المواطنين لا زالوا يعتمدون على الأساليب التقليدية.

- الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر، من خلال تحسين خدماتها.

الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في تطوير الوظائف الإدارية التقليدية للبلدية في الجزائر من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة على الوظائف التقليدية وأرشفة المعلومات إلكترونيا.

---

(1) - عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر" دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، 2016/2015

#### 6-4- الدراسة الرابعة:

بعنوان " قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي " الباحث: نور الدين تاوريريت (2007) جامعة منتوري قسنطينة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم علم النفس والعمل والتنظيم

انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

- بماذا تقاس الفعالية التنظيمية؟

- هل هناك استراتيجية عملية يمكن اتباعها (تطبيقها) للوقوف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة سلفاً؟

- ألا يمكن اعتبار التقييم الشامل للجوانب التنظيمية والسلوكية (النفس - اجتماعية) أحد أبرز الاستراتيجيات المطبقة لقياس الفعالية التنظيمية ؟

- ألا يمكن بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للمنظمة من خلال دراسة النماذج النظرية المتوفرة للتقييم التنظيمي ؟

اعتمدت الدراسة على الفرضيات الآتية:

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج شامل للمنظمة.
- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية.
- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية.

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مما ساعده على وصف الظاهرة وتحليلها و تفسير المعلومات من أجل استخلاص النتائج حول الموضوع المدروس.

استخدم الباحث المقابلة كأداة لجمع البيانات وقام بصياغة نموذج شامل للتقييم حاول من خلاله بلورة جملة من المعايير التي تأثر في قياس الفعالية داخل التنظيم .

توصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية.

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية.

وبالتالي يمكن قياس الفعالية التنظيمية بنموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية والسلوكية (1).

## 7- المقاربة النظرية :

**نظرية النظم العامة : General Systems Theory** هي منهج يهدف الى تشكيل

مبادئ عامة يُمكن تطبيقها على النظم حسب نوعها، وطبيعة العناصر المكوّنة لها، وطبيعة العلاقات التي تنظم عملها، والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

**النظام System** مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة مع بعضها البعض التي

تعمل بتنسيق تام وتفاعل، تحكمها علاقات وآلية عمل معينة في نطاق محدد لتحقيق هدف معين.

## 1- عناصر النظام:

يتكون أي نظام من مجموعة من العناصر والتي يُمكن توضيحها عمى النحو الآتي:

- **المدخلات Input** هي كل ما يدخل لمنظام ويأتي من مصادر داخلية وخارجية،

وتتباين المدخلات بحسب نوع النظام، فمدخلات النظام الانتاجي ( مواد خام ) ومدخلات نظام

المعلومات (البيانات ) ويجب ان تكون المدخلات قد دخلت الى النظام بصورة صحيحة لأن

عدم الدقة في المدخلات سيؤدي الى مخرجات ( نتائج ) خاطئة.

(1) - نور الدين تاويريريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

في علوم علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007،

- **عمليات المعالجة Processing** هي كل الأنشطة المستخدمة التي تتولى عملية تحويل المدخلات الى مخرجات، فهي العمليات الحسابية والمنطقية لمعالجة (البيانات) وتحويلها الى (المعلومات) في نظام المعلومات.

- **المخرجات Output** هي كل ما ينتج عن النظام كنتيجة أنشطة المعالجة من منتجات (سلع وخدمات) ومعلومات، علماً ان هدف نظام المعلومات هو توفير المعلومات للمستفيد.

- **التغذية العكسية : Feed back** هي عبارة عن ردود الأفعال السلبية أو الايجابية عن مخرجات النظام، اذ ان الهدف الأساسي من التغذية العكسية هو الحفاظ على مستوى أداء النظام ومعالجة وتصحيح الانحرافات.

## 2- أنواع النظام:

يُمكن تحديد أنواع النظام على النحو الآتي:

- **النظام المغلق : Closed System** هو النظام الذي لا يتفاعل ولا يتصل بالبيئة الخارجية، وينحصر عمله فيما يوجد بداخله فقط، أي لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة الخارجية وليس له علاقة أخذ وعطاء مع البيئة الخارجية.

- **النظام المفتوح : Open System** هو النظام الذي يتفاعل مع البيئة الخارجية، ويؤثر ويتأثر بها، أي هناك علاقة تبادلية بينها وبين البيئة الخارجية، ويتقبل هذا النوع من النظام المدخلات مثل (المواد الخام، البيانات) من البيئة المحيطة به، ثم يعيدها الى هذه البيئة على شكل مخرجات (سلع وخدمات، معلومات).

## 3- حدود النظام:

إن لكل نظام حدود وهمية أو افتراضية أو تنظيمية ولكنها غير مادية في معظم الأحيان تفصل النظام عن بيئته، والنظام عن غيره من النظم الأخرى التي تعمل في البيئة نفسها. ان

كل نظام بما في ذلك نظام المعلومات يعمل في إطار تنظيمي معين وأن كل ما هو خارج هذا الإطار يمثل بيئة خارجية. ومن المهم في سياق تحميل وتصميم وتطوير نظم المعلومات معرفة حدود كل نظام ضمن إطار بيئته التي يعمل بها، وكذلك معرفة حدود وعلاقات كل نظام فرعي أو كل وحدة تركيبية موجودة ضمن بنية النظام ككل.

**حدود النظام:** هي الحدود التي تحدد ما هو داخل النظام وما هو خارجه، إذ أن النظام يعمل ضمن حدود مميزة، وان تداخلت مع النظم الأخرى.

### *Environnement* البيئة

إن المنظمة هي نظام مفتوح وقابل للتكيف، لذلك فهو نظام يتقاسم المدخلات والمخرجات مع الأنظمة الأخرى، لذا يتوجب إقامة علاقات مناسبة مع النظم الأخرى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في بيئتها حيث يُمكن نظام المعلومات ان يساعد المنظمة على بناء علاقات مع هذه الأنظمة، اذ تتكون البيئة الأساسية من الزبائن والمجهزين والمنافسين وأصحاب المصالح الذين يتفاعلون مع المنظمة ويؤثرون فيها.

و تُعرف البيئة بأنها المحيط الذي تعمل به المنظمة وأي شيء وثيق الصلة بالمنظمة ويقع خارج حدودها، اذ تتفاعل المنظمة مع البيئة حسب طبيعة هدفها.

كما ان العلاقة بين النظام والبيئة هي علاقة مستمرة من أجل متابعة التغيرات والتطورات التي قد تحدث لإجراء التعديلات المطلوبة فإنها تضمن للمنظمة الأداء الأفضل والبقاء والنمو في بيئة الأعمال، اذ تستلزم هذه العلاقة التدفق المستمر للمعلومات والبيانات من البيئة واليها. كما ان البيئة تحدد فاعلية النظام وفهمه فلا يمكن فهم النظام وتحليل سلوكه الا بدراسة البيئة التي ينتمي اليها. اذ تقسم البيئة الى نوعين هما:

- **البيئة الداخلية:** هي البيئة التي تتم فيها مختلف العمليات والتفاعلات داخل النظام .

- **البيئة الخارجية:** هي البيئة التي يتم التفاعل معها من قبل النظام تفاعلاً تبادلياً ويتأثر ويؤثر بها. (1)

---

(1) - عادل عبد الله العزيز، نظرية النظم العامة، الجامعة التقنية الشمالية، الكلية التقنية الادارية، قسم تقنيات ادارة الأعمال، المرحلة الثالثة، الموصل، العراق، ص ص ص 2-3-4

## خلاصة:

تتشكل الدراسة السوسولوجية من مجموعة مفاهيم ومتغيرات تشكل في مجموعها المحتوى البحثي للظاهرة المدروسة، حتى يمكن الوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة، لهذا فإن الباحث في المجال السوسولوجي يسعى إلى تحديد وضبط مفاهيم الدراسة ومتغيراتها وما تحتويه من تساؤلات وفرضيات بحثية حتى يحدد المسار البحثي الذي ينطلق منه، ويكون في الطريق الصحيح للبحث

السوسولوجي، ولا يبتعد عن المنهجية العلمية التي من شأنها أن تعطي مصداقية علمية للنتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة، ولأجل هذا فقد تم تحديد متغيرات الدراسة وضبط مفاهيمها التي توضح إشكالية الدراسة وكذا تحليلها إلى تساؤلات جزئية من أجل التحكم فيها بشكل دقيق والتطرق إلى المشكلة البحثية بأكثر التفاصيل، بالاعتماد على الفرضيات البحثية التي تعطي الحكم المسبق على نتائج البحث في انتظار التحقق منها ميدانياً، لتبقى في الأخير عملية تأكيد أو نفي الفرضيات، للوصول إلى نتائج ملموسة تشكل في النهاية، الأهداف البحثية المراد الوصول إليها عن طريق هذه الدراسة.

# الفصل الثاني

## الإدارة الإلكترونية

- 1- أهداف الإدارة الإلكترونية.
- 2- أهمية الإدارة الإلكترونية.
- 3- عناصر الإدارة الإلكترونية.
- 4- وظائف الإدارة الإلكترونية .
- 5- خصائص الإدارة الإلكترونية .
- 6- البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية.
- 7- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

## تمهيد:

في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفر شبكة الأنترنت وشبكات الاتصال الأخرى، أصبح من الضروري على كل المنظمات الاستفادة من تلك التقنية لضمان جودة الأداء، والإنتاج، وتطوير أساليب العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، باعتبارها القوة الدافعة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على المستوى العالمي. مما أدى بالإدارة الحالية أن تعتمد اعتمادا كبيرا على تكنولوجيا المعلومات، لأن استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة تساعدها على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن، وكان من أهم ملامح العصر الحالي ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية وما تحققه من فوائد جمة في جميع المجالات هذه الأخيرة التي سهلت مهمة المنظمات، وشالت عليها عبئ الخدمات التي تستغرق الوقت والجهد، هذا مما أدى إلى التخلي عن أساليب الإدارة التقليدية، ومن هنا أخذت الأعمال والعادات القديمة تنهار أمام هذا الزحف التقني.

## 1- أهداف الإدارة الإلكترونية :

تقوم فلسفة الإدارة الإلكترونية على مبدأ أساس يتمثل في كون الإدارة هي مصدر الخدمات، و أن المواطنين والشركات والمؤسسات يوصفون على أنهم زبائن أو عملاء يمتلكون الرغبة في الاستفادة من هذه الخدمات، وعلى ذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهدافاً كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع هؤلاء الزبائن نذكر منها:

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية.

- زيادة كفاءة عمل الجهات الإدارية.

- استيعاب أكبر عدد من الزبائن وإتمام معاملاتهم بسهولة ويسر مبنية على أساس من الشفافية والمساواة.

- التخفيف من العلاقة المباشرة بين العملاء والإداريين ما يتيح تقليص إلى حدٍ كبير تأثير العلاقات الشخصية في الحصول على الخدمات.

- تحقيق الأرشفة الإلكترونية للتعاملات وإلغاء الأرشيف الورقي المعرض للتلف والتزوير.

- القضاء على البيروقراطية الجامدة وتسهيل عملية التخصص في العمل وتقسيمه.

- التأكيد على مبدأ الجودة بمفهومها الحديث<sup>(1)</sup>.

- تحقيق أهداف استراتيجية للإدارات العليا وذلك بتوفير المعلومات والبيانات الدقيقة عن أعمال المنظمات بسرعة وسهولة ويسر.

- الرقي بالعمل الإداري والتنظيمي والوصول إلى مصاف الدول المتقدمة، ذلك أن التخلف الإداري يعد سبباً في تأخر الدول النامية.

(1) - ربحي مصطفى عليان ، البيئة الإلكترونية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن ، 2010،ص 16

- مساعدة الإدارات العليا على إعادة تنظيم الأجهزة الإدارية وهيكلتها، وتشجيع مبادرات الإبداع والابتكار، وتحسين صورة المنظمات وخدماتها، وإلغاء الوسطاء والازدواجية<sup>(1)</sup>.

وهكذا يمكن القول: بأن الهدف الرئيس للإدارة الإلكترونية هو استخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات للمواطنين بكل سهولة وكفاءة وفاعلية.

## 2- أهمية الإدارة الالكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الالكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي و الكمي الهائل في تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة. فضلا عن ذلك تمثل الإدارة الالكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين التي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات وثورة الانترنت.

كما ان اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الادارية لم يأتي من الفراغ بل وجد فوائد كبيرة حصلت ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد:

- تبسيط الاجراءات داخل هذه المؤسسات وهذا ينعكس إيجابيا على الخدمات التي تقدم الى المواطنين كما تكون الخدمة المقدمة اكثر جودة.
- اختصار وقت تنفيذ وانجاز المعاملات الادارية المختلفة.
- الدقة والوضوح في العمليات الادارية المختلفة داخل المؤسسة .

(1) خليفة بن صالح بن خليفة بن المسعود ، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الادارة الالكترونية في المدارس الحكومية، اشراف سلطان بن سعيد بن مقصوط ،جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، كلية التربية ، قسم الادارة التربوية والتخطيط ،2008،ص 20

- تسهيل اجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.

- استخدام الادارة الالكترونية بشكل صحيح يقلل من استخدام الاوراق بشكل ملحوظ مما يأتز ايجابيا على عمل المؤسسة(1) .

### 3- عناصر الادارة الالكترونية:

يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تتكون من مجموعة من العناصر نبرزها في ما يلي:(2)

أ - إدارة بلا ورق :حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات

الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

ب - إدارة بلا مكان :وتتمثل في التليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد، والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخليبية.

ج - إدارة بلا زمان :تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد، فنحن ننام وشعوب أخرى تصحوا لذلك لايد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.

د - إدارة بلا تنظيمات جامدة :فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

(1) - حسين محمد الحسن ، الادارة الالكترونية ، المفاهيم ، الخصائص ، المتطلبات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الاولى ، 2011، ص 39

(2)- بشار الوليد، المفاهيم الادارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، الطبعة الثانية ، عمان الأردن ،

وهناك تقسيم آخر لعناصر الإدارة الإلكترونية وهو كالتالي<sup>(1)</sup>:

أ- المكونات المادية (الأجهزة) **Hardware** : وتتضمن كافة المكونات المادية (الأجزاء الملموسة في النظام) والمستخدم في إدخال ومعالجة وإخراج البيانات و المعلومات.

ب - البرمجيات **Software**: تتوزع إلى فئتين :

- برامج إدارة النظام :وهي نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، ترجمة لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب.

- برامج التطبيقات :تشمل برامج التطبيقات العامة .

ج - شبكات الاتصال **Networks**: وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الأنترنت والإنترنت والاكسترانت . والشبكات المحلية LAN ، والشبكات المحلية الموسعة WAN

د - قواعد البيانات **Data Bases**:

لابد أن يكون لكل مؤسسة قاعدة بيانات خاصة بها عن كافة العوامل البيئية الخارجية والداخلية وإدامة وتحديث هذه القاعدة من حيث إضافة كل ما يطرئ من تغيرات على العوامل البيئية ، وذلك حتى تستطيع تزويد مختلف مستويات الإدارة بالمعلومات الصحيحة والحديثة لاستخدامها في اتخاذ القرارات التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

(1) -رحماني سناء ، رحماني موسى، دور الدارة الإلكترونية في تفعيل عملية التخطيط ، دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور برج بوعريبيج، مجلة ادارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، عدد 4، ص 135

ه - العنصر البشري : يجب أن يكون الكادر البشري:

1- مؤهل من خلال الدورات التدريبية المناسبة، وعلى اطلاع دائم على كل جديد حتى يصبح قادرا على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها، واستغلال إمكاناته وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله.

2- محفز على الابتكار والمبادرة بالأفكار ومعود على البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح

3- قادرا على التعامل مع الزبائن والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم (1) .

#### 4- وظائف الإدارة الالكترونية:

تؤدي الإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف، التي تعد من المرتكزات الهامة في الإصلاح من أجل تحقيق المزيد من المرونة الإدارية والتمكين الإداري وبالتالي فإن أهم الوظائف التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة ما يلي(2):

**التخطيط الإلكتروني:** قد لا يتضح تأثير الإدارة الالكترونية على وظيفة التخطيط من حيث التحديد العام، حيث أن التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني يهدف كل منهما إلى وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها .إلى أن التأثيرات الأساسية يمكن أن ترد في:

- التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة المرنة، والقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في سنوات قادمة، وعادة ما يؤثر تغيير الأهداف سلبا على كفاءة التخطيط.

- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة التخطيط والقائمين بأعمال التنفيذ، يتم تجاوزها في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يساهمون في التخطيط

(1) - رحمانى سناء ، رحمانى موسى، دور الدارة الالكترونية في تفعيل عملية التخطيط، المرجع السابق، ص 135

(2) - مصطفى أبو عاشور ، خليفة النمري ،ديانا جميل ، مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والاداريين ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، مجلد 9 ، عدد 2، 2013، ص 200

الالكتروني مع كل فكرة تنشأ في كل موقع، وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل، والتخطيط التقليدي في جوهره التخطيط من أعلى إلى أسفل، في حين ان التخطيط الالكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين

**التنظيم الإلكتروني :** لقد انصب جوهر التطور الحقيقي في مجال الإدارة في وظيفة التنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي، من أي وظيفة أخرى من وظائف الإدارة، والتنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة وهو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية، وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم، والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وادارات المؤسسة والتنسيق بينها لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى التقسيم الإداري وهو قاعدة تجميع المراكز للمنظمة ، وعلى الإدارة وجميع العاملين فيها الالتزام به في توجيه وإنجاز الأعمال حسب المتطلبات الوظيفية لذلك، وسلسلة الأوامر والتي تمثل خط السلطة المستمرة، الذي يمتد من المستويات العليا في التنظيم الى المستويات الدنيا في التنظيم والرسمية والتي تشير إلى مجموعة من اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية اعمالهم وأخيرا المركزية واللامركزية، حيث تشير المركزية إلى تركيز اتخاذ القرارات في المستويات العليا للتنظيم ، وأما اللامركزية فهي إعادة توزيع القرارات بشكل يجعلها أكثر اقترابا من المستويات التنظيمية الدنيا .

**التنفيذ الإلكتروني:** تشير عملية التنفيذ الالكتروني إلى ما سيتم تأديته من اعمال ومهام تم التخطيط لها مسبقا، بالإضافة إلى تنظيم تنفيذها وفقا لأسس علمية محددة وواضحة، وبالتالي فإن عملية التنفيذ تؤكد الدقة والوضوح في تطبيق ما تم التخطيط له، وتجدر الإشارة إلى أن عملية التنفيذ يتم متابعتها بشكل مباشر وفوري .وهذا ما يميز التنفيذ الالكتروني من الجوانب التقليدية في التنفيذ ضمن الإدارة الاعتيادية، فأى خلل في

عملية التنفيذ الإلكتروني يتم معرفته بصورة مباشرة، وليس بعد انتهاء عملية التنفيذ، وهذا ما يعطي فرصة أفضل ومستوى تطبيق أعلى لعمليات التنفيذ الإلكتروني.

كما أن عملية التنفيذ الإلكتروني تسهم في توفير البيانات لدى جميع الأطراف المستفيدة، والتخلص من النظام البيروقراطي في تنفيذ وإنجاز المعاملات بالإضافة إلى الاستجابة لجميع المستجدات بشكل فوري ومباشر. وهذا ما يحققه مبدأ الجودة الشاملة في العمل الإداري، وذلك من خلال الشفافية والمرونة والسرعة في تقديم الخدمات.

### الرقابة الإلكترونية:

من أبرز الخصائص التي اتسمت الإدارة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي (Post-Oriented-Control) وهذا ما يظهر واضحا في كون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط، التنفيذ، وفي العملية الإدارية، فالعملية الإدارية تتكون من:

أ - التخطيط: وضع الأهداف ومعايير الأداء.

ب - التنفيذ: كل الأنشطة والوسائل في: التنظيم، التنسيق، التوجيه من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة.

ج - الرقابة: المقارنة بين التخطيط والتنفيذ ومن ثم تحديد الانحراف وأسبابه واتخاذ إجراءات التصحيح، هذا بالإضافة إلى أن الرقابة تتم بشكل دوري (شهري، فصلي، سنوي) كما أن نظام التقارير القائم على جمع المعلومات والبيانات يكون من جهات متعددة ومن ثم جدولتها وتحليلها، وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع للمدير الأعلى، كل هذا يجعل تاريخ التقرير الذي يقدم فيه متأخرا كثيرا عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير الإلكتروني (في عصر الأنترنت وشبكات الأعمال) تصبح أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت الحقيقي (Real Time) فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة المتغيرات قبل

أو عند التنفيذ والاطلاع وبالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ<sup>(1)</sup>.

#### 5- خصائص الإدارة الإلكترونية :

نظرا لتمييز الإدارة الإلكترونية، واختلافها عن تلك التقليدية أصبحت تمثل تطلعا بالنسبة للجماهير المرتبطة بالمؤسسة سواء بالمؤسسات التي لم تخضع لهذا التطبيق كليا، أو بالنسبة لتلك التي تعاملت من خلال تطبيقها جزئيا لهذه التقنية، ولعل من أبرز خصائصها ما يلي:

- القضاء على المعوقات الإدارية والبيروقراطية وهذا بفعل التخلص من طرق العمل التقليدية التي

تحتاج لكثير من الوقت، بين إنجاز حفظ إرسال عودة ، وإمكان تكرار ذلك مرات عدة عبر الأنترنت.

- إمكانية مراجعة العمل على طول الوقت من ساعات اليوم والليل فهي تعمل فقط من خلال بعض الأجهزة الحاسوبية وملحقاتها<sup>(2)</sup>.

- عدم قيامها على هيكل تنظيمي أو تسلسل وظيفي كما هو الحال في الإدارة التقليدية، كونها تعتمد على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها وليس على جهود الأفراد وممارستهم.

- الإدارة الإلكترونية تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها فوق بعضها على أرفف أرشيف الإدارة، وهذا لا يعني عدم احتفاظها بالمعلومات، بل تضمن لها وسائل حفظ أمنية، في ظل احتفاظها بها على شبكتها الإلكترونية، مما يسهل تعديلها واسترجاعها بشكل سريع ومتاح دائما.

(1) - نفس المرجع، ص 201

(2) - حسين محمد الحسن ، الرجوع السابق ، ص ص 119 120

- لا تحتاج الإدارة الالكترونية إلى السفر والانتقال، فبإمكان مختلف الجهات الالتقاء إلكترونياً وعقد لقاءاتها ومحاضراتها ومؤتمراتها عبر قاعات الفيديو الالكترونية.
- تتميز الإدارة الالكترونية كذلك بالمرونة بفعل التقنية والاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متجاوزة في ذلك حدود المكان والزمان<sup>(1)</sup>.

#### 6- البناء الشبكي للإدارة الالكترونية:

يقدم البناء الشبكي للإدارة الالكترونية تنوعاً من الشبكات الالكترونية تأخذ أشكالاً مختلفة، تبعاً لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها، والتي تشمل غالباً الشبكات التالية:

أ - **شبكة الأنترنت**: وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسب الآلية، مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة، تم توصيلها ومن أهم الخدمات التي تقدمها الأنترنت للإدارة الالكترونية يمكن أن نذكر:

ب - **خدمة منتديات الحوار News Group**: والتي تشمل خدمة تدعم كثيراً من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الأنترنت.

ج - **خدمة المحادثات Chating**: إذ تمثل وسيط التخاطب بين شعوب العالم وتبادل الملفات، وتقدم خدمة التخاطب مجاناً وفق أنماط ثلاثة:

- خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة.

- خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم عادة مع الطباعة.

كما توفر الأنترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الالكترونية والتي منها:

(1) - نفس المرجع، ص 78

د - خدمة الاتصال عن بعد **Télécommunication Network**: حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، الميكرويف، بواسطة الأقمار الصناعية.

ه - خدمة البريد الإلكتروني: هو أحد أوجه استخدام الانترنت، وتأخذ رسائل البريد الإلكتروني أشكالاً متعددة، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب أو ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التماور والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني.

و- خدمة شبكة الويب **www.world.wide.web**: إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت اذ يفوق عدد الحواسيب المزودة بشبكة ال Web حاليا 12000 حاسوب، تتقاسم ملكيتها جامعات ودور نشر وشركات كبرى، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة (نصوص - صور - أصوات) وهي مبنية بطريقة يسهل الوصول إليها . وبواسطة نقر مفتاح الماوس يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا إلى آخر في نيوزيلندا<sup>(1)</sup>.

وبالتالي لعبت شبكة الانترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الالكترونية وقدمت لها العديد

من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة، وإعادة النظر في الشكل وأسلوب الإدارة التقليدية.

ز - الشبكة الداخلية للمنظمة (انترانت): هي شبكة الشركة الخاصة وتعتمد على تقنية الانترنت، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة من معلومات داخلية، فهي تقتصر على

(1) - عاشور عبد الكريم ، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ، مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص الديمقراطية والرشاد ، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر ، 2009، ص ص 26-27

العمال الذين ينتمون للمؤسسة لا يمكن لغيرهم الدخول لمواقع الشبكة، وتقدم لشبكة الانترنت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات، بواسطة ما يطلق عليه جدران النار Fire wales.

ك - الشبكة الخارجية للمنظمة والعملاء (الاكسترانت Extranet): هي عبارة عن شبكات انترانت داخلية توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين مخولين من داخل المنظمة الداخلية، والاكسترانت تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة، أو الشركة أو المجهزين أو الشركات، إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الاكسترانت تقديم كلمة المرور، لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس، بقدر ما إن استخدامها مخصص لفئة معينة.

مما سبق يمكن القول أن الشبكات الثلاثة(الانترنت، الأنترانت والاكسترانت) هي شبكات تعمل بالتوازي وتتوفر على عنصر التكامل فشبكية الانترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الداخلية و الخارجية، كما أن شبكة الانترنت تعتبر حجر الأساس، ونقطة الانطلاق الأساسية إلى شبكتي الانترنت والاكسترانت.

يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الالكترونية من حيث ما يوفره من غطاء، يمثل روابط اتصال متناسقة، تتحد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية، والتي تتيح التواصل وتقديم الخدمات على الخط مباشرة، مع الاختلاف فيما يمكن أن تقدمه الشبكات الثلاث لواقع الإدارة الالكترونية<sup>(1)</sup>.

#### 7- معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر:

إن مشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر الذي أطلق منذ فترة وجيزة لم يتجسد بعد على أرض الواقع بصفة كبيرة كما كان متوقعا ومسطرا له وفق الجهات التي عنيت بتنفيذ هذا المشروع الضخم والذي سيكون لتطبيقه دور كبير في مكافحة الفساد وتحسين الخدمة

(1) - نفس المرجع ، ص ص 27-28 .

العمومية للمواطن وقد ظهرت في ذلك جملة من العقبات كانت سببا في إعاقته وتأخيرها نذكر من أهمها ما يلي:

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

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

- محدودية الانتشار واستخدامات الانترنت في الجزائر ذلك أن نسبة مستخدمي هذه التقنية الواسعة الانتشار عالميا لازال ضعيفا في الجزائر مقارنة بالدول المجاورة .

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

- هناك أيضا معوقات متعلقة بالجانب التشريعي المتمثل في غياب قانون المعاملات الالكترونية.

- بطء عملية اتخاذ القرارات وعمليات الإصلاح والاندماج بالإضافة إلى طغيان البيروقراطية

في الجانب الإداري وانخفاض مستوى الثقة بالحكومة ومعاملاتها.

- ضعف المستوى التعليمي والثقافي للمجتمع الجزائري رغم ارتفاعه الملحوظ في السنوات الأخيرة في مقابل تواضع الثقافة المعلوماتية والتفاعل الإلكتروني.

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

### خلاصة:

ما يمكن استنتاجه في هذا الصدد أن الإدارة الإلكترونية نتيجة حتمية لثورة تكنولوجيا الأنترنت، فهي عبارة عن مفهوم ومنظومة وبنية وظائف وأنشطة تطبيقها يتيح لطالب الخدمة أن يتعامل مع الأنترنت بدلا من الموظف العام التقليدي، ويستلزم إحداث تغيير جوهري واسع يشمل نوعية المتعاملين والأجهزة المستخدمة وطرق الأداء، فعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية أصبحت حتمية تفرضها التغيرات العالمية، فهي تعمل على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات من خلال استخدامها الأساليب الإلكترونية الحديثة التي تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة بالإضافة إلى قدرتها على تجاوزها لكل مشاكل الإدارة.

# الفصل الثالث

## الفعالية التنظيمية

- 1- أهمية الفعالية التنظيمية:
- 2- خصائص الفعالية التنظيمية:
- 3- مداخل الفعالية التنظيمية:
- 4- نظريات الفعالية في المؤسسة:
- 5- مؤشرات الفعالية التنظيمية:
- 6- أبعاد الفعالية التنظيمية:
- 7- العلاقة بين الادارة الالكترونية والفعالية التنظيمية :

### تمهيد:

يمثل مفهوم الفعالية نقطة بداية لتقويم أداء التنظيم لوظائفه أو محصلة جهود الفاعلين الاجتماعيين في التنظيم وأثر التفاعل فيما بينهم من أجل بناء استراتيجيات أو أنساق فعل تسمح لهم بتحقيق أهدافهم سواء على المستوى العام للمنظمة، أو على مستوى الأهداف الشخصية، لكن هذا الاختلاف في طرق تحقيق الأهداف أدى إلى تنوع واختلاف وجهات النظر من ناحية التراث السوسولوجي الموجود في تفسير مفهوم الفعالية التنظيمية، فمنهم من ربط بين التنظيم وبين قدرته على التأثير في الأزمات التي تؤثر عليه، ومنهم من اعتبر أنها مرادفة للقدره والكفاءة والرغبة في العمل، ومنهم من اعتبر فعالية التنظيم تعني تنفيذ قراراته مع أنه في الحقيقة أن الفعالية التنظيم تعني قدرته على تحقيق مجموعة من الأهداف والوظائف الأساسية التي ترتبط ارتباطا وثيقا جوهريا بمصداقية التنظيم.

## 1- أهمية الفعالية التنظيمية:

في ظل التغيرات الهائلة المعاصرة يتبين أنه ليس هناك تنظيماً أو نمطاً تنظيمياً مثالياً يتناسب مع كافة الظروف كما أن العالم أصبح قرية عالمية مفتوحة الحدود لا حواجز فيها وأصبح التنافس على أشده بين المنظمات في دول العالم كافة، وتزايدت التوقعات من التنظيمات الإدارية سواء من العاملين فيها أو المتعاملين معها أو المنتفعين بخدماتها، وأن ذلك يحتم على المنظمات دراسة الفعالية التنظيمية بشكل موسع، لما لهذا الموضوع كذلك من أهمية كبيرة في تقرير مصير المنظمة من حيث وجودها واستمرارها وتطورها والحكم على نجاحها<sup>(1)</sup>

- كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمنظمة.

- تعتبر أيضاً ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المنظمة في جميع مجالات نشاطها فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمنظمة.

- كما أن قياس الفعالية التنظيمية تفيد في تشخيص المشكلات وحلها وذلك من خلال الكشف عن مواطن القوة ومواطن الضعف والخلل في المنظمة، ومن ثمة العمل على علاج الاختلالات.

- يعتبر قياس الفعالية التنظيمية من أهم مصادر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية ورسم السياسات العامة وكذا التخطيط على مستوى المنظمة<sup>(2)</sup>.

## 2- خصائص الفعالية التنظيمية :

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

- الاستمرارية : فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.

(1) - محمد قاسم القرويتي، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثالثة، 2008، ص 408

(2) - فريد النجار ، النظم والعمليات الادارية ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، الطبعة الثانية ، 1999، ص ص 399-400

- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية والاجتماعية والثقافية...الخ.

- التنوع: حيث تستفيد منها جهات متنوعة ومختلفة منها المجتمع والأفراد والمساهمين...الخ.

- التعقيد : لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.

- النسبية : إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة حيث أن مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المنظمة فيه.

- الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة مما

يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.

وعليه فالفعالية التنظيمية تكتسي أهمية بالغة في حياة منظمات الأعمال، فقياس الفعالية يعتبر بمثابة تقييم للأداء الكلي للمنظمة، كما أنها تمكن من تشخيص المشكلات ومن ثمة العمل على تدارك

الاختلالات، وتتسم الفعالية التنظيمية بعدة خصائص لعل من أهمها الاستمرارية والشمولية والنسبية.

ومما سبق التطرق إليه، فإن الفعالية التنظيمية تعتبر بمثابة تقييم لأداء المنظمة، والذي على أساسه يتم اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير التنظيمي، وهناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على الفعالية التنظيمية من بينها درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المنظمة، وكذا القدرة على التكيف والاستجابة للمتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة وغيرها، وللفعالية التنظيمية أهمية بالغة في تقرير مصير المنظمة، حيث تمكن من معالجة الاختلالات

التي يتم اكتشافها من خلال عملية التشخيص، وهناك عدة خصائص تميز الفعالية التنظيمية من بينها الاستمرارية والنسبية.(1)

### 3- مداخل الفعالية التنظيمية:

تعددت واختلفت المداخل التي تناولت دراسة الفعالية التنظيمية، ولا يوجد مدخل واحد بلانم كل المنظمات، و من خلال اتجاهات ووجهات نظر الباحثين حول تعريف الفعالية التنظيمية فإن هناك عدة مداخل أهمها:

1- مدخل الهدف.

2- مدخل البيئة.

3- مدخل العمليات.

4- مدخل موارد النظام.

### 3-1 مدخل الهدف:

يعتبر مدخل الهدف من أولى المداخل التي اهتمت بدراسة فعالية التنظيمات، يرى أصحاب هذا المدخل أن فعالية التنظيم تتحدد وفقا للقدرة على تحقيق الأهداف مثل:

القدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن، التغلب على المنافسين، التوسع والانتشار..الخ(2)

وتساهم النشاطات الأساسية للمنظمة في تحديد ماهية الأهداف التنظيمية، وما يجب أن يكون عليه الأداء و بالتالي الفعالية ، و يمكن تقسيم هذه النشاطات بصورة تقريبية على النحو التالي:

- الحصول على الموارد .

- الاستخدام الكفاء للمدخلات بالنسبة للمخرجات .

(1) - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998 ، ص 230

(2) - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق ، ص 88

- إنتاج مخرجات في شكل سلع أو خدمات .
- تأدية المهام الفنية و الإدارية بصورة عقلانية .
- الاستثمار .
- الامتثال للقواعد السلوكية .
- إشباع حاجات الأفراد المختلفة<sup>(1)</sup>

و الأهداف التنظيمية تنقسم إلى أهداف رسمية و أهداف عملية ، حيث يعرف بيرو الأهداف الرسمية بأنها: "الأغراض العامة للمنظمة كما هي موضوعة في العقد و التقارير الدورية و التعابير العامة للمديرين التنفيذيين و بيانات المسؤولين الآخرين" كما يرى "بيرو" أن الأهداف التشغيلية: " تحدد النهايات المطلوبة من خلال سياسات التشغيل الواقعية للمنظمة في الواقع، بغض النظر عما تقوله الأهداف الرسمية بأنه الغاية"<sup>(2)</sup>.

كما يقترح أن تصنف المنظمات على أساس الهدف الرئيسي الذي أنشئت من أجله، فهناك المنظمات التي تعمل بهدف زيادة الربح كالمصانع، و المنظمات التي تهتم بحل المشكلات كالمكاتب الاستشارية بهدف التوصل إلى أفكار جديدة، ومنظمات التعليم بهدف إحداث تغيير في ميول واتجاهات الأفراد و إلى جانب الأهداف الرئيسية هناك الأهداف الوسيطة، و التي يمكن قياسها من خلال مؤشرات الأهداف متوسطة المدى، وقد دلت الدراسات التي اعتمدت على هذا المنهج أن المؤشرات المرتبطة بقياس الفعالية في منظمات الأعمال مثلا هي: الإنتاجية واستغلال الموارد مع عدم الحاجة إلى الرقابة الدقيقة، والمبادرة بتحسين طرق العمل، وفي مجال البحث و التطوير تتمثل تلك المؤشرات في التسيير الذاتي و التعاون بين الوحدات.

(1) - صحراوي منير، مدونة تسيير الموارد البشرية ، العدد 3، الصادرة 18-11-2018، ص 73

(2) - نفس المرجع ، ص 74

كذلك من الأهداف ما هو مرحلي(مرتبط بالوقت أي المدى الزمني)، فهناك أهداف تتحقق على المدى القصير كالإنتاج، و البعض يتحقق على المدى المتوسط كالتطوير، وأخرى تتحقق في آجال طويلة كالبقاء و الاستمرارية، وتتطلب دراسة الفعالية وفق مبدأ مرحلية الأهداف تتبع مسيرة المنظمة منذ نشأتها للتأكد من مدى تحقيقها لأهدافها خلال مراحل حياتها(1).

و يتضح من خلال هذا المدخل أنه يفترض أن كل التنظيمات لها أهداف واضحة و قابلة للقياس كما ونوعا، و أن هناك إجماعا من قبل العاملين بالمنظمة على هذه الأهداف(2)، ولكن عند تبني هذا المدخل ظهرت العديد من المشاكل فيما يخص الافتراضات السابقة، لذلك فإن مدخل الهدف قد لا يمثل الأسلوب الأمثل لدراسة الفعالية التنظيمية، وذلك لعدة أسباب منها:

- اختلاف أهداف الفئات ذوي العلاقة بالمنظمة .
- صعوبة تحديد وتعريف الأهداف(3).
- صعوبة التوصل إلى مقاييس عامة للفعالية وفقا لهذا المدخل لاختلاف أهداف التنظيمات.
- عدم وجود أهداف واضحة بالنسبة لبعض المنظمات نتيجة البحث عن أهداف جديدة.
- إمكانية وجود تعارض بين الأهداف التنظيمية، فيمكن أن تؤدي الزيادة في تحقيق هدف معين إلى خفض في تحقيق هدف آخر.

(1) - دخيل الله حمد محمد الصويصري ، دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية ، دراسة ميدانية بالتطبيق على المنطقة الغربية ، أطروحة دكتوراه ، اشراف محمد محمد ابراهيم ، قسم ادارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، السعودية ، 1992، ص ص 84-86

(2) - محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق، ص88

(3) - نفس المرجع ، ص ص 88-89

- كذلك نجد أن مدخل الهدف يركز على بعد واحد فقط و هو بعد المخرجات وبالتالي أهمل بعدي العمليات و المدخلات.

وفي الأخير ترى الباحثة أن هذه المشاكل وغيرها أدت إلى صعوبة دراسة الفعالية من منطلق مدخل الهدف، و تظهر هذه الصعوبة أكثر عند دراسة فعالية النظام التعليمي لأنه ليس من السهل قياس مخرجاته و التحكم فيها، وبالرغم من ذلك فنحن لا نستطيع أن ننكر فائدة هذا المدخل في إيجاد بعض المؤشرات الدالة على فعالية التنظيم، خصوصا التنظيمات الصناعية مثل: نسبة الأرباح، كمية الإنتاج..الخ.

### 3-2 مدخل العمليات:

تركز دراسة الفعالية التنظيمية من خلال مدخل العمليات على قياس الأنشطة والممارسات التنظيمية، وتتحدد الفعالية في هذا المدخل بدرجة وجود خصائص تنظيمية معينة كالمرونة و الصحة التنظيمية<sup>(1)</sup>، كذلك بالتركيز على الآليات الداخلية لحركة المنظمة مثل: تخفيف الضغط على الافراد، تقليل الصراع<sup>(2)</sup>، تدفق المعلومات بسلاسة ويسر، روح الانتماء و الالتزام والرضا الوظيفي<sup>(3)</sup>. ولكن تجدر الإشارة إلى وجود بعض الصعوبات عند تطبيق هذا المدخل منها:

- صعوبة قياس العمليات التنظيمية وإخضاعها للتحكم .
- قد تكون المنظمة فعالة رغم وجود خصائص معوقة للفعالية كالازدواجية في الأقسام، أو الصراع بين الأفراد.
- التركيز على عنصر العمليات وحده، وإهمال بقية عناصر النظام كالمدخلات والمخرجات.

(1) - دخيل الله محمد الصريصري ، مرجع سابق، ص 92

(2) - خليل محمد الشماع ، مبادئ الادارة(مع التركيز على ادارة الأعمال )، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2001، ص 347

(3) - حسين الحريم ، ادارة المنظمات ( المنظور الكلي )، دار الحامد للنشر، عمان ، الأردن ، 2003، ص 94

و يبدو مما سبق أن مدخل العمليات يناسب دراسة فعالية المنظمات ذات العمليات المحدودة و غير المعقدة، و التي تكون جودة مخرجاتها معتمدة على دقة عملياتها كالمصانع (1)

### 3-3 مدخل موارد النظام:

تتحدد فعالية المنظمة وفق هذا المدخل عندما تستطيع تأمين الموارد الضرورية للإنتاج مثل: المواد الخام، القوى العاملة، رأس المال، الخبرة الإدارية و الفنية، كما يهتم هذا المدخل بمدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية للحصول على هذه الموارد(2).

وتعتمد دراسة الفعالية في ظل هذا المدخل على مبدئين هما:

1- توفر الحاجات و الموارد التي يحتاجها التنظيم عند احتكاكه الفعلي مع المجتمع و تنظيماته المختلفة.

2 - النظام القادر على تشغيل هذه الموارد (المدخلات) .

و سوف يتم تناولهما بشيء من التفصيل فيما يلي:

1- مبدأ الحاجات و الموارد: يراد بالحاجات و الموارد المدخلات أو المتطلبات التي تحتاجها المنظمة لكي تكون فعالة، ونجاح دراسة الفعالية وفق هذا المدخل يعتمد على تفاعل المنظمة مع بيئتها للحصول على الموارد، وتتحدد الفعالية تبعاً لذلك بقدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة من البيئة.

2- مبدأ تشغيل المدخلات : يرى الباحثان "سيشور و يوتشمان" & "seachore"

"yautchman"

(1) - دخيل الله محمد الصريصري ، مرجع سابق، ص 93

(2) - حسين حريم ، المرجع السابق ، ص 94

أن التنظيم يوفر أنماطا مختلفة من المصادر النادرة والقيمة ثم يحولها إلى مخرجات يتم تصديرها (إرجاعها) إلى البيئة، وفعالية التنظيم في هذه الحالة تتوقف على مقدرته في الحصول على أعلى عائد من مدخلاته (موارده).

ولقد واجه مدخل موارد النظام جملة من الانتقادات والتي لا تقلل من أهميته، وقد تنير الطريق لتجاوزها وأخذها في الاعتبار عند دراسة الفعالية أهمها:

اتضح من خلال هذا المدخل أن له نظرة شمولية للفعالية نوعا ما عندما شمل متغيرات البيئة التنظيمية، إلا أن تطبيقه اقتصر على نوعية معينة من المنظمات كالدراسة التي أجراها " سيشور ويوتشمان 1967 " على عينة من شركات التأمين دون سواها من الشركات الأخرى.

لا يناسب هذا المدخل المنظمات التي لا تهدف للربح أو المنظمات الحكومية و التي تخضع عند حصولها على مواردها المالية و البشرية إلى لوائح و قوانين الجهاز الإداري للدولة.

يركز هذا المدخل على المدخلات فقط، وربما يكون ذلك على حساب مخرجات المنظمة، كما قد تكون المنظمة فعالة رغم عدم حصولها على المدخلات المرغوبة، ويمكن أيضا أن تكون غير فعالة رغم حصولها على الموارد الأفضل<sup>(1)</sup>.

يتبين من العرض السابق لهذا المدخل أنه بالرغم من الانتقادات الموجهة إليه، إلا أنه يعتبر أكثر فائدة إذا كانت هناك علاقة ارتباط مباشرة بين مدخلات المنظمة و مخرجاتها كشركات التأمين و البنوك، لذلك فإن هذا المدخل يمكن تطبيقه على نوع معين فقط من المنظمات دون غيرها.

(1) - دخيل الله حمد محمد الصوبصري، المرجع السابق ، ص ص 89-91

#### 4-3- مدخل البيئة:

ينظر للفعالية التنظيمية من خلال مدخل البيئة على أنها تحقيق التنظيم لأهداف بيئته الداخلية والخارجية وما تحتوي من متغيرات اجتماعية و اقتصادية و سياسية، وتتم دراسة الفعالية من أبعاد متعددة نظرا لتعدد متطلبات البيئة (كالإدارة و العاملين و المستفيدين أو العملاء، كذلك المؤسسات الأخرى ذات العلاقة بمخرجات التنظيم ومدخلاته)، ويكون تقويم الفعالية حينئذ من وجهة نظر كل جهة، وقد تعتبر المنظمة فعالة من وجهة نظر إدارتها، ولا تكون كذلك من وجهة نظر المتعاملين معها، وفعالة بدرجة ضعيفة من وجهة نظر موظفيها..الخ.

ويجب التعامل بحذر عند استخدام هذا المدخل في تقويم الفعالية لافتراضه أن المنظمات تكون فعالة عندما تشبع مطالب البيئة في حدها الأدنى، وقد يحدث عكس ذلك، فيمكن أن تعتبر المنظمة فعالة بالرغم من إهمالها للمستفيدين من خدماتها<sup>(1)</sup>

ورغم أهمية مدخل البيئة إلا أن المشكلة الأساسية هنا هي تعدد و اختلاف مصالح و أهداف وحاجات الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، مما يؤدي بدوره إلى صعوبة تحديد حاجات كل طرف و التوفيق بينها<sup>(2)</sup>، و تبرز فائدة هذا المدخل عند دراسة فعالية التنظيمات التي لا تهدف للربح مثل: الأنظمة الصحية و التعليمية و التي تعتمد في استقرارها و عملياتها وبقاءها على درجة تفاعلها مع البيئة، وإشباعها لحاجات المستفيدين من خدماتها<sup>(3)</sup>.

و رغم اتساع هذا المدخل لشموله بيئة التنظيم، إلا أن تركيزه على البيئة الداخلية (العاملين، الإدارة)، و الخارجية(العملاء، مؤسسات أخرى..الخ)، جعله يهمل الجوانب التنظيمية الأخرى كالمدخلات، العمليات..الخ، وبالتالي يمكن القول أن هذا المدخل كغيره من المداخل السابقة لا يصلح لكل المنظمات خصوصا المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة. و

(1) - نفس المرجع السابق، ص ص 87-88.

(2) - محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 94 .

(3) - دخيل الله حمد محمد الصوبصري، المرجع السابق ، ص 88.

بالرغم من أن مداخل دراسة الفعالية المشار إليها سابقا تعد رائدة لأسبقيتها، و لها أهمية في التعرف على أبعاد فعالية المنظمات، إلا أن ذلك لا يمنع من الإشارة إلى بعض الملاحظات حول جودتها و كيفية الاستفادة منها و من ذلك:

- يركز كل مدخل على بعد واحد و ينظر للفعالية نظرة جزئية، مما يجعل المداخل السابقة لا تعطي القياس الحقيقي للفعالية التنظيمية.

- اهتم كل مدخل بدراسة نوع معين من التنظيمات دون غيرها، مما يؤدي إلى عدم صلاحية تعميم معايير الفعالية على كل التنظيمات.

و ترى الباحثة أن دراسة الفعالية التنظيمية في أي منظمة و الوصول إلى نتائج إيجابية تتطلب :

توحيد مداخل دراسة الفعالية السابقة للخروج بمدخل يأخذ في الاعتبار جميع أبعاد الفعالية التنظيمية :المدخلات، العمليات، المخرجات، و مدى تفاعل المنظمة مع البيئة، و حسب رأي الباحثة فإن هذه المداخل يمكن أن تتوحد ضمن مدخل يسمى بمدخل النظام، والذي يركز عند دراسته للتنظيمات على أربعة عناصر المدخلات ،العمليات، المخرجات، البيئة، (التغذية العكسية)، فيمثل مدخل الهدف: "المخرجات"، ومدخل موارد النظام "المدخلات"، ومدخل الأنشطة "العمليات"، و مدخل البيئة: "البيئة والتغذية العكسية". كما ترى الباحثة أنه لا يكفي أن ندرس الفعالية من خلال مدخل يأخذ في الاعتبار جميع هذه الأبعاد لأنه ليس لكل هذه الأبعاد نفس الأهمية بالنسبة للتنظيم مجال البحث، لذلك و حسب رأي الباحثة فإنه من المفيد دراسة الفعالية من خلال كل هذه الجوانب ولكن مع التركيز على الجانب أو الجوانب التي تتناسب مع مجال دراسة الفعالية.

#### 4- نظريات الفعالية في المؤسسة:

تظهر فعالية المؤسسة من خلال ثلاثة مستويات هي:

#### 4-1 الفعالية من خلال التنظيم: هناك ثلاثة مصادر رئيسية لتحديد الفعالية التنظيمية

تتمثل في:

كل العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية باعتبارها من القيم التي تعمل على نجاح الأعمال وهي تؤثر في كل العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

#### 4-2 الفعالية من خلال الاستراتيجية: إن التنظيم الجيد داخل المؤسسة ليس له أي

أهمية، إذا كان المنتج المطروح في السوق لا يفي بحاجة ورغبة الزبون، ولذلك لا بد من دراسة السوق، والأخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين، وضرورة تأقلم المؤسسة بمختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها، وإن تحقيق هذا النوع من الفعالية، لا يتطلب كفاءة العاملين فقط، وإنما ضرورة اكتسابهم ثقافة التحسين المستمر لأدائهم بالاعتماد على التدريب والتأقلم مع ما هو جديد.

#### 4-3 الفعالية من خلال العنصر البشري: فعالية العنصر البشري ما هي إلا محصلة

لكل من الكفاءة التحفيز، القدرة على الاتصال (ثقافة الاتصال).

يمكن التعبير على فعالية العنصر البشري E داخل المؤسسة من خلال النظرية

النسبية لأينشتاين في

الانشطار النووي  $E = M \times C \times C$  والتي صاغها جرارد (Gérard

Donnadieu) الى المجال الاقتصادي وفق العلاقة التالية:  $En = M \times Co \times Cu$

حيث:

**En**: الفعالية التنظيمية للمؤسسة

**M**: التحفيز المادي والمعنوي العنصر البشري.

**Co:** مهارة العاملين المكتسبة من خلال التدريب والخبرة في العمل .

**Cu:** ثقافة الاتصال .

ومن خلال المستويات الثلاثة للفعالية في المؤسسة،(التنظيم، الاستراتيجية، العنصر البشري ) فإن الإنسان هو المسؤول عن تحقيقها، من خلال المبادرة والإبداع<sup>(1)</sup>.

#### 5- مؤشرات الفعالية التنظيمية:

إن التطور الكبير في عدد المؤسسات العامة ونوعها وحجمها وتعاضم دورها، واتساع أهدافها يتطلب التأكد من فعاليتها، وهنا تبرز مشكلة رئيسة تواجه الدارسين والممارسين ألا وهي مسألة إيجاد مؤشرات علمية لقياس فعالية المؤسسة .وسنكتفي بما توصل إليه الباحث كامبل(Campbell.P) الذي يجمع لنا هذه المؤشرات في ثلاثين مؤشر هي :

- **الفعالية العامة:** تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة.

- **الإنتاجية:** تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.

- **مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط.**

- **الربحية:** هي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.

- **الجودة:** ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

(1) - بعاج الهاشمي ، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة :سونلغاز فرع الأغواط 2004-2008، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، اشراف د .عبد الرشيد بن ديب، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، الجزائر ، 2010، ص 21

- **حوادث العمل:** تقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.
- **معدل النمو في المؤسسة:** ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.
- **معدل التغيب:** يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.
- **دوران العمل:** يشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- **الرضا الوظيفي:** يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- **التحفيز والدافعية:** تتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
- **الروح المعنوية:** ترتبط بالجماعة " عكس التحفيز يرتبط بالفرد " وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- **الرقابة:** تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- **تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.**
- **المرونة والتكيف:** والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
- **درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.**

- الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء....الخ.
- المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.
- الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.
- التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
- الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات " مخزون أمان لمواجهة الطوارئ".

- مصاريف الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات و مكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.

- مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.

- برامج التدريب والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.

- التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.(1)

#### 6 - أبعاد الفعالية التنظيمية:

إن أول ما يتبادر إلى الأذهان عند الحديث عن فعالية المنظمات هو الإنتاج والإنتاجية ولهذا كانت الكفاءة الإنتاجية والى وقت غير بعيد وبالضبط قبل الثمانينات من القرن الماضي تشكل المعيار الوحيد للفعالية التنظيمية أما في الوقت الحالي وبفعل تأثيرات عديدة فرضتها ظروف العولمة والتنافسية، وتطور البعد الإنساني والاجتماعي للمؤسسة، فقد ظهرت تناولات مختلفة للفعالية تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها وحجمها وكذلك حسب البيئة التي تعمل فيها.

وإذا كانت الكفاءة الإنتاجية والربحية والجودة من أهم هذه المعايير إلا أن أغلب الدراسات أظهرت أن هناك معايير أخرى لا تقل أهمية بل تحقيقها يعد ضروريا لتحقيق المعايير السابقة.

(1) - عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، رسالة مقدمة لنيل

دكتورا في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 11

تعدد تعاريف الفعالية أدى إلى تعدد أشكالها وأبعادها ومن خلال الدراسات التي أجريت على المؤسسة المعاصرة.

يمكننا تحديد الأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية في المؤسسة والمعايير المرتبطة بها فيما يلي:

### 6.1- الأبعاد الاقتصادية للفعالية التنظيمية:

هناك عدة معايير تستخدم من أجل تقييم الشكل الاقتصادي للفعالية التنظيمية، ويعبر عنها من خلال النتائج المقدمة من طرف المحاسبة فهي تمتد إلى ربحية المؤسسة، وتكمن في استمرارها وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة ومن أجل تقييم الشكل الاقتصادي للفعالية تستخدم عدة معايير اقترحت من خلال أعمال frioui و sainsaulieu منها: الإنتاجية، جودة السلع والخدمات، اقتصاد الموارد، رقم الأعمال، تحقيق الميزة التنافسية الربحية، القيمة المضافة...

### 6.2- الأبعاد الاجتماعية للفعالية التنظيمية:

الفعالية الاجتماعية على مستوى المنظمة، تعرف على أنها العلاقة بين الجهود الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة واتجاهات عمالها في حين أن هذا البعد للفعالية يصعب قياسه كميًا والفعالية الاجتماعية يمكن تعريفها كذلك على أنها: مستوى الرضا الذي وصل إليه الأفراد في نشاطات المنظمة وامكانياتها ويعبر المناخ الاجتماعي والرضا الوظيفي لمؤشرات أساسية للفعالية الاجتماعية ومن أجل قياسها يمكن استخدام المعايير التالية:

- طبيعة العلاقات الاجتماعية ونوعية اتخاذ القرارات الجماعية .

- مستوى رضا العمال .

- درجة وأهمية الصراعات والأزمات الاجتماعية (اضرابات، غيابات، حوادث

العمل..).

- درجة الدوران، المشاركة في تظاهرات واجتماعات المؤسسة والحوار مع أعضاء لجنة المؤسسة .

### 6.3 - الأبعاد الإنسانية للفعالية التنظيمية:

يعتبر موضوع الفعالية الإنسانية أو الأداء الإنساني من الانشغالات الأساسية لجميع افراد المنظمة، سواء من طرف المديرين أو العمال، وبشكل عام أساسي يساهم في تحسين الفعالية الاقتصادية للمؤسسة.

واكد كل من Martory و Crozet بأداء الأداء الإنساني يحل من خلال النتائج المتحصل عليها من طرف العمال في مراكز عملهم (مجموعة، مصلحة، وحدة كاملة) هذه النتائج يتم التعبير عنها من خلال الثروات المحققة، القيمة المضافة المنتجة، وتحسين الالتزام نحو المنظمة.

كما أن المشاركة القصوى للعمال في نتائج المؤسسة والاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم له علاقة بالمعرفة التي تشكل مجموعة واسعة ومنسجمة من المعارف المكتسبة من خلال التكوين أو التجربة الميدانية وتشكل بذلك عنصر أساسي للفعالية الإنسانية في مختلف المنظمات ومن خلال أعمال chaaboui يمكن تحديد بعض المعايير لتقييم الأداء الإنساني والفعالية منها: إنتاجية العمال، الالتزام والولاء، كفاءات العمال، روح المبادرة، التكوين، وسرعة اتخاذ القرارات

#### 6.4- الأبعاد التنظيمية:

يرتبط مفهوم الفعالية بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويعرفها kalika بأنها " كل ما يتعلق بالهيكل التنظيمي، بغض النظر على النتائج المتوقعة ذات طبيعة اجتماعية أو اقتصادية " وطرح أربعة عوامل للفعالية التنظيمية

**احترام الهيكل الرسمي:** عدم احترام الهيكل التنظيمي المصرح به من طرف الإدارة قد يؤدي إلى خلل في المنظمة.

**العلاقات بين المصالح:** العمل على تقليل الصراعات يعكس الحاجة للتنسيق الضروري من أجل تحقيق الفعالية.

**جودة انتقال المعلومة:** على المنظمة تطوير أنظمة معلومات تسمح بالحصول على معلومات ذات مصداقية شاملة وضرورية للتسيير الجيد للمنظمة.

**مرونة الهيكل :** والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها.

#### 7- العلاقة بين الادارة الالكترونية والفعالية التنظيمية:

تختلف الادارة الالكترونية عن الادارة التقليدية، في أنها ادارة تستعمل الوسائل في تسيير المهام المنوطة بها ويتلخص جانبها الالكتروني في انشاء نظم ووسائل الكترونية، و الاخيرة لا تكون فعالة حتى تكون مضبوطة البرمجة ، ولا تكون كذلك حتى تكون دورتها وشروطها البرمجية السليمة، حيث أن مهام الوسائل الالكترونية تتلخص في معالجة المعلومة، اما استخراجها لها من قاعدة البيانات أو استحداثها لها بحساب سليم مبرمج في الوسيلة الالكترونية وبالتالي فان الفائدة المرجوة في استخدام الوسائل الالكترونية في استخراج البيانات اللازمة في ممارسة العمل الاداري ، بطريقة سليمة وعلى هذا الأساس فان الادارة الالكترونية هي ممارسة العمل الاداري بضوابط مبرمجة تشمل كل مصالح الادارة أو جوانبها ، اما حسابا أو استخراجا جدوليا أو كلاهما معا ، استنادا على تصاريح

مبرمجة تحترم كل حساب نظام معلوماتي وفقا للهيكلية الادارية لما كان الجانب الثاني للأداة هو التقرير المستند على التقدير والبيانات ، ذلك أن الحساب البرمجي لا يمكنه بأي حال من الأحوال أن يفصل فصلا كليا في المسائل المطروحة أمام الادارة ، اذ تظل بعض الجوانب في المسائل تحتاج الى التقدير...

فان النظم الالكترونية الملحقة بالإدارة لتكون ادارة الكترونية ، ستسهل العمل الاداري من جانب ضبط وتنظيم اليات وتنفيذ القرارات الادارية: وزيادة على ذلك ممارسة دور الرقابة المتبادلة بين كل مصالح وجوانب الادارة بكل يسر، وهذا يساهم في تقليل نسبة الخطأ عن طريق تسهيل المراجعة المرحلية للقرارات الادارية وبالتالي فان نتيجة الادارة الالكترونية هو تنظيم وتنفيذ القرارات الادارية بنسبة أقرب الى الصفر.

### خلاصة:

مما سبق ذكره عن الفعالية التنظيمية ، خاصة من حيث تعدد التعاريف ، والنظريات المتعلقة بدراسة التنظيمات أن الكل يصب في اهتمام واحد وهو تحقيق الاهداف والميزة التنافسية والبقاء في جميع الاتجاهات ، فالمؤسسة تهتم بالعلاقات الانسانية والاجتماعية لعمالها في نفس الوقت ودون المساس بالأهداف التي وجدت من أجلها.

# الفصل الرابع

## الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- 1- مجالات الدراسة
  - 1-1- المجال المكاني
  - 1-2- المجال الزمني
  - 1-3- المجال البشري
- 2- المنهج المستخدم
- 3- أدوات جمع البيانات
- 4- مجتمع الدراسة

### تمهيد:

يلجأ الباحث في بحثه إلى الإستعانة ببعض الأساليب المنهجية وتقنياتها حتى يتمكن من جمع المعطيات اللازمة حول الظاهرة المدروسة وبالكيفية الدقيقة تلافيا للمعطيات الغير ضرورية أو التي ليست لها علاقة بموضوع الظاهرة المدروسة، ولهذا فإنه يمكن للباحث الإستعانة بمنهج واحد أو منهجين أو أكثر وفق ما تقتضيه الضرورة البحثية وكذا تحصيل النتائج المرجوة من هذه الدراسة، كما أن لكل أسلوب منهجي تقنياته الخاصة به والتي يتم إدراجها في البحث العلمي حتى تسهل على الباحث عمله البحثي، وبها يسير في طريق منهجي واضح لا تشوبه الغموض أو التداخل في جمع المعطيات الإجتماعية، وهنا على الباحث أن يحدد مجال الدراسة بشكل دقيق حتى يتجنب الحياد عن الطريق العلمي الصحيح وكذا تحديد الأدوات المنهجية اللازمة في بحثه.

## 1- مجالات الدراسة:

### - التعريف بالمؤسسة وقطاع الاتصالات *Algérie Télécom*

هي مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003 ذات أسم براس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية (الهاتف الثابت والنقال موبيليس وخدمات الانترنت والاتصالات الفضائية .) نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003 وسطرت أهدافها المتمثلة في المردودية، الفعالية والجودة في الخدمات .حيث بلغت الحصة المالية الاجمالية المعدة لتطوير وتهيئة الاستثمارات ب 203976 مليون دينار جزائري.

### - نشأة اتصالات الجزائر:

تحتفل اتصالات الجزائر في الفاتح من جانفي من كل سنة بذكرى إنشائها كمؤسسة عمومية انبثقت اتصالات الجزائر من إعادة الهيكلة التي سمت وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بموجب قانون رقم 03 بمقتضى التنفيذي في 01 جانفي 2003 وسطرت أهدافها المتصلة في:

- المردودية
- الفعالية
- الجودة في الخدمات (1)

### 1-1-المجال المكاني :لقد اعتمدنا في دراستي على مؤسسة اتصالات الجزائر PTT.

1-2- المجال الزمني :بعد انتهاء من جمع المعطيات واستعراض ادبيات الموضوع في الفصول السابقة، تم استثمار القراءات والمقابلات الاستكشافية، ليصبح البحث قابلا للبناء

(1) - مصلحة الموارد البشرية

والمعاينة الميدانية، حيث تم الغاء الدراسة الميدانية بسبب الأوضاع التي تعيشها البلاد المتمثلة في جائحة كورونا تفاديا لانتشار الوباء وحفاظا على صحة المواطنين .

## 2-المنهج المستخدم:

وتلعب المناهج وأدوات البحث العلمي دورا أساسيا في الكشف عن تلك الظواهر ومساعدة الإنسان في فهم ما يحيط به، لان الإلمام بهذه المناهج والأدوات وقواعدها يسهل مهمة الباحث وتجعله أكثر حرصا على إتباع القواعد العلمية في كتابة أبحاثه وتقاريره لما لها من مردودية ايجابية لمحاولة تفسير الظواهر والأحداث بطريقة ما وبما أن دراستنا تقوم على محاولة دراسة موضوع تأثير تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الابداع، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي.

إن المنهج الوصفي هو المنهج المناسب في كشف حقيقة الظاهرة و إبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما، فان أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها، وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها" فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وصفها وصفا دقيقا، و التعبير عنها تعبيرا كيفيا (1).

## 3-أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في جمع المادة العلمية الميدانية في ميدان الدراسة على الاستمارة، لأنها النموذج الأنسب في جمع المعلومات.

تعرف الاستمارة على بأنها: " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف, ويتم تنفيذ الاستمارة اما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل الى المبحوثين عن طريق البريد." كما تعرف بأنها

(1) -عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2000،ص291

<sup>3</sup>- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، زاعياش للطباعة والنشر، الطبعة الرابعة، بوزريعة،الجزائر،2013،ص172

مجموعة أسئلة, بعضها مفتوحة, مثل: ما هو مستواك التعليمي؟ وبعضها مغلقة, مثل: هل تابعت أي نوع من التعليم؟

اعتمدنا في جمع المعلومات حول موضوعنا على استمارة مقياس اتجاهات ليكارت الخماسي, المتكون من الاحتمالات: موافق بشدة, موافق, بدون رأي, غير موافق, غير موافق بشدة.

وتمحورت عبارات المقياس على النحو التالي :

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين

المحور الثاني : يتضمن مؤشرات الفرضية الأولى

المحور الثالث: يتضمن مؤشرات الفرضية الثانية

المحور الرابع : يتضمن مؤشرات الفرضية الثالثة

#### 4- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة كما سبق ذكره في من جميع الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر الذين يشغلهم موضوع الدراسة، والبالغ عددهم 60 عاملا موزعين حسب المصالح والمكاتب. لذلك افضل طريقة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة هي عن طريق المسح الشامل لكل مفردات مجتمع الدراسة نظرا لمحدودية العدد وامكانية الوصول اليهم وجمع المعلومات حولهم.

#### ملاحظة:

نظرا للظروف الخاصة التي تمر بها البلاد وعدم امكانية استقبالنا من طرف المؤسسة هذا ما حال دون عدم اجراء الدراسة الميدانية و اكتفينا بما سبق حول هذه الدراسة.

انخاتمة

## الخاتمة:

ان هدف كل باحث في العلوم الاجتماعية خاصة، هو ربط الجانب النظري بالميداني، والاحتكام الى الواقع في محاولة تطبيق الموروث النظري، كذلك الأمر بالنسبة الى هذه الدراسة التي تناولت موضوع : الادارة الالكترونية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية، ونظرا للظروف الراهنة و جائحة كورونا لم نتمكن من القيام بالدراسة الميدانية، فاستتجنا من خلال المعطيات النظرية أنه يجب تهيئة البيئة المناسبة لطبيعة هذا النوع من المؤسسات كي تتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منها وبالتالي تحقق الفعالية التي تصبو اليها، فالادارة هي وليدة بيئتها تأثر وتتأثر بكافة العناصر المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، لذلك فان مشروع الادارة الالكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات من شأنها أن تكفل سلاسة الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية .

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

- 1- بشار الوليد، المفاهيم الادارية الحديثة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2014.
- 2- بشير العلق، إدارة الحملات الاعلامية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2009.
- 3- حسين الحريم، ادارة المنظمات (المنظور الكلي)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- 4- حسين محمد الحسن، الادارة الالكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2011.
- 5- خليفة بن صالح بن خليفة بن المسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الادارة الالكترونية في المدارس الحكومية، اشرف سلطان بن سعيد بن مقصوط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط، 2008.
- 6- خليل محمد الشماع، مبادئ الادارة (مع التركيز على ادارة الأعمال)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2001.
- 7- ربحي مصطفى عليان، البيئة الالكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
- 8- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، زاعياش للطاعة والنشر، الطبعة الرابعة، بوزريعة، الجزائر، 2013.
- 9- عادل عبد الله العزيز، نظرية النظم العامة، الجامعة التقنية الشمالية، الكلية التقنية الادارية، قسم تقنيات ادارة الأعمال، المرحلة الثالثة، الموصل، العراق.
- 10- عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة- من النظرية إلى التطبيق-، منشورات حقوقية، بيروت، لبنان، الطبعة الاولى، 2013.
- 11- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998.
- 12- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

13- فريد النجار، **النظم والعمليات الادارية**، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثانية، 1999.

14- محمد قاسم القرويتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008.

#### ثانياً: المذكرات:

1- إيمان حسن مصطفى خلوف، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير، إشراف د. حسن تيم د. علي حبايب، الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2010.

2- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة: سونلغاز فرع الأغواط 2004-2008، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إشراف د. عبد الرشيد بن ديب، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010.

3- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط 2004-2008، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، إشراف عبد الرشيد بن ديب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

4- دخيل الله حمد محمد الصويصري، دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية بالتطبيق على المنطقة الغربية، أطروحة دكتوراه، إشراف محمد محمد إبراهيم، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السعودية، 1992.

5- درة عمر محمد، **مدخل إلى الإدارة Approche to Management**، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2009.

6- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية و الرشد، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.

- 7- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، دراسة استكمالية لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص الديموقراطية و الرشادة، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، 2009
- 8- عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر " دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، 2015/2016
- 9- عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، رسالة مقدمة لنيل دكتورا في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 10- محاد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية "مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات .فرع التنظيم السياسي و الإداري، سنة 2007 م . جامعة الجزائر -يوسف بن خدة - كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية.
- 11- نور الدين تاوريريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007

### ثالثا: مج.لات:

- 1- أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل العلوم الانسانية، المجلد 24، العدد4، 2016، جامعة بابل كلية الآداب.
- 2- رحمانى سناء، رحمانى موسى، دور الدارة الالكترونية في تفعيل عملية التخطيط، دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور برج بوعريريج، مجلة ادارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، عدد 4.

- 3- زرزار العياشي، أثر تطبيق الادارة الالكترونية على كفاءة العمليات الادارية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 1، 2013، جامعة 20 اوت 1955، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، سكيكدة، الجزائر.
- 4- صحراوي منير، مدونة تسيير الموارد البشرية، العدد 3، الصادرة 18-11-2018.
- 5- مصطفى أبو عاشور، خليفة النمري، ديانا جميل، مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والاداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 9، عدد 2، 2013.

الملحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الابراهيمى  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

رقم الاستمارة :

استمارة بيانات حول موضوع:

الادارة الالكترونية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية  
دراسة ميدانية بمؤسسة - اتصالات الجزائر -

استمارة بحث مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

اشراف الاستاذ:

بوقفة عبد الرحمان

من اعداد:

طبي صباح

قاسمي راضية

ملاحظة:

بيانات هذه الاستمارة هي معلومات تدرج في إطار البحث العلمي، وسوف تستخدم لأغراض علمية بحثية، وستحظى بالسرية التامة.

نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بوضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. السن:.....

3. الحالة العائلية:

أعزب  متزوج  مطلق(ة)  أرمل

4. المستوى التعليمي:

متوسط  ثانوي  جامعي  أخرى

5. الفئة الوظيفية:

اداري  مهندس  تقني

6. عدد سنوات الخدمة: .....

المحور الثاني: التحول من الادارة الالكترونية الى الادارة التقليدية وتحقيق الفعالية التنظيمية

المقياس					العبارات	الرقم
معارض بشدة	معارض	بدون رأي	موافق	موافق بشدة	أولاً: الشفافية	
					تقلل الادارة الالكترونية من البيروقراطية في المؤسسة .	01
					تسهيل عملية الرقابة والمتابعة يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية	02
					تقوم بتقديم اقتراحات للمؤسسة من شأنها تحسين الخدمات المقدمة	03
معارض بشدة	معارض	بدون رأي	موافق	موافق بشدة	ثانياً: عقلنة الخدمة	
					ما زالت بعض مهام وإجراءات العمل تتم ورقياً لقصور في الأنظمة الإلكترونية.	04
					إمكانية الحصول على بعض الخدمات من موقع المؤسسة حتى بعد انتهاء الدوام الوظيفي	05
					استخدام الادارة الالكترونية يحسن مستوى الخدمات المقدمة	06
معارض بشدة	معارض	بدون رأي	موافق	موافق بشدة	ثالثاً: اختصار الوقت	
					سرعة إنجاز العمل يزيد من تسهيل الاجراءات الادارية للعمل.	07
					تساهم الأنظمة الالكترونية في خفض نسبة الأخطاء في العمل.	08
					تعمل الدارة الالكترونية على تخفيض التكاليف واجراءات التعاملات الورقية.	09

المحور الثالث: التكنولوجيات الحديثة في الادارة الالكترونية وتحقيق الفعالية التنظيمية

المقياس					العبارات	الرقم
معارض بشدة	معارض	بدون رأي	مواف ق	موافق بشدة	أولا : أجهزة الحاسوب	
					وجود شبكة داخلية تربط الادارة بالموظفين تساعد في تحقيق لفعالية التنظيمية	10
					استخدام أجهزة الحاسوب في مجال الإدارة عامل مهم لتحسين مستوى الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.	11
					استخدام اجهزة حاسوب ذات تكنولوجيا حديثة يحسن العمل الاداري للمؤسسة	12
معارض بشدة	معارض	بدون رأي	مواف ق	موافق بشدة	ثانيا: البرمجيات	
					توفير المؤسسة للبرامج الخاصة بالاتصالات الادارية الالكترونية يزيد من الفعالية التنظيمية.	13
					تساهم الشبكات الإلكترونية في نشر وإيصال الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي مكان ووقت ممكن.	14
					الغاء الارشيف الورقي واستبداله بأرشيف إلكتروني عامل مهم في تحقيق الفعالية التنظيمية	15
معارض بشدة	معارض	بدون رأي	مواف ق	موافق بشدة	ثالثا: تكنولوجيا المعلومات	
					تساهم تكنولوجيا المعلومات في سهولة تغيير الهيكل التنظيمي (إلغاء أو إنشاء أو دمج بعض الوحدات) بما يزيد من فعالية وكفاءة التنظيم.	16
					تساهم وسائل الاتصال في تسهيل عملية التواصل بين الأفراد مما يساعد على تحقيق الابداع في المؤسسة.	17
					يتم الاعتماد على البريد الإلكتروني <i>Email</i> في العمل والاتصال الاداري.	18

المحور الرابع: أساليب التنظيم الحديث في الإدارة الالكترونية وتحقيق الفعالية التنظيمية

المقياس				العبارات	الرقم
معارض	معارض	بدون	موافق	أولا : تسهيل اجراءات العمل	
بشدة		رأي	بشدة		
				19	يتم ربط جميع العاملين بأقسامهم ووحداتهم من خلال شبكة المنظمة الداخلية "الأنترانت"
				20	تساعد شبكة الأنترنت في تلبية احتياجات الموظفين من تبادل للمعلومات والأنشطة داخل المؤسسة
				21	تحديث برامج العمل باستمرار يساعد على تنفيذ اجراءات الاعمال بشكل اسهل.
معارض	معارض	بدون	موافق	ثانيا : التحسين المستمر للأداء	
بشدة		رأي	بشدة		
				22	سرعة انتقال المعلومة بين الوحدات يعمل على تحسين الأداء، ويعطي مزيدا من الدافعية نحو التحسين المستمر للإجراءات العمل.
				23	يساهم استخدام نظام المعلومات في تقليل الوقت الازم لأداء المهام.
				24	أساليب التنظيم الحديث تساعد في زيادة الإبداع والتطوير الذاتي
معارض	معارض	بدون	موافق	ثالثا : رفع الكفاءة	
بشدة		رأي	بشدة		
				25	تبني المؤسسة لأساليب التنظيم الحديث يستوجب استقطاب أفراد ذوي مؤهلات علمية عالية.
				26	وجود أفراد مؤهلين وقادرين على استخدام البرامج الحديثة يحسن نوعية القرارات المتخذة.
				27	أحدثت تكنولوجيا المعلومات المستخدمة داخل المؤسسة تطورا في مختلف وحداتها مما ساعد على رفع كفاءة موظفيها