



جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس و الفلسفة



الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة

(دراسة ميدانية بمؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د. قيرع فتحي

إعداد الطالب:

قاسمي الطيب

لجنة المناقشة:

1. أ.د فرحات عبدالرحمان رئيسا

2. أ.د قيرع فتحي مشرفا و مقرا

3. أ.د حساني رشيد مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

قال الله تعالى : ﴿ الحمد لله الذي هدانا لهذا ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا

الله ﴾ سورة الأعراف الآية 43

- إلى والدي أعز ما في الوجود

- إلى والدتي أغلى ما في الكون

- إلى إخوتي وأخواتي

- حبا وتقديرا وعرفانا لكما جزاكمم الله الفردوس الأعلى

- إلى من قدم لي الدعم المعنوي وإلى كل من ساهم معي من قريب

وبعيد

- بالخصوص دكتور قيرع فتحي

الطالب: قاسمي الطيب

شكر وعرفان

شكرا لكل أساتذتي الذي درسوني في الطور الجامعي

شكرا دكتور: قيرع فتحي ومد يد العون لنا

أسأل الله أن يجزيك عني خير الجزاء

شكرا لكل الأساتذة الذين رافقونا في مشوارنا العلمي في هذه المرحلة

الطالب: قاسمي الطيب

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
-	البسمة
-	إهداء
-	شكر و الإهداء
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الحداول
-	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
4	إشكالية الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	تحديد مفاهيم الدراسة
10	أسباب إختيار الموضوع
10	الدراسات السابقة
الإطار النظري	
الفصل الثاني : للإدارة الإلكترونية	
19	تمهيد
19	مفهوم الإدارة الالكترونية
21	نشأة وتطور الإدارة الالكترونية
23	خصائص الإدارة الالكترونية
24	أهداف الإدارة الالكترونية

25	مزايا الإدارة الالكترونية
26	عناصر الإدارة الالكترونية
28	وظائف الإدارة الالكترونية
31	متطلبات الإدارة الالكترونية
34	معوقات الإدارة الالكترونية
35	ايجابيات الإدارة الالكترونية
36	سلبيات الإدارة الالكترونية
الفصل الثاني : التطوير التنظيمي	
39	تمهيد
39	لمحة تاريخية عن التطوير التنظيمي
40	مفهوم التطوير التنظيمي
42	مبادئ التطوير التنظيمي
44	خصائص التطوير التنظيمي
46	مجالات التطوير التنظيمي
47	مراحل التطوير التنظيمي
49	متطلبات التطوير التنظيمي
50	أهداف التطوير التنظيمي
51	تأثير الإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة	
54	منهج الدراسة
54	حدود الدراسة
56	مجتمع الدراسة
56	أداة الدراسة
57	الخصائص السيكمترية

60	الأساليب الإحصائية
الفصل الخامس عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
64	عرض وتحليل و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
66	عرض وتحليل و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
67	عرض وتحليل و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
72	عرض وتحليل و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
75	عرض وتحليل و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
78	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية العامة للدراسة
80	نتائج الدراسة
83	خاتمة
84	توصيات
86	قائمة المصادر و المراجع
92	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
57	يمثل بدائل الاستجابة لمقياس الإدارة الإلكترونية والتطوير الإلكتروني	01
57	يبين نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ الإدارة الإلكترونية	02
58	يبين نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ التطوير التنظيمي	03
58	يبين نتائج الصدق البنائي الإدارة الإلكترونية	04
59	يبين نتائج الصدق البنائي التطوير التنظيمي	05
62	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
62	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	07
63	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	08
64	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	09
64	يبين نتائج المعالجة الإحصائية بتطبيق T-test مستوى الإدارة الإلكترونية	10
66	يمثل نتائج المعالجة الإحصائية بتطبيق T-test مستوى التطوير التنظيمي	11
67	يمثل نتائج المعالجة الإحصائية الإدارة الإلكترونية حسب متغير الجنس	12
69	يمثل نتائج المعالجة الإحصائية الإدارة الإلكترونية حسب متغير السن	13
70	يمثل نتائج المعالجة الإحصائية الإدارة الإلكترونية حسب متغير المستوى التعليمي	14
71	يمثل نتائج المعالجة الإحصائية الإدارة الإلكترونية حسب متغير الخبرة المهنية	15
72	يمثل نتائج المعالجة الإحصائية التطوير التنظيمي حسب متغير الجنس	16
73	يمثل نتائج المعالجة الإحصائية التطوير التنظيمي حسب متغير السن	17
73	يمثل نتائج المعالجة الإحصائية التطوير التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي	18
74	يمثل نتائج المعالجة الإحصائية التطوير التنظيمي حسب متغير الخبرة المهنية	19

76	يوضح نتائج علاقة بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) و التطوير التنظيمي	20
78	يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي	21

مقدمة

مقدمة :

إن التطور الكبير الحاصل في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال والذي امتد تأثيره إلى كافة جوانب الحياة العامة أحدث تغييرا جوهريا في شكل ودور الإدارات و الأجهزة الحكومية وعلاقتها مع بعضها البعض ومع المواطنين، أدى إلى ظهور العديد من المصطلحات الجديدة كالتجارة الالكترونية، الإدارة الالكترونية، الصحة الالكترونية، التعليم الالكتروني وغيرها.

وهذا ما انعكس على الإدارة العمومية التي تعتبر هي الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة وتخدم المواطنين، بذلك تم إدخال البرمجة المعلوماتية داخل نسق الإدارة، فقد أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات أحد الركائز المهمة التي تنطلق الإدارة الحديثة، وبالتالي التحول نحو الإدارة الالكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل وتحسين وتسهيل العلاقة مع المواطن والإدارة، إضافة إلى كونه توجها عالميا يشجع على الخدمات الالكترونية، والنهوض بخدماتها العامة يتوقف على النظر فيما تم تحقيقه من استعداد ومن واقع الجاهزية نحو التطبيق ومستوى الفاعلية في الانجازات.

ويكمن جوهر وفلسفة الإدارة الالكترونية في تغيير وتطوير نمط وأسلوب تعامل وتفاعل الموظفين والمتعاملين، وحتى المؤسسات على اختلاف توجهاتها وأنواعها. ويحتم هذا المفهوم الجديد للإدارة الالكترونية بضرورة التطوير والتنظيم للمعاملات والخدمات المختلفة، وإعادة هيكلتها الكترونيا للتخلص من روتين النظم الإدارة التقليدية وتحقيق التطوير التنظيمي.

فالتطوير التنظيمي في قطاع المؤسساتي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات ويعد وسيلة تحقق التميز والكفاءة في الأداء بما ينعكس على جودة المخرجات.

وعليه فإن التطور التكنولوجي الذي تنامي في ظل الثورة المعلوماتية، أثر في ظهور الإدارة الالكترونية التي تعتبر فرعا معرفيا حديثا شجع على ضرورة التطوير التنظيمي، الذي حفز إلى إعادة ترتيب مكونات المؤسسة باتجاه تحقيق أكبر نسبة من الأهداف المخططة، وانطلاقا مما سبق ولتبيان هذا التأثير، جاءت هذه الدراسة تحت عنوان " الإدارة الالكترونية كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة " حيث ارتأينا دراسة هذا الموضوع بـ " مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة " كنموذج للدراسة الميدانية،

وقد تناولنا جوانب الدراسة وفق قسمين يحتوي كل منهما عدة فصول جاءت على على النحو التالي:

الجانب النظري واشتمل على ثلاثة فصول وهي :

الفصل الأول: تمثل في الإطار العام للدراسة، تطرقنا فيه إلى طرح إشكالية البحث، فرضيات الدراسة، ثم أهمية الدراسة و أهداف الدراسة وكذا تحديد مفاهيم الدراسة، بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: حيث تناولنا فيه متغير الإدارة الالكترونية وتناولنا فيه نشأة الإدارة الالكترونية ومفهومها، خصائصها وأهدافها وأهم مزاياها، وظائفها، بالإضافة إلى متطلباتها وأهم معوقاتهما، وفي الأخير تم التطرق إلى ايجابيات وسلبيات تطبيق الإدارة الالكترونية.

الفصل الثالث: تم تناول فيه متغير التطوير التنظيمي ومن خلاله تناولنا فيه لمحة تاريخية عن التطوير التنظيمي، مفهومه مبادئه وأهم خصائصه، مجالاته و أساليبه، مراحلها، بالإضافة إلى أهدافه، وفي الأخير تم إبراز أثر الإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي.

الجانب التطبيقي للدراسة وتناولنا فيه :

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة وتناولنا فيه منهج الدراسة ، حدود الدراسة، مجتمع الدراسة ، أداة الدراسة ،الخصائص السيكمترية ، مجتمع و عينة الدراسة والأساليب الإحصائية .

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يختلف أو يتفق مع الدراسات السابقة

لنتوصل في الأخير جملة من التوصيات و الاقتراحات وخاتمة الدراسة مع أمل أن نكون قد أعطينا الموضوع حقه من البحث والتقصي ووفقنا في انجاز هذا العمل.

الإطار العام

للدراسة

1. إشكالية الدراسة:

لقد أدى تطور صناعة الحاسوب والبرمجيات إلى انتشار التكنولوجيا المعلومات، ليخرج الكمبيوتر من الغرف الكبيرة المغلقة ويصبح في متناول معظم الشركات والمؤسسات بعدما كان حكرا على بعض القطاعات، كما أدى التطور الحاصل في تكنولوجيا الاتصال إلى ظهور الانترنت والتي هي شبكة ضخمة تربط أجهزة الكمبيوتر مع بعضها البعض، هذا الانتشار الواسع لشبكة الانترنت وارتباط المواطنين بها أوجد نوعا من العلاقات والمفاهيم الجديدة في المجتمع (خرفي، 2016، ص1).

وما يلاحظ اليوم أن هذه النقلة النوعية إلى العالم الرقمي قد أدت إلى ظهور العديد من المفاهيم الجديدة إلى الواقع مثل مفهوم الإدارة الالكترونية الذي يعتبر من أهم المفاهيم التي أصبحت الدول تحاول تحقيق متطلباتها وإرسائها كأسلوب عمل ونمط إداري فعلي باعتبارها ركيزة أساسية يمكن اعتمادها لتسريع عجلة التنمية ومواكبة التطورات العالمية، فهي نتاج للمنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات متطورة إلى التفكير الجدي من قبل المؤسسات في الاستفادة من منجزات الثورة الرقمية باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز الأعمال وتقديم الخدمات للزبائن بطريقة الكترونية تسهم بفاعلية في حل المشاكل الإدارية سواء في المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، والتي تقف حائلا دون تطور النظم الإدارية الحالية، بالإضافة إلى زيادة إنتاجية هذه المؤسسات ورفعها إلى مستويات قياسية تزيد من ربحيتها ومردوديتها، مع توفير الوقت والجهد (بواب، كياس، 2021، ص58).

كما تعتبر الإدارة الالكترونية ثورة في عالم الإدارة الحديثة نتيجة لما قدمته من آثار ايجابية في تسهيل العمليات الإدارية، وتقليص وقت وتكلفة انجاز 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 الالكترونية 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 (الحسيني، الخيال، 2013، ص26).

تسعى هذه الدراسة لمعرفة علاقة الإدارة الالكترونية بالتطوير التنظيمي بالمؤسسات ومعرفة تأثير أبعاد الإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي، الذي يعتبر أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي وسمة أساسية للمنظمات الناجحة، ويتم التطوير التنظيمي بالتغيرات المخططة في المنظمات، بما يتواءم مع سرعة التغيير والظروف والعوامل في البيئة الداخلية متمثلة في طرق وأساليب العمل ونوعيات العمالة، وعناصر المناخ التنظيمي السائد والبيئة الخارجية المتمثلة في المستهلكين والمنافسين والموارد، كما يعتبر موضوع التطوير والتحديث في الإدارة من المواضيع التي كانت ولا زالت تستحوذ على اهتمام الباحثين، سواء في الجانب النظري الذي يؤسس للنظريات، أو في الجانب التطبيقي الذي يختبر النظريات ويسعى إلى تطبيقها، فهو يمثل فلسفة الاتجاه السلوكي في الإدارة التي تقوم على إشباع الاحتياجات الإنسانية لأعضاء المنظمة بهدف زيادة فرص تحقيق المنظمة لأهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

وهذا يكون بالتعرف على كل ما يخص الإدارة الالكترونية وما يصاحبها من تأثير على التطوير التنظيمي وتعديلات على الهياكل التنظيمية، لذلك تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

• هل توجد علاقة بين الإدارة الالكترونية و التطوير التنظيمي في مؤسسة الديوان

الوطني للتطهير بالجلفة ؟

التساؤلات الفرعية:

• ما مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني

للتطهير بالجلفة؟

• ما مستوى التطوير التنظيمي لدى عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير

بالجلفة؟

• هل توجد فروق في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى عينة من عمال موظفي

مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة تبعا لمتغيرات (الجنس، السن، المستوى

التعليمي، الخبرة المهنية) ؟

- هل توجد فروق في مستوى التطوير التنظيمي لدى عينة من عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة تبعا لمتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)؟
- هل توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية) والتطوير التنظيمي لدى عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير؟

2. فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة : توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية و التطوير التنظيمي في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة ؟

الفرضيات الجزئية:

- الفرضية الأولى: مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة.
- الفرضية الثانية: مستوى التطوير التنظيمي لدى عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة.
- الفرضية الثالثة: توجد فروق في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى عينة من عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة تبعا لمتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).
- الفرضية الرابعة: توجد فروق في مستوى التطوير التنظيمي لدى عينة من عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة تبعا لمتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

- الفرضية الخامسة: توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية) والتطوير التنظيمي لدى عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير.

3. أهداف الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتطرق إلى موضوع أصبح يلامس احتياجات الأفراد كطالبين لخدمات المرافق العمومية، فالتطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات غيرت نظرة الفرد إلى نوعية الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة العمومية، وأصبح الفرد المتعامل يتطلع إلى التطوير والتحديث من أجل التحسين المستمر. ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة للوصول إلى مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في :

- البحث عن وجود علاقة بين الإدارة الإلكترونية و التطوير التنظيمي لدى عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير .
- الكشف عن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير .
- الكشف عن مستوى التطوير التنظيمي لدى عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير .
- البحث عن الفروق في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير تبعا لمتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).
- البحث عن الفروق في مستوى التطوير التنظيمي لدى عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير تبعا لمتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

- البحث عن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية بأبعاده (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية) والتطوير التنظيمي لدى عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير
- تقديم بعض التوصيات اللازمة في هذا المجال.

4. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي نتناوله (الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة)، لاسيما بعد التطور التكنولوجي الذي شهده العالم والذي جعل من التحول نحو الخدمة الإلكترونية حتمية لا بد منها، بل أصبحت أساس ترشيد الخدمات الإدارية، وعنصر هام لتحسينها والنهوض بجهودها، وكل ذلك عبر الإدارة الإلكترونية ودورها الفعال في تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسات، ومن هذا المنطلق يمكن أن نستخلص أهمية الدراسة في العناصر التالية:

- جدية موضوع الإدارة الإلكترونية الذي ظهر في العقد الأخير من القرن العشرين.
- قلة الدراسات حول موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي على مستوى الطرح الأكاديمي مما يجعل هذا الموضوع يكتسبه الغموض وعدم الوضوح لدى العديد من الدارسين، وبالتالي تكمن الأهمية في توضيح وتبيين فحوى هذا الموضوع وتأثيراته على الخدمة العامة كما أنها تقدم رؤية من زاوية جديدة في بحث ودراسة الموضوع.
- إظهار الدور الكبير الذي تساهم به الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي وتحسين الخدمة العمومية.
- تقديم اقتراحات تساهم في استفادة المسؤولين في هذا المجال في تفعيل وتطوير الإدارة الإلكترونية.

5. تحديد مفاهيم الدراسة:

يتم في هذا الجزء من الدراسة تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية التي تعد أجد الطرق المنهجية الهامة في تصميم البحث، بحيث يسهل معرفة المعاني والأفكار التي يريد الباحث التعبير عنها، حتى أننا نجد الباحثين يختلفون على معاني ومضامين بعض المفاهيم التي يستعملونها خاصة إذا اختلفت خلفياتهم الاجتماعية والحضارية والإيديولوجية.

هنا يتم اعتماد مجموعة من المفاهيم التي تناولها الباحثون:
التطوير التنظيمي

- **التطوير :** هو العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم الملازمين لنموه وقدراته بشكل متواصل ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم التي تكون في كل الأحوال ضرورية من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية والمكانية.
- **التطوير التنظيمي:** هو التخطيط المستمر للمنظمة من خلال التغيير في سلوكيات الأفراد بما يستجيب لمتطلبات التنظيم كما يشمل التغيير بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والهيكل التنظيمي باستخدام تكنولوجيا متطورة لمواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق هدف التنظيم والمؤسسة ككل (يونسى، 2019، ص76).
- **الإدارة الالكترونية:** هي "عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة التقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات"

6. أسباب اختيار الموضوع:

- هناك أسباب ذاتية وأسباب موضوعية لاختيار موضوع الدراسة والتي سنتناولها كالاتي:
- أسباب ذاتية: يمكن إرجاعها للميولات الشخصية واهتمامنا بالإدارة الالكترونية، وذلك من خلال محاولة إزالة الغموض عنها ومحاولة تقصي والإحاطة بمختلف جوانبها والوصول إلى نتيجة يمكن تعميمها انطلاقا من قناعتنا الشخصية، التي تتمحور في إصلاح مؤسسات الدولة التي تكمن في علاقة المواطن بالمؤسسات المختلفة وتحقيق التطوير التنظيمي وهذا ما تهدف إليه الإدارة الالكترونية.
 - أسباب موضوعية: وتتمحور أهم أسباب بحثنا في الموضوع لما تكتسبه الإدارة الالكترونية من قيمة علمية وكذا أهمية في تطوير مستوى الخدمات العامة، والانتقال من نمط الإدارة التقليدية إلى إدارة الالكترونية وصولا لتبني خدمة عمومية تتمتع بتطبيقها لتكنولوجيا حديثة تساعدها على تقديم أجود الخدمات.

7. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى :

دراسة آل فطوح حمد قبلان (2008)، دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية.

هدفت الدراسة إلى معرفة تطبيقات الإدارة الالكترونية بشرطة منطقة الشرقية ودورها في التنظيم التطويري وأهم العقبات التي تواجه ذلك. توصلت الإدارة إلى نتائج أهمها:

- الإدارة الالكترونية تساهم إلى درجة عالية في تحقيق التطوير التنظيمي.
- من أهم العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية هو ضعف الوعي بأهميتها، وعدم دعم الإدارة العليا.
- نقص الكوادر المتخصصة في تقنية المعلومات والاتصالات، وقصور التشريعات على تلبية متطلبات تنظيم العمل الالكتروني.

الدراسة الثانية:

دراسة عمار (2009)، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات نجاحها من الإمكانيات المالية والتقنية والبشرية ومدى التزام ودعم الإدارة العليا ودورها في تحسين أداء العاملين في الوكالة.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- وجود معرفة من قبل موظفي الوكالة بالإدارة الالكترونية ومتطلبات نجاحها.
- توفر المتطلبات والمستلزمات المالية والتقنية والبشرية والإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.
- وجود التزام ودعم من قبل الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الالكترونية.
- حرص الإدارة على مواكبة المستجدات التقنية وتهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً لاستخدام الإدارة الالكترونية.
- تأييد الأفراد لتطبيقات الإدارة الالكترونية من الناحية الأمنية.
- توفر القناعة بأن استخدام الإدارة الكترونية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة من خلال سرعة انجاز العمل ورفع الإنتاجية وسرعة ودقة تنفيذ التعليمات.
- وتوفير وقت وجهد الموظفين.
- وجود ضعف في نظام الحوافز للمتميزين في العمل الالكتروني.
- قصور الإدارة العليا في مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الالكترونية.

الدراسة الثالثة:

دراسة عاشور عبد الكريم، 2009، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى علاج موضوع الإدارة الالكترونية ودورها في ترشيد الخدمة العمومية للإدارات المتقدمة من خلال نماذج الولايات المتحدة الأمريكية للإدارات الالكترونية وواقع التجربة الجزائرية للإدارة الالكترونية.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تؤثر الإدارة الالكترونية على شكل الخدمة العمومية، وهذا من خلال آلياتها المتمثلة في المعدات التقنية.
- الإدارة الالكترونية هي بديل جديد، والتحول إلى الروابط الافتراضية، بما يحسن مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية.
- نجحت تجربة الخدمة العامة الالكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية انطلاقاً من التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وارتفاع نسبة مستخدمي الانترنت، ونمو مجتمع المعلومات.
- على الرغم من توافر معظم المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية، يبقى النموذج الأمريكي يعاني من مشاكل التحول للإدارة الالكترونية وفي مقدمتها مخاطر الأمن الالكتروني.
- يعترض الخدمة الالكترونية في الجزائر مشكل الأمية الالكترونية التي تكاد تمس جل فئات المجتمع إضافة إلى ضعف حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي شكل تهديداً لواقع الجاهزية الالكترونية وأضعف مردود المحتوى الرقمي، مما يطرح ضرورة الاهتمام بمشكل الأمية التقنية ودعم برامج

- التعليم الخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مختلف المستويات، بهدف خلق مجتمع معلومات قادر على التواصل والتفاعل مع التقنية الحديثة.
- تتميز بعض الخدمات الالكترونية من خلال التجربة الجزائرية بدرجة من الرداءة بسبب عدم تطابقها مع خصائص الإدارة الالكترونية.
 - عرفت الجزائر مبادرات أولية في تطبيق الإدارة الالكترونية العمومية تحتاج إلى تجاوز الجاهزية والاستعانة بالتقارير الدورية الخاصة بالعمليات التقييمية لمراحل تنفيذ التحول مع ضرورة إشراك العاملين في تنفيذ برامج التحول.

الدراسة الرابعة :

منى عطية البشري، 2010، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإدارات وعضوات هيئة التدريب بالجامعة كلية التربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة وتتمثل في المعوقات الإدارية والتقنية والبشرية والمالية.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- الإجراءات الروتينية والتي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية.
- وجود معوقات تقنية في ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة.
- ضعف مستوى البنية التحتية من أجل تطبيق الإدارة الالكترونية.
- وجود معوقات بشرية تتمثل في ضعف مهارات اللغة الأجنبية والنقص في عدد الإداريات المتخصصات في تشغيل صيانة أجهزة الحاسب الآلي.

دراسة الخامسة:

دراسة عبد الجبار، 2010، الإدارة الالكترونية ومدى تأثيرها على مستوى الأداء لدى موظفي مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

هدفت الدراسة إلى تعريف الإدارة الالكترونية ودورها في تطوير الأعمال الإدارية، ومعرفة مدى جدوى استخدامها لتحسين أداء الموظفين، إضافة إلى تقديم مقترحات لتلافي الصعوبات ومحاولة التغلب عليها بأفضل طريقة ممكنة. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- مساهمة الإدارة الالكترونية في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين بشكل فعال.
- محدودية إلمام الموظفين بمفاهيم الإدارة الالكترونية، وحاجتهم إلى توسيع مداركهم نحو أهميتها وفعاليتها في تطوير العمل الإداري.
- إن ظهور بعض الصعوبات عند عملية التغيير يعتبر أمراً حتمياً لا بد من مواجهته لتحقيق الأهداف من تطبيق الإدارة الالكترونية.

الدراسة السادسة:

بن العايب بلقاسم، 2011، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالجلفة.

هدفت هذه الدراسة إلى عرض الإطار النظري لموضوع التطوير التنظيمي الذي لم يلق الاهتمام الكبير في الأبحاث الأكاديمية في الجزائر وكذا بيان مدى مساهمة التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمات بالإضافة إلى التعرف على البرامج المسطرة من قبل المؤسسة الجزائرية لمواكبة التغيرات الراهنة من جهة وتحسين العاملين بها من جهة أخرى ومدى تطابقها مع مفهوم التطوير التنظيمي.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تعمل مؤسسة سونلغاز على بلورة إستراتيجية لتطويرها وتكيفها مع متطلبات البيئة الخارجية.

- لا تأخذ إستراتيجية التطوير المعتمد من قبل المؤسسة بقيم ومعتقدات الأفراد.

- تلقي هذه الإستراتيجية الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.

الدراسة السابعة :

دراسة جمانة عبد الوهاب شلبي (2011)، واقع الإدارة الالكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الالكترونية في الجامعة السلامية، وأثرها على التطوير التنظيمي وذلك من خلال دراسة ثلاثة محاور في التطوير التنظيمي: تطوير الهيكل التنظيمي، تنمية الموارد البشرية، توظيف تكنولوجيا المعلومات في الجامعة.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود إدراك لدى مجتمع الدراسة في الجامعة لمزايا الإدارة الالكترونية مثل السرعة في إنجاز العمل. وتوفير الجهد والتكلفة، والتوافق مع مستجدات التكنولوجيا، كما أنهم على معرفة بالتطبيقات الالكترونية المتوفرة في الجامعة مثل البريد الالكتروني، إلا أن بعض العاملين لم تكن لديهم معرفة بتواجد بعض التطبيقات مثل نظام الاجتماع عن بعد، برنامج التعليم الالكتروني، نظام الشراء الالكتروني.
- هناك عقبات حالت دون تطبيق الإدارة الالكترونية منها نقص الحوافز التشجيعية لتطبيق برنامج الإدارة الالكترونية.
- نقص الإمكانيات المادية والفنية والبشرية.
- تطبيق الإدارة الالكترونية أدى إلى تطوير الهيكل التنظيمي من خلال التوجه نحو اللامركزية من خلال تقليل عدد المستويات الإدارية، إلا أنه لم تكن هناك مشاركة من قبل العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وأدت إلى تنمية الموارد البشرية من خلال الارتقاء بالمهارات الإدارية، وتنمية الثقة المتبادلة بين العاملين في الجامعة، وتنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين.

الدراسة الثامنة:

دراسة عبد القادر عبان (2016)، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر -دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس بالعاصمة- أطروحة دكتوراه ل م د، جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت الدراسة إلى قياس درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر، ومدى وعي المدراء والعاملين بالعمل الإداري الالكتروني، وأيضا قياس رضا المواطنين عن الخدمات الالكترونية المقدمة من طرف الإدارة، وكذا توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية لتطوير وتنمية البلديات والتخلص من العمل الإداري التقليدي.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- عدم وجود إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات المادية والبشرية والمالية.
- مساهمة الإدارة الالكترونية في عصنة الإدارة الجزائرية.
- تواجه الإدارة الالكترونية العديد من التحديات المتنوعة التي يتحتم على الإدارة الجزائرية تجاوزها لتحقيق التحول إلى الإدارة الالكترونية.

الدراسة التاسعة:

دراسة سعدان نبيلة (2018)، أثر الإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بلدية قالمة ولاية قالمة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توفير المؤسسة الجزائرية لعناصر الإدارة الالكترونية التي تساعد وتسهل أداء مهامها وكذا التعرف على ما حققته الإدارة الالكترونية من تطوير تنظيمي بالمؤسسة الجزائرية.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تتوفر إدارة البلدية على أجهزة الحاسوب وملحقاته.
- تعتمد إدارة البلدية على البرامج الالكترونية لأداء المهام.
- تتوفر إدارة البلدية على موظفين ذوي كفاءة وخبرة في مجال الإعلام الآلي.

- تعاني الإدارة من ضعف شبكات الاتصال وقواعد البيانات الخاصة بالإدارة البلدية.
- للتكنولوجيا الحديثة دور في تغيير الهيكل التنظيمي من خلال تبسيط إجراءات العمل وتحديد المسؤوليات.
- أدى الاعتماد على التقنيات الحديثة على إلغاء الازدواجية والتكرار في العمل.
- لا توجد معوقات بشرية وقانونية وسياسية وأمنية تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية، فيما تعاني إدارة البلدية من وجود معوقات إدارية مالية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية.

الدراسة العاشرة:

- دراسة **حيمر حكيمه ودومي حورية (2019)**، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة ميدانية لبلدية المسيلة.
- هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ماهية الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية والعلاقة بينهما، وتبيان متطلبات الإدارة الالكترونية لأداء خدماتها والتعرف على دور الإدارة الالكترونية في تحسين دور الخدمات العمومية توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :
- تتوفر بلدية المسيلة على الوسائل المادية والبشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية.
 - هناك عدة معايير لتحسين جودة الخدمة العمومية أهمها معيار الملموسية، الأمان، التعاطف.
 - هناك علاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية حيث أن الإدارة الالكترونية تسمح بتحسين (جودة) الخدمة العمومية لبلدية المسيلة.
 - إن تحسين جودة الخدمة العمومية، يعتمد على معيار الاعتمادية فهي تساهم في انجاز الأعمال من خلال توفير الوقت والجهد.

- تحسين جودة الخدمة العمومية يعتمد على معيار الاستجابة أي يتم ترشيد وتوجيه الزبائن فالإدارة الالكترونية تساهم في زيادة الشعور بالحماس لدى مقدم الخدمة.

الفصل الثاني

الإدارة الإلكترونية

تمهيد:

يركز هذا الفصل على الجوانب المرتبطة بالإدارة الإلكترونية، ومحاولة ضبط ما قدم من تعاريف، النشأة، الخصائص، الأهداف والعناصر، كما ركز على متطلبات الإدارة الإلكترونية وكذا المعوقات التي تعترض تطبيقها بشكل أفضل، بالإضافة إلى تقييمها من خلال التطرق إلى إيجابياتها وسلبياتها.

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية:

إن التوسع في مفهوم الإدارة الإلكترونية أدى إلى ظهور عدة تعاريف كل حسب المنظار أو الجانب الذي يراه الأساس في الإدارة الإلكترونية. من هذه التعاريف: يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة " (كافي، 2012، ص 42).

كما أن هناك من يعرفها بأنها إدارة تتخذ قراراتها تكنولوجيا من خلال اكتساب لفهم أفضل للفرص والمخاطر والاختيارات عند الإعداد لمواجهة سوق مستقبلية ديناميكية ومضطربة وغير مؤكدة (توفيق، 2003، ص 22).

بينما سعد غالب ياسين يرى "أنها منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً عبر الشبكات، وإذ اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة انجاز الأعمال من طرف الآخرين، فيمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية تقوم بوظيفة ديناميكية مستمرة من أجل تحسين وتسريع انجاز الأعمال، من خلال استخدام الاتصال وعلى رأسها الانترنت" (غالب، 2005، ص 22).

وعرفها كل من مزهر شعبان العاني بأنها " إستراتيجية إدارية في عصر المعلوماتية، غايتها التوظيف الأمثل للموارد المعلوماتية وفي إطار الكتروني حديث، وفي ظل اعتبارات التشغيل السليم للموارد البشرية والمادية وبالأسلوب الإلكتروني، ليصل إلى تحقيق الكفاءة في تسخير الجهود وإنفاق الأموال لبلوغ الغايات المستهدفة من قبل المنظمة المعنية " (العاني، جواد، 2013، ص 33).

وجاء في تعريف آخر على أنها ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على المعلومات الضرورية للوصول لتحقيق أهداف الإدارة الجديدة في التقليل من استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات تكون الإدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الالكترونية لاحقا، ومن تعريفاتها استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان ويظال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية وتتيح الإدارة الالكترونية المجال الواسع لجميع الإداريين في التعامل الفوري والآني مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان مصالح المنظمة والعملاء أو بالعكس فهي ممارسة تتسم بتكامل تام للعلاقات بين الحلقات الضرورية أو المستويات الإدارية في بنية المنظمة (بوخلط، زيدي، حريز، 2019، ص4).

إن فكرة الإدارة الالكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة، واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسات وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية. وتشمل الإدارة الالكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف، معتمدة على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال (رضوان، 2004، ص4).

وبناء على ما سبق من التعريفات يمكن القول أن الإدارة الالكترونية تعني قدرة المنظمة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بوسائل الكترونية كشبكة الانترنت أو أي شبكة اتصال الكتروني فيما بينها وبين المواطنين ومنظمات الأعمال المتعاملة معها ببسر وسهولة ودقة عالية وبأقل تكلفة، وفي أقصر وقت وأي مكان، فإذا هي إدارة غير مسبوقة، إدارة بلا أوراق وبلا حدود وقتية، كما أنها إدارة بلا مباني وبلا هياكل تنظيمية تقليدية. (بن مرزوق، قرقاد، 2018، ص25-26).

وخلاصة القول فإن الإدارة الالكترونية هي تحول كافة العمليات المتعلقة بإدارة شؤون المنظمة من التعاملات التقليدية والورقية إلى إدارة هذه العمليات من خلال استخدام

الوسائل التكنولوجية المتطورة وفق تقنية عالية المستوى، تختصر الزمن وترفع قيمة المنتج وتسهل وصوله إلى المستهلكين بأقل تكلفة ممكنة.

2. نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية:

إن ظهور الدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى عقود الخمسينية الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة أعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدام الحاسوب يسعى لإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد.

لقد أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد إمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من مستوى لأعمالها، وجودة خدماتها، وهو ما سمي بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية، وعليه فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت، في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاجتماعية والسياسية. (حمزة، 2018، ص8).

نستطيع القول أن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات - WORD PROCESSING على الطابعات الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى منتج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق فأطلق عليه اسم -MTIST- شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدامها يتم خزن الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطباعة، بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه

وعند النظر بهذه الرسالة نجدها مطبوعة بشكل جيد وواضح، وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهد كبير وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من الرسل إليهم. بدأت التجربة في أواسط الثمانينات في عام 1986 في الدول الاسكندنافية تمثلت في ربط القرى البعيدة بالمركز وأطلق عليها القرية الالكترونية ويعد لارس Lars من جامعة اودونيس في الدنمرك رائد هذه التجربة وأطلق عليها مراكز الخدمة عن بعد، ومن رواد المشروع مايكل دل Dill صاحب شركة دل التي لها الدور الريادي في ميدان الحلول الالكترونية.

وفي المملكة المتحدة بدأت التجربة عام 1989 في مشروع قرية مانشستر وذلك بالاستفادة من التجربة الدنمركية التي تستند عليها عدة مشاريع فرعية وقد أنشأ مضيف مانشتر كمرحلة أولى تهدف إلى ترقية ومتابعة التطورات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والمهارية وقد بدأ المشروع فعليا في عام 1991.

وفي عام 1992 عقد مؤتمر الأكوخ البعيدة في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع وقد تبنى مجلس لندن مشروع بونتيل الاتصالات البعيدة التقنية لذا أكد جمع ونشر وتنمية المعلومات بوسائل الكترونية كالبريد الالكتروني والوصول عن بعد لقواعد المعلومات، وقد ظهرت محاولات أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1995 بولاية فلوريدا، وهكذا بدأ تطور مشروع الإدارة الالكترونية (بوحوش، 2006، ص184).

من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الالكترونية هي: امتداد للمدارس الإدارية وتجاوزها، فقد حدد المختصون في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن، ابتداء بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقة الإنسانية وبعدها توالي ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بالوصول إلى الإدارة الالكترونية(منوار، مرزوق، 2017، ص3).

ومما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الالكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة

والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.

3. خصائص الإدارة الإلكترونية:

في الإدارة الإلكترونية يتم تداول البيانات والوثائق الكترونيا وذلك من خلال استخدام الاتصالات الإلكترونية، مما يشير وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل وذلك يعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الإلكترونية، حيث توجد أطراف التعامل معا وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية كما تتم معالجة كل المشكلات التي يواجهها العملاء باستخدام تكنولوجيا الواقع الحالي، حيث يتم غالبا استبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية أو التقليل من استخدامها إلى أقل قدر ممكن.(عامر، عبد الرؤوف، 2007، ص 29).

ومن خصائص الإدارة الإلكترونية:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.
- التعليم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، ومتابعة والإدارة لكافة الأفراد.(حمزة، 2018، ص 12).

هذه الخصائص تميز الإدارة الإلكترونية عن سابقتها التي تتميز بانعدام الشفافية في الكثير من الحالات فضلا عن بطء هذا الأسلوب، فالإدارة التقليدية في إطار ممارسة

مهامها الخاصة بالمراقبة تعتمد على مراقبين تبعثهم ليكتبوا لها تقارير عن موقع ما، ويتابعوا سير العمل فيه، في حين أن الإدارة الإلكترونية من مقرها تتابع سير وحركة العمل مباشرة.

4. أهداف الإدارة الإلكترونية:

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق تقديم أرقى الخدمات للمستفيدين، إضافة إلى الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة من خلال:

- التخلص من حدة البيروقراطية، وتبسيط الإجراءات، واختصار الخطوات، وتقليل الجهد المبذول.
- ترشيد الوقت المهدر في إدارة المعاملات الإدارية، وتجويد الخدمات المقدمة.
- سهولة التواصل بين دوائر المؤسسة وسرعتها مما يرتقي بالأداء داخل الإدارة.
- الحد من الأعباء الإدارية في الاعتماد على الورق وما يتبعه من حفظ وتوثيق.
- ترشيد الأيدي العاملة، وفرز الأفراد الغير الفاعلين.
- توفير المعلومات وسهولة استدعائها وتقديمها للجهات الإدارية أو المراجعين.
- تقديم الخدمة للمواطن وهو في منزله عبر شبكة الانترنت، مما يجنب الإدارات الاختناقات والازدحامات التي تسببها الطوابير أمام منافذها، ويوفر مجهوداتها وإمكانياتها.
- خفض أعباء تكلفة الإجراءات والمعاملات على الإدارة والأفراد وترشيد النفقات .
- الوصول إلى وتيرة ثابتة ومستقرة في أداء المؤسسات لأعمالها، وتجاوز حالة الموظفين النفسية أو الصحية أو المزاجية والذي يؤثر على جودة الخدمة.
- تجميع قاعدة بيانات المؤسسة من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، مما يضمن دقة بيانات المؤسسة وموثوقيتها، وعدم التضارب فيما بينها، مما يوفر الثقة في قراراتها.

- تركيز اتخاذ القرار في نقاط العمل التي يلجأ إليها المراجع، ودعمها بالثقة اللازمة، مع توافر ميزة التقييم والمراجعة والتصويب بشكل مستمر.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات عبر توافر القدرات المعلوماتية العالية، مما يمكنها من معرفة رغبات المستهلكين، ويعينها على تطوير منتجاتها(العاجز، 2001، ص55).

إن أهداف الإدارة الإلكترونية:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرارات عن طريق توفير البيانات وربطها.
- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارات المختلفة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.
- توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية (رضوان، 2004، ص4).

5. مزايا الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية سوف يوفر العديد من المزايا تتمثل في الآتي:

- سرعة أداء الخدمات:

حيث أنه بإحلال الحاسب الآلي محل النظام اليدوي التقليدي، حدث تطور في تقديم الخدمة للجمهور حيث قلت الفترة الزمنية لأداء خدمة يعود ذلك إلى سرعة تدفق المعلومات والبيانات من الحاسب الآلي بخصوص الخدمة المطلوبة، ومن ثم يتم القيام

بها في وقت محدد قصير جدا، هذا فضلا عن الانجاز الالكتروني للخدمة يخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء أعماله في نظام الإدارة التقليدية.

- تخفيض التكاليف:

يلاحظ أن أداء الأعمال الإدارية بالطريقة التقليدية يستهلك كميات كبيرة جدا من الأوراق والمستندات والأدوات الكتابية، إضافة على أنه يحتاج إلى العرض على أكثر من موظف للاطلاع عليه والتوقيع وإحالته إلى موظف آخر، ومن شأن ذلك كله أن يرفع تكاليف أداء الخدمة وذلك نظرا لارتفاع أثمان أسعار المواد اللازمة لأدائها.

- اختصار الإجراءات الإدارية:

لاشك أن العمل الإداري التقليدي السائد الآن يتسم بالعديد من التعقيدات الإدارية وذلك لأنه يحتاج في معظم الأحيان إلى موافقة أكثر من جهة إدارية على العمل المطلوب، هذا فضلا عن السمات التي تلحق بالموظف القائم بأداء الخدمة والذي قد يحصل على إجازة أو لا يتواجد في مكان عمله ومن ثم يتعطل أداء الخدمة من يوم إلى آخر (بوسالم، بلجازية، تبوب، 2022، ص16).

- تحقيق الشفافية:

فالشفافية الكاملة داخل المنظمات التي تطبق الإدارة الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات.

6. عناصر الإدارة الالكترونية:

يعتمد أسلوب الإدارة على مجموعة من الأساسيات والبنى الإستراتيجية، وبما أنها منظومة تفاعلية وتكاملية فإنها تتكون من أجزاء وعناصر، وتحدد فيما يلي:

عتاد الحاسوب وملحقاته:

ينبغي على الإدارة قبل بدء تعميم تطبيق التقنية أن تتأكد أن لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها، مع مراعاة الإمكانيات اللازمة توافرها ذات مواصفات معينة من حيث أحجام شاشاتها، وسرعتها، سعتها التخزينية، وأيضا ملحقات تلك الأجهزة الخارجية، فقد تحتاج

بعض الإدارات طابعت على اختلاف قدراتها ومواصفاتها وأحجامها، وغيرها من الأجهزة الملحقة كأجهزة فصل الألوان، ووسائط التخزين، ووسائط النقل، والأقراص المدمجة وأجهزة البصمة الالكترونية، وأجهزة التوصيل والتسجيل الرقمية، إلى ما يصعب حصره من الأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها وما يلزم لذلك العمل.

ونظرا للتطور والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تتحقق ميزتين أساسيتين هما تكاليف التطوير المستمر، وملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية (مغربي، حاكمي، 2020، ص 20-21).

قواعد البيانات:

تشير البيانات إلى الأشياء والحوادث والنشاطات والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها، ويمكن أن تأخذ البيانات عدة أشكال أهمها: البيانات العددية الهجائية والتي تتكون من أرقام وحروف، البيانات النصية والتي تستعمل في الاتصالات الكتابية، البيانات البيانية مثل الصور كالأشكال البيانية والصور وغيرها، البيانات الصوتية كصوت الإنسان، وتبقى البيانات غير مرتبة بحيث لا تصلح للتوصل إلى معنى معين، إلا عندما تخزن في قاعدة للبيانات، وتصمم هذه الأخيرة أو تستأجر أو تشتري أو يستعان بها من جهات تعاونية مختلفة، وهي عبارة عن مجموعة منظمة من البيانات ومعلومات مرتبطة مع بعضها بنسق معين، بغرض تأمين حاجات محددة من من متطلبات المستفيد.

لا بد أن يكون لكل مؤسسة قاعدة بياناتها الخاصة بها عن كافة العوامل البيئية الخارجية والداخلية، وإدامة وتحديث هذه القاعدة من حيث إضافة كل ما يطرأ من تغييرات 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 (سعدان، 2018، ص 52).

شبكات الاتصال:

وهي المحور الأساس لعمل الإدارة الالكترونية كونها الوسيلة الناقلة للمعلومات المعتمدة في الإدارة الالكترونية، تستعمل هذه الشبكات في مبنى المؤسسة وترتبط أجهزة الحاسب

الآلي لتلك المؤسسة مع بعضها بعضاً، وتقوم هذه الشبكات بتغطية الإدارات الحكومية على نطاق الدولة كافة وذلك لتنظيم أعمالها بما يضمن لها الاستمرار في الأعمال للصالح العام، وتقسم هذه الشبكات إلى داخلية وتستند في عملها إلى شبكة الانترنت العالمية والتي يمكن الدخول إليها من خارج المؤسسة، وشبكات خارجية متعددة لها خصوصيتها وتتشرك فيما بينها بعدد الخدمات والتطبيقات، فضلاً عن شبكة الانترنت العالمية التي بإمكان جميع الأفراد الاستفادة من خدماتها وتقدم ضمن بروتوكولات دولية متعددة (شواي، 2016، ص3394).

القوى البشرية:

يرى بعض الباحثين أن العنصر البشري أصل ثابت من أصول المنظمة يجب الاهتمام به وتنمية إبداعاته، وآخرون يرون أن القوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة، فالقوى البشرية تضم القيادات الرقمية من مدرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية من أصحاب التخصص الذين لهم خبرتهم في تطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة، وهم في الغالب من دارسي علم الإدارة الحديثة القائمة على تعظيم قيمة التقنية والاستفادة من إمكاناتها والتواصل مع دوائر الإدارة محلياً وعالمياً عبر تلك التقنيات الرقمية الحديثة التي تتمتع بها تلك الإدارة، ويفترض ذلك بثقافة التأمل معها إذ من غير المعقول تأسيس شبكة الاتصال في جهة ما وجلب الأجهزة وتحميلها بالبرامج الإلكترونية ثم وضعها على المكاتب أمام إدارات بيروقراطية تدير دفعة العمل بعقلية روتينية، بما يصل إلى إهدار المال وتضييع الوقت والجهد، وقد تقوم بعض الجهات بإخضاع القيادات القديمة لدورات في كيفية استخدام الحاسوب حين التحول إلى الإدارة الإلكترونية (الحسن، ص73-74).

7. وظائف الإدارة الإلكترونية:

تفرض طبيعة الإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف، فهناك مهام جديدة وواقع مغاير تمارس فيه الإدارة الإلكترونية عملها، من أهم هذه الوظائف:

1- التخطيط الإلكتروني:

حسب هنري فايول H.Faol فإن التخطيط يمثل: " التنبؤ أو الاستشراف للمستقبل مع الاستعداد والتحضير لهذا المستقبل".

أما هولت Holt فيعرفه بأنه : " أحد وظائف الإدارة الرئيسية الأربعة، وأنه عملية تحديد أهداف المؤسسة، ورسم الاستراتيجيات والطرق والعمليات لانجازها".

أما بيتر داركر P.Drucker فيعرفه بأنه: " عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منتظمة، مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل، وتنظيم منظم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات، وقياس نتائجها، بالمقارنة بالتوقعات وذلك من خلال تغذية عكسية (مرتدة) منتظمة ومنظمة (رحماني، رحماني، ص136).

إن التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية، متجددة، متطورة ومتحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة والآنية قصيرة الأمد القابلة للتجديد والتطوير المستمر، وذلك بما يتاح لها من قراءات المستقبل التي توفرها المعلومات الرقمية المتدفقة باستمرار، وذلك بفضل جميع العاملين في ظل الإدارات الإلكترونية الذين يساهمون في التخطيط الإلكتروني في كل موقع وفي كل وقت، حيث تنقلص في ظلها المركزية بمختلف أشكالها وأدوارها، فطبيعة العمل في دوائر الإدارات الإلكترونية تمنح منتسبيها الثقة اللازمة لاتخاذ القرار والمشاركة في التخطيط وقت اللزوم، فواقع الإدارة الإلكترونية لا يعترف بالخبرات أو الدرجات الوظيفية بقدر ما يعترف بمن يقدر على استيعاب واقع هو إمكاناته، والتعاطي مع متغيراته إذ أن الأصل فيه التغيير وليس الثبات (منوار، مرزوق، 2017، ص5-6).

2-التنظيم الإلكتروني:

يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي يقوم على أساس الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي كما حدث التغيير في مكونات التنظيم.

وبالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات

المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى تنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.

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

- التنظيم الإلكتروني تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة العنكبوتية وما يحقق الصلة القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة.
- تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على إنتاج سلع معينة كما هو الحال في المصنع الافتراضي.
- تحقيق تغييرات مهمة في قوى العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة.
- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الاختصاصات (مغربي، حاكمي، 2020، ص 29-30).

3- التوجيه الإلكتروني:

تتفرد وظيفة التوجيه عن باقي الوظائف، حيث أنها ترتبط بتنفيذ العمل أو النشاط، فيصبح من الضروري أن تمارس الإدارة مهام التوجيه للعنصر البشري في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق الأهداف، ويقصد بالتوجيه التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك.

وتعتمد وظيفة التوجيه على الكيفية والأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس دفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم في إطار يحقق من خلاله إشباع رغباتهم، وتحقيق أهدافهم الشخصية وحتى يتم تحقيق وظيفة التوجيه بفعالية لابد من القيام بنشاطين مهمين، أولهما إصدار الأوامر وثانيا تحفيز العاملين وحثهم على تنفيذ الأوامر.

ومن شأن حسن التوجيه الصحيح، أن ينعكس ايجابيا على الأعمال المتصلة بالإدارة، وتلافي مختلف العيوب التي تصدر نتيجة غياب ثقافة عمل المجموعة على المستوى الهيكلي للإدارة (احجا، الكرماط، 2012، ص12).

4- الرقابة الإلكترونية:

الرقابة بشكل عام تعبير عن عملية عقلانية مدروسة أو عفوية ترتبط بكل مسعى إنساني ينشد تحقيق هدف أو أهداف معينة فعندما يضع المرء لنفسه هدفا محددا ويسعى لتحقيقه فلا بد أن يقوم بصفة دورية بمراجعة تقدمه نحو هذا الهدف وإذا وجد انحراف على الهدف أو عثر على عقبات في طريق الوصول إليه فإنه يحاول تصحيح اتجاهه وإزالة العقبات المختلفة ليتمكن من متابعة السير في اتجاه الهدف المنشود، وفي إطار التغيير في النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني في المؤسسات تعرضت وظيفة الرقابة إلى تغيير وأصبحت تعرف ب: الرقابة الإلكترونية، التي تعد بأنها: "إحدى الوسائل الحديثة لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية الحديثة في كشف الإساءة الوظيفية وتسريب البيانات"، وتستخدم الرقابة الإلكترونية الوسائل الإلكترونية الحديثة لمراقبة الأنشطة والمعاملات داخل المنظمة بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة للوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر.

يفترض أن الرقابة الإلكترونية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول، من خلال رصدها الانحرافات خلال التنفيذ وإطلاع الإدارة عليها، ما يمكنها التعرف على مواطن الخلل قبل وخلال التنفيذ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة (شيلي، 2019، ص471-472).

8. متطلبات الإدارة الإلكترونية:

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهدافه مرتبط بتوفير مجموعة من المتطلبات اللازمة، وهناك من يرى من الضروري توفير جملة من المستلزمات البشرية والمادية والتنظيمية والبرمجيات وتوضيح تلك المتطلبات من خلال الشرح التالي:

- أولا: المتطلبات الإدارية

وتتخصر المتطلبات الإدارية في العناصر التالية:

- **وضع استراتيجيات وخطط تأسيس:** التي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة وفي هذه المرحلة لا بد من توفير الدعم مع توفري مخصصات كافية لإجراء التحول المطلوب.
- **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** توفير العتاد وشبكات الاتصال والبرامج.
- **القيادة والدعم الإداري:** دعم والتزام الإدارة العليا أمر مهم لنجاح الإدارة الإلكترونية.
- **الهيكل التنظيمي:** لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل هرمي يعتمد على قواعد تقليدية وروتين إداري وعمل يدوي.
- **التعليم والتدريب والتثقيف:** بما أن التقنية علم وثقافة وأداة عمل جديدة ومغايرة لأدوات العمل التقليدية بشكل كبير فإنه لا يكفي تعليم العاملين بالإدارة الإلكترونية وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة والأجهزة فحسب، بل ينبغي أيضا تثقيفهم بالتقنية (بوخط، زيدي، حريز، 2019، ص9).

- **ثانيا: المتطلبات البشرية:**

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري وتتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة الملكات العلمية والفنية، ولتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك مهارية المؤهلة المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة تأسيسات، توصيلات، تشبيك، تصليحات، تطوير أو

البنية التحتية الناعمة، تقديم خدمات، استشارات، نماذج أعمال جديدة، برمجيات التطبيق... الخ

إن برامج الإدارة الإلكترونية هي برامج جديدة على الموظف، وتحتاج إلى خبرات ومهارات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية، والتحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الإداري، حيث يظهر ويتزايد دور محترفي استخدام الكمبيوتر والانترنت، ويتراجع دور الموظف التقليدي، كما تظهر وظائف جديدة ربما لم تكن معروفا قبلا داخل بعض الأجهزة، وبالتالي فإن مكون التنمية البشرية وكفاءة العنصر البشري تلعب دورا حاسما في نجاح البرنامج، وهذا ما يؤكد أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات الإدارية (عبان ، 2015 ، ص74-75).

- ثالثا: المتطلبات الأمنية

إن فلسفة الإدارة الإلكترونية ترتبط بالإدارة الفعلية الطبيعية كمصدر للمعلومات والخدمات، كما لو أن المواطنين والمؤسسات المتواجدين في المجتمع يعاملون كعملاء أمنتفعين لهم الرغبة في الاستفادة من هذه المعلومات الإلكترونية. فتورة المعلومات أدت إلى أنماط جديدة من التعديات والجرائم مثل لصوص الحاسوب الذين يدخلون إلى أنظمتهم وقواعد معلوماتهم ويسرقونها، فهذه المعلومات تشكل مصدر تهديد أمني لأنها تمثل رابطة تعتمد القطاعات الاجتماعية عليه، لذلك لا يزال من المستهلكين ينظر إلى الانترنت كوسيلة غير آمنة، وهذا يحد ويقيد الإدارة من القيام بالعمليات الكبيرة ويحول دون نقل المعلومات الخصوصية، وبما أن تطبيق الإدارة الإلكترونية الأداة الفاعلة فيها هي شبكة الانترنت، فإن هذا يطرح مشكل فيما يخص أمن وحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالجمهور، فالإدارة الإلكترونية رغم ايجابياتها أنتجت مشاكل جانبية سبق ذكر بعضها، فالإدارة الإلكترونية حتى تكون ناجعة يجب أن توفر الحماية الإلكترونية للمصالح، فحماية المعطيات الشخصية في مرحلة المعالجة

المعلوماتية بشكل آمن يعتبر تحدي حقيقي لإنجاح هذا النموذج الإداري (احجا، الكرماط، 2021، ص 9-10).

- رابعا: المتطلبات المالية

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت إلى آخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار (غنيم، 2009، ص 347).

إن مشروع الإدارة الإلكترونية مشروع ضخم وكبير يحتاج إلى أموال كبيرة وطائلة، لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع وضرورة وجود متطلبات مالية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية وبالتالي يجب رصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون تحت المراجعة دوريا لغرض ديمومة التمويل المستمر له.

9. معوقات الإدارة الإلكترونية:

إن مجرد وجود إستراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط "الإدارة الإلكترونية" لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق هذه الإستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم وذلك لأن الكثير من العوائق والمشاكل ستقابل تطبيق الخطة ولذلك يجب على المسؤولين عن وضع وتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية التمتع بفكر تام ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ وتعيق خطة عمل وتطبيق وعلى الرغم من أهمية الإدارة الإلكترونية كأداة فاعلة ورئيسة في تحقيق جودة الإدارية وفاعلية في تحقيق أهدافه إلا أن هذا النوع يقابل بالعديد من المعوقات التي تعترض تطبيقه ووضع موضع التنفيذ.

يشير (غنيم، أحمد، 2004) بأنه يوجد مجموعة عوامل تعيق من تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتحد من جني ثمارها، ويمكن إيجازها على النحو التالي:

- التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة، لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية.

- تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال (قرار فني، إداري واستراتيجي).
- قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.
- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئات المجاورة.
- عدم توفر الانترنت بشكل موسع في المؤسسات أو اقتصرها على فئة معينة دون غيرها.
- عائق اللغة في بعض الأحيان والمصطلحات.
- عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة في استمرارية عملها.
- قلة الكفاءات البشرية لاستخدام التقنيات.
- النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الكامل.

10. إيجابيات الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية تعني عمل ونشاط المنظمة بشكل كفؤ من خلال الاستعانة بالشبكة الإلكترونية، وبما يساهم في أداء الأعمال الإدارية كافة باستخدام المحتوى الإلكتروني، وفي إطار بنية تحتية إلكترونية فاعلة وكفؤة وبدعم مباشر من شبكات الحاسوب والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات، سواء كانت من داخل أو خارج المنظمة، ومن المزايا المحتملة وراء تطبيق وتوظيف الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للشركة وكأنها وحدة مركزية.
- دعم عما اتحادية اتخاذ القرار في نقاط العمل المختلفة في الشركة.
- تجميع البيانات ومن مصادرها الأصلية بصورة موحدة ومركزية.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها مع بعضها.
- تقليل النفقات في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل ايجابي وكفؤ وبناء ثقة العاملين بذلك.

- التوفير الفوري للمعلومات وحسب الطلب.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد في الشركة.
- زيادة رصيد الشركة في المنافسة والتميز على مستوى السوق العالمي (العالي، جواد، 2013، ص 181-182).

11. سلبيات الإدارة الإلكترونية

قد يعتقد أنه عند تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية، لكن الأمر مختلف، بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو سلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتتجلى هذه السلبيات في:

1- زيادة التبعية للخارج:

من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا على الرغم من أن هناك أعداد كبيرة من علماء العرب والاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي، وعلى العموم بما أن "الإدارة الإلكترونية" تعتمد بمعظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فإن ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية. فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر ووضعه تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة أو صديقة فالدول تتجسس على بعضها البعض . ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية وسياسية بل يتعداه إلى القطاع التجاري لكي تتمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطيها الأفضلية على منافساتها في الأسواق (غيتاوي، 2012، ص8).

2- التجسس الإلكتروني:

بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم قلصت دول العالم خاصة المتقدمة منها اعتمادها على العنصر البشري، على الرغم من أهميته وألويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الإلكترونية فإنها تحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني، مما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول (باكير، 2006، ص21).

3- شلل الإدارة:

إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجية "الإدارة الإلكترونية" والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندما نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح في الثانية مما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الانجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء وهذا مالا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية .

4- البطالة:

إن الاعتماد على الأجهزة الإلكترونية في القيام بمختلف النشاطات يؤدي إلى التقليل من الاعتماد على العنصر البشري، وإن كان سوق الإدارة الإلكترونية سيوفر فرص عمل، إلا أنها في الحقيقة ذات طابع نوعي. مما يعني أن المعادلة ستميل في الأخير إلى رفع نسبة البطالة في المجتمع (غيتاوي، 2012، ص9).

الفصل الثالث

التطوير التنظيمي

تمهيد

يعتبر التطوير التنظيمي أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي وسمة أساسية للمنظمات الناجحة ويتم التطوير التنظيمي بالتغييرات المخططة في المنظمات بما يتواءم مع سرعة التغيير والظروف والعوامل في البيئة الداخلية متمثلة في طرق وأساليب العمل ونوعيات العمالة وعناصر المناخ التنظيمي السائد والبيئة الخارجية متمثلة في المستهلكين والمنافسين والموارد والاتفاقيات الدولية التي تختلف مشاكلها من وقت لآخر مما يتطلب إدارة واعية تتفهم اثر هذه المتغيرات على أدائها وتستشرف معالمها وتجيد التخطيط لإحداث التغيير وإنجاحه والتكيف معه . إدارة لا تخشى التغيير تحسبا لنتائجه ومخاطره ولا تتمسك بالقديم المألوف . إدارة تأخذ بمفاهيم ومناهج ومداخل التغيير وإتباع سياسة التطوير التنظيمي الذي يقوم عليه العمل الإداري ، والتشخيص المستمر لواقع المنظمة ووضع خطط التوافق والتطوير ثم تحريك الموارد للتغيير وذلك لمواجهه تحديات لا مثيل لها وستزداد يوما بعد يوم حدتها في السنوات المقبلة خاصة مع تصاعد الكم الهائل من المعارف العملية وتكنولوجيا الأداء في العالم.

1. لمحة تاريخية عن التطوير التنظيمي:

هناك جدل كبير حول البداية التاريخية للتطوير التنظيمي غير أن أغلب الباحثين يشيرون إلى أن بداية الاهتمام بمشكلات التطوير بشكل عام ظهرت مع نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى، حيث سعت كل المجتمعات عبر العصور المختلفة إلى محاولة إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة حسب طبيعة كل مرحلة وخصائصها . شهد التطوير التنظيمي انتشارا مع نهاية عام 1940، وتعود البذرة الأولى لحركة التطوير التنظيمي إلى جهود عدد من الرواد ومن بينهم كورث لوين Lewin ، كينيت بيني Benne، رونالد ليبيت Lippitt ، الذين أرسو في عام 1946 برنامجا لمختبر تدريبي، وأعقب ذلك الجهود المبذولة من مركز ماساشو ستس للتكنولوجيا في هذا المجال .

تبع هذه التجربة تأسيس المختبر القومي لتدريب وتنمية الجماعات في أمريكا عام 1947، وقد بدأ هذا المركز نشاطه ببرنامج أطلق عليه " تدريب الجماعات " .

ومن الباحثين الذين أسهموا بفاعلية في تطوير هذا الاتجاه ماك غريغور GreGor حيث طرح 1957 وجهة نظر لإدخال مفهوم التطوير في نطاق الجماعات إلى نطاق المنظمات.

وفي عامي 1958 _ 1959 قام هيربرت شيبيرد Shepand من خلال عمله كباحث في شؤون التنظيم بإنجاز ثالث تجارب ابتدأها بمقابلات استطلاعية وتشخيصية مع القيادات العليا .

وحذا حذوه العديد من الباحثين أمثال باول بوشنان Bushanan ، روبرت بلاكي BLAK، ومن ثمار هذه التجارب تبلورت فكرتين أساسيتين من الأفكار التي ساهمت في تطوير حركة التطوير التنظيمي وهما :

- ضرورة مشاركة الإدارة العليا في قيادة برامج التطوير التنظيمي مشاركة فعالة.
- ضرورة التدريب أثناء العمل وتطبيق الأفكار خلال الممارسة .

بالإضافة إلى الجانب الآخر الذي أسهم في تكوين مفهوم التطوير التنظيمي وهو ما يسمى ببحوث المسح الذي قامت به جامعة منيشجان وأشرف على الأبحاث فيها رنيس ليكرت في عام 1946 وهو مركز متخصص بالبحث العلمي .

وفي 1971 تبننت الأكاديمية الإدارية مدخل لتعنى بالتطوير التنظيمي، وبالتالي يمكن القول بأن التدريب المعلمي والبحث المسحي من أهم الأساليب التي ساهمت في ظهور حقل التطوير التنظيمي إلى حيز الوجود (يحياوي، بوحيلة، 2016، ص3-4).

2. مفهوم التطوير التنظيمي:

تدارس الباحثون التطوير التنظيمي باهتمام بالغ واستخدموا عناوين عديدة مرادفة للتطوير التنظيمي كعنوان التنمية الإدارية والتحديث والتغيير، ونتيجة لذلك ظهرت تعريفات متعددة للتطوير التنظيمي عكس كل منها اهتمام الباحثين.

وهناك تعريفات متعددة للتطوير التنظيمي منها:

- هو عملية منظمة تتضمن جمع البيانات و التشخيص و تخطيط و التنفيذ و

التقييم و العمليات الاستراتيجية و الأفراد و الثقافة مع تطوير قدرة المنظمات

على تحسين ذاتها و تجديدها و هذا كله يحدث من خلال مشاركة جميع أفراد التنظيم في هذه العملية و يتم ذلك بالاستعانة بنظريات العلوم السلوكية و البحث العلمي.

- كما يعرف بأنه من التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية ، السلوك التنظيمي ، الهيكل التنظيمي، و إجراءات طرق العمل.
- بينما عرفه ريتشارد بكارد على أنه : جهد لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.
- أما Frech and Bell فقد عرفه على أنه: مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا و ينصب على الأجل الطويل أسلوب حل المشاكل في المنظمة، و لتجديد عملياتها و خاصة من خلال التشخيص والإدارة الفعالة و الجماعية لثقافة المنظمة مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي ، المؤقت و العلاقة المتبادلة بين الجماعات و ذلك بمعاونة الاستشاريين و باستخدام التكنولوجيا و النظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية .
- ويعرف أيضا بأنه: المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات الإستراتيجية والأفراد وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية، وإبداعية وبالتالي فهو وسيلة تطوير مقدره المنظمة على التطوير.
- كما أنه يعتبر عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل (سعود، 2020، ص 91-92).
- ويعرف: "أنه نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به

بالتركيز على فعالية جماعات العمل وذلك بمعاونة من عنصر خارجي بدور إدارة التغيير الذي يروج الأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم" (السلمي، 1980، ص 252).

- ويرى فضل الله: بأن التطوير التنظيمي هو جهود مخططة تهدف لخلق مناخ يساعد في عملية تغيير سلوك الأفراد والجماعات، وتطوير أساليب التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار.
- وعرف الكبسي: التطوير التنظيمي بأنه يشمل كل الجهود المتوسطة وطويلة الأجل المبذولة لتحسين آليات حل المشاكل التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض التي تعاني منها المنظمات، وتجديد وبعث روح الخلق والإبداع بين العاملين، وإشاعة الثقافة والحضارة التنظيمية المحفزة، وذلك بتوظيف المعرفة العلمية المتاحة حول الإنسان والجماعة والمجتمع وتطبيق تقنيات التدخل والاختبار والتجريب لإحداث التغيير المخطط والهادف. (خرفي، ، 2016، ص37).

من خلال التعاريف المذكورة سلفاً، نخلص إلى تعريف إجرائي لمفهوم التطوير التنظيمي على أنه:

نشاط مخطط يهدف إلى التطوير على مستوى المنظمة والهيكل التنظيمي وذلك يجعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، حيث يعتبر عملية تغيير وتطوير المنظمة من أجل تحقيق أهدافها ومواجهة المشاكل التي تعترضها، بهدف تحسين أدائها وزيادة كفاءتها أي تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فاعلية.

3. مبادئ التطوير التنظيمي:

تمثل مبادئ التطوير التنظيمي قواعد عامة للإرشاد النظري والعلمي و هي كالاتي :

- السلطة: و هي الإدارة العليا، و هي تحركه بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكيف أهدافها وأوضاعها التنظيمية للبيئة.

- **المسؤولية:** فهي مسؤولية مشتكة لجميع المستويات التنظيمية من أعلى القمة إلى أدنى القاعدة. تكمن في كونه برامج مستدامة تتجسد باستمرار بسبب حركية البيئة واضطرابها.
- **المرونة:** وتتجسد في حركته الثنائية القطب نهايته المتطرفتين (التطوير التدريجي) مقابل (التطوير الراديكالي).
- **الاستمرارية:** تكمن في كونه برامج مستدامة تتجسد باستمرار بسبب حركية البيئة و اضطرابها.
- **التكاملية:** تكاملية التطوير تأتي من تنسيقه العالي بين أهداف المنظمة والأهداف الفرعية للأقسام والجماعات والأفراد الرسمية وغير الرسمية، للوصول لبنية تنظيمية صحية.
- **التنقل بين الوظائف:** والهدف من ذلك الحد من المعوقات التنظيمية والنزاع التنظيمي.
- **اكتساب مهارات جديدة:** أن أي تغيير في أهداف المنظمة ينظر إليه على أنه تعديل أو تغيير في الأفراد أنفسهم.
- **الالتزام بالتكنولوجيا:** إذا كان الهدف طويل المدى هو الحصول على التكنولوجيا من أجل تطويره فإنه يتوجب التخطيط للأمور التالية:
 - الالتزام بوضع الأهداف طويلة المدى.
 - الالتزام بتأمين و رصد الموارد المالية لتحقيق هذه الأهداف.
 - الالتزام في الاستثمار في مجال البحث و التطوير في مجال التكنولوجيا.
 - الالتزام بتوفير القوى العملية المتخصصة (الغالي، صالح، 2010، ص67).
- **التعليم والتدريب:** إن مستقبل المنظمة مرتبط بنوعية أفرادها و عليه فإن عملية التطوير لا تقتصر على النظم والأساليب الهيكلية و الإجرائية بل أيضا على الالتزام المستمر في مجال القوى البشرية وتكنولوجيا العمل.

4. خصائص التطوير التنظيمي

يُتَّصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص التي تميّزه عن عمليّات التّغيير الأخرى منها:

الشمولية والاستمرارية والمشاركة من خلال الاهتمام بالقوى البشريّة العاملة ، وبالتنظيم الداخلي وأساليب العمل والقوانين المطبّقة وتحسين بيئة العمل الماديّة والمعنويّة وتعبئة جهود العاملين كافة في مساندة برامج التطوير وحل المشكلات، فضلا عن التخطيط المسبق لتفادي إهدار الوقت والجهد في تصميم خطوات الحل، ومن أهم خصائص التطوير التنظيمي نجد:

- الشمولية: وتعني الشمول والاهتمام بالعناصر البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي وأساليب العمل والقوانين اللوائح المطبّقة في المنظمة.
- الاستمراريّة: أي الاستمراريّة في تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمنظمة.
- المشاركة : وتعني مشاركة جميع أعضاء التنظيم في التطوير التنظيمي باعتبارهم المصدر الرئيسي للقوة الدافعة للتطوير .

يتسم التطوير التنظيمي بمجموعة من الخصائص أيضا وهي :

- 1- أنه عملية مخططة تشمل وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية وتنطلق من دراسة تشخيصية لواقع المنظمة.
- 2- يهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة وتدعيم وتوسيع فرص الاختيار أمامها ،وتجديد حيويتها بطريقة مستمرة .
- 3- إن الإستراتيجية الأساسية له تتمثل في التدخل الذي يتم في أوجه النشاط التي تمارسها المنظمة لتطوير قدرات الجماعات التنظيمية على حل مشاكلها ، وتدعيم عملية اختيار بين البدائل.
- 4- عمليات التطوير التنظيمي هي ثمرة تعاون كل أفراد التنظيم ،وليس عملا مفروضا من الإدارة العليا .

- 5- يخضع إلى نظرية النظم كأساس لمحاولة إحداث التغيير ،على اعتباره كيانا يتألف من شبكة من الأنظمة الفرعية المتداخلة.
- 6- التطوير التنظيمي يتجه إلى المستقبل فهو يرمي إلى إعداد المديرين والتعرف على المواقف ، واكتساب التجارب لعلاج مشاكل المستقبل.
- 7- يستمد التطوير التنظيمي مفاهيمه وأفكاره من معارف العلوم السلوكية.
- 8- عملية طويلة المدى قد تستغرق (من 01 إلى 05 سنوات) لإنجازها وتلمس نتائجه .
- 9- لابد من مشاركة الإدارة العليا في جميع مراحل التطوير التنظيمي لكسب ولاء أفراد التنظيم.
- 10- تؤثر خطة التطوير على المنظمة ككل ،أو جزء منها بشرط أن تتوفر استقلاليته عن باقي أجزاء النظام الكلي.
- 11- المتغيرات المطلوب إدخالها على التنظيم يجب أن تفي بالمتطلبات المفروضة عليه.
- 12- تعتمد على إستراتيجية تعليمية تؤكد وجود قاعدة للسلوك المشترك المطلوب تحقيقه من الأفراد.
- 13- أن تتوفر لدى الجهة القائمة بعملية التطوير القدرة على تحقيق التعاون و تنمية العلاقات بين العاملين .
- 14- يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد تحقيق ذواتهم والتأثير على منظماتهم ووظائفهم، كما أنه يقوم على فرضيات تتسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية (سعود، 2020، ص96-95).

5. مجالات التطوير التنظيمي:

تتلخص المجالات الرئيسية التي يمكن للمنظمة إحداث التطوير التنظيمي في المجالات التالية:

- **الأهداف و الاستراتيجيات:** تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية المحيطة.
- **السياسات والقواعد الحاكمة للعمل:** يتطلب التغيير في ظروف العمل وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها، سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.
- **الأعمال والنشاطات التي تمارسها المنظمة:** ويتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قديمة قائمة أو تغيير وتطوير العمل أو الأنشطة الحالية.
- **الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية:** تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرض للتغيير، حيث أن معظم التغيرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغيرات بالهياكل التنظيمية، والوحدات التنظيمية ودمجها معا، أو استحداث وحدات جديدة من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وسلامته مع التغيرات الجديدة.
- **التكنولوجيا:** يفرض التقدم التكنولوجي خاصة تكنولوجيا المعلومات ضرورة تغير التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، وقد تكون هذه التغيرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالحاسبات الآلية في أداء بعض الأعمال، أو تكون تغيرات أساسية تشمل المنظمة ككل.
- **نظم العمل:** قد يتطلب التغيير في ظروف العمل وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات

ومسؤوليات وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية (رولة، حوش، 2015، ص60).

6. مراحل التطوير التنظيمي:

1-مرحلة التشخيص: وهي المرحلة الأولى وتعتبر الأهم في عملية التطوير التنظيمي لأنها تتعلق بحالة المنظمة مدى استعدادها لممارسة التطوير التنظيمي حيث ينطلق من استعدادها معرفة الأفراد والجماعات و المنظمة ككل معرفة دقيقة، ويتم التأكد في هذه المرحلة على الوعي الفردي و الجماعي من خلال سلسلة تحميل لجوانب عديدة في المنظمة ،كمعرفة أدوات و مسؤوليات كل فرد بالمنظمة، الموقع الشخصي بالنسبة لكل فرد، المشاكل و المعوقات التي تتعرض للعمل، أو من خلال مقابلات مع المدراء حيث يتم معرفة الاستراتيجيات و المراحل و الهيكل ،كما يتم فحص أنشطة الاتصال و التحفيز وغيرها من الأنظمة الفرعية في المنظمة (منصور، 2010، ص162-163).

2-وضع خطة عمل لتجسيد برنامج التطوير التنظيمي: يلي عملية التشخيص تحليل البيانات من خلال المناقشة مع مختلف الأطراف الفاعلة بالمؤسسة، إذ يتم تحديد المشكلة ونطاقها وأهم متغيراتها وأهم أعراضها، مؤثراتها والأطراف المرتبطة بها إلى جانب تحديد المتطلبات الثقافية والسلوكية الجديدة، التي ترغب المؤسسة بها من خلال جمع البيانات من متلف المصادر داخل وخارج المؤسسة، كما يتم توليد بدائل لحل المشكل وتحديد أفضل بديل.

3-التمهيد للتدخل: التدخل يتم بواسطة التطوير لغرض تسهيل هذه العملية كما ينطوي على الاختيار بين البدائل للتدخل، كما تستدعي عملية التدخل التغلب على الظروف المقيدة حيث أن اختيار أي نوع من التدخل بغرض تحقيق أهداف التطوير قد تعوقه ظروف وصعوبات تشمل المناخ القيادي والتنظيمي والثقافة التنظيمية وغيرها (يوسف، 2018، ص 63).

4-تنفيذ التدخل: ينطوي تنفيذ التطوير التنظيمي على تعديل وتطوير السلوكيات

الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمؤسسة التي يتم التخطيط لها سابقا، كما تنطوي جهود التطوير على إعادة صياغة الثقافة التنظيمية كمحور أساسي.

5-التقييم والمتابعة: يمثل برنامج التطوير التنظيمي نوعا من الإنفاق لموارد المؤسسة

من أجل الحصول على نتائج مرغوبة بالمقابل، إذ يشمل الإنفاق كلا من الجهد والمال، أما النتائج فتتمثل في زيادة الفعالية التنظيمية والنمو وتحقيق أهداف التكيف، لذلك من الضروري القيام بتقييم الإنفاق على البرنامج وتقييم نتائجه المحققة، والتي تتم من خلال:

- تحديد ومراجعة الأهداف المرغوب بتحقيقها.
- وصف الأنشطة التي تم القيام بها لتحقيق الأهداف.
- قياس الآثار المترتبة عن البرنامج.
- تحديد نقاط أساسية تستخدم في مقارنة التغييرات التي تحققت.
- رقابة العوامل العرضية عن طريق استخدام المجموعة الرقابية.
- كشف النتائج المتوقعة.

6-إرساء التطوير وتثبيته: تعرف بمرحلة الاستقرار عندما تتجح الجماعات في إعادة

التوازن بين عناصر الثقافة التنظيمية من خلال إحداث التكامل بين القيم القديمة والقيم الجديدة، إذ يتم تبني القيم الجديدة التي أثبتت فاعليتها، كذلك إدماج ما تعلمه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات جديدة في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير الذي حدث تحقيق استقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في الممارسات (يوسفي، 2016، ص63-64).

7. متطلبات التطوير التنظيمي

يؤكد المهتمون بالتطوير التنظيمي أنه يستلزم لتحقيق فعالية ونجاح برامج التطوير التنظيمي توفر عدد من الشروط والمتطلبات من أهمها:

- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير، مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.

- وجود خبراء أو وكلاء التغيير.

- إشراك العاملين في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه، وشرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للعاملين وفوائده المادية والمعنوية، وعدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير في سلوك الأفراد.

- توفر الموارد البشرية والمادية والتقنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.

- الإدراك والوعي للمشكلة أو المشاكل التي تعاني منها المنظمة، والإيمان بضرورة التدخل والتحرك للتصدي لها.

- إتاحة الوقت اللازم للدراسة والتخطيط والتنفيذ وانتظار النتائج، وأن لا يكون هناك تسرع أو اندفاع للتعجيل بنتائج غير مضمونة أو مؤكدة.

- القناعة بقدرة الخبير أو المستشار الخارجي المكلف بتطبيق البرنامج وعدم الإغفال جوانب القوة والايجابيات في الإدارة بالرغم من القيام بالتطوير.

- الاشتراك والتعاون في إدارة الموارد البشرية في المنظمة وأقسامها، حيث أن الخبرة والتأييد من جانب العاملين في هذه الإدارة يعتبر عاملاً أساسياً في تصميم وتنفيذ برامج التطوير، خاصة في مجالات تقييم العاملين، وتنمية قدراتهم، وسياسات المكافأة والتحفيز.

- وضوح الاختصاصات والمهام الإدارية.

- توفر أنظمة اتصالات فعالة (خرفي، 2016، ص 45-46).

8. أهداف التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي تطبيق واسع ومنظم مبني على علم المعرفة السلوكية ويهدف إلى التطوير المخطط ولتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية والبنية والعمليات لتحسين فاعلية المنظمة وسنوجز فيما يلي أهداف التطوير التنظيمي:

يقول القريوتي 2000 م : بشأن أهداف التطوير التنظيمي بأن : تعديل السلوك التنظيمي موجها بالأخص لخدمة الأهداف التنظيمية وخدمة العاملين لذلك فالتطوير التنظيمي يعتبر بالغ الأهمية كأحد الاستراتيجيات التي تستهدف السلوك التنظيمي ، سعياً إلى زيادة فاعلية التنظيم ، بزيادة قدرة الجماعات على حل المشكلات ، ويلزم صحة التنظيم الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين بجانب الجوانب الجسدية ، فالتنظيم الناجح هو الذي تتدفق فيه المعومات بشكل انسيابي تسود فيه روح الفريق الزمالة والثقة والاحترام المتبادل مما يساعد على نمو شخصية الفرد وتطوير قدراته . وتتمثل أهداف التطوير التنظيمي في إجراءات تتعلق بالأفراد و أخرى تتعلق بالجماعة في المنظمة وهي في مجملها تؤدي إلى إحداث تغيير في المناخ التنظيمي السائد ، وفي النواحي الإدارية والتنظيمية ، وفي المنشآت ويركز التطوير التنظيمي على ثقافة التنظيم والسلوك والعلاقات والهيكل التنظيمي ، وعمليات التفاعل الإنساني داخل التنظيم (القريوتي محمد قاسم 2010).

ويلخص جون شيرود أهداف التطوير التنظيمي فيما يلي:

- 1- إشباع جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
- 2 - إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح .
- 3- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
- 4- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية و أهدافها.
- 5 - إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق ،مما يزيد من فاعلية الجماعات.
- 6-زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب قيادة الصراعات و أسبابها.

7- مساعدة المشرفين على تبني إدارة ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف ، بدل الإدارة بالأزمات .

8-تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية ، والاعتماد عليها كأساس الرقابة الخارجية ومكملاتها.

ويمكن تلخيص أهداف التطوير التنظيمي و الأساليب التي تعتمد على الهدف منه ، وما إذا كان محتوى عملية التغيير معارف ومعلومات جديدة أو تغيير في السلوك (يونس، 2019، ص 77).

9. تأثير الإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي :

تؤثر الإدارة الالكترونية في الهيكل التنظيمي الذي يعد أهم وسائل المؤسسة في العمل على تحقيق أهدافها، حيث تساهم الإدارة الالكترونية على تحقيق ذلك من خلال:

- إعادة تعريف الحدود التنظيمية الخارجية للمؤسسة لتصبح بذلك موسعة ومتجهة نحو البيئة المحيطة وهذا من خلال ما يسمى بالتنظيم الافتراضي، الذي يهدف إلى إتاحة التفاعل بين العناصر والفواعل الداخلية والخارجية للمؤسسات (عملاء وزبائن، منافسين، مساهمين وممولين، مؤسسات في نفس المجال...)، ترتبط جميعها فيما بينها بشبكة الكترونية تمكنها من العمل بطريقة مرنة دون الأخذ بعين الاعتبار للعامل الجغرافي.

- أما بالنسبة للحدود التنظيمية الداخلية فتطبيقات الإدارة الالكترونية تساعد المؤسسات على إحداث التناغم الداخلي، وتقليص حجم المؤسسات من خلال تخفيض عدد العاملين وتقليص المستويات الإدارية، ما يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية بالمؤسسة أي ما يؤدي إلى تحقيق انسياب القرارات والتوجيهات مما يترتب عنه السرعة في حل المشكلات التي قد تحدث بصفة مفاجئة، والاستجابة الملائمة لطلبات العميل، وتحقيق قدر من التكيف والانسجام والتطورات البيئية التي تؤثر على المنظمة (المرونة التنظيمية)، كما تسهم في

توضيح المهام والأدوار بين الأقسام والوحدات الإدارية، مع تحديد المسؤوليات للموظفين وتوضيح المهام (عشبة، ص395).

- بتطبيق المؤسسات لأسلوب الإدارة الالكترونية قد ساهم ذلك في تطوير العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة واتخاذ قرار، ومن بين مظاهر تأثير الإدارة الالكترونية نجد:

نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية وهذا يساهم من جهة في تنمية قدراتهم ومن جهة أخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية، بمعنى آخر أنها تسهم في تفويض الصلاحيات من المستويات العليا إلى المستويات التنفيذية، بعد أن كانت حكرا على الرئيس أو المدير في ظل الإدارة التقليدية فكانت المخرجات متواضعة، ولاشك أن تفويض السلطة والصلاحيات من شخص واحد إلى أشخاص آخرين يقترن بوجود ضوابط معينة يأتي على رأسها أن يكون هؤلاء الأشخاص على قدر جيد من ممارسة العمل وبما يسهم في تحقيق أهداف التنظيم بكفاءة وفعالية (سعدان، 2018، ص94).

الإطار

المنهجي

للدراصة

1. منهج الدراسة:

لابد لكل دراسة علمية من منهج علمي يتبعه الباحث لإثبات فرضيات بحثه، وذلك من خلال الانسجام الذي يخلقه المنهج العلمي المستخدم بين فرضيات البحث وعملية إثباتها ميدانياً.

فالمنهج هو: "مجموعة البرامج الذي يحدد مسبقاً سلسلة من المعطيات من أجل القيام وبذلك فإن المنهج يوحى باتجاه محدد المعالم وممتنع بانتظام في عملية ذهنية" (فاضلي، 2006، ص 60).

ومن خلال موضوعنا " الإدارة الالكترونية كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة" فقد لجأنا إلى استخدام المنهج الوصفي الذي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة أي موضوع البحث ولكنه يذهب إلى أبعد من ذلك فهو يحلل ويفسر ويقارن.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، للوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية معينة، أو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كماً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (حسان ، 2007 ، ص73).

ويعرفه عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات على أنه "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية معينة" (عمار، 1995، ص136).

2. حدود الدراسة :**1.2. الحدود المكانية:**

هي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة

• تعريف مؤسسة الديوان الوطني للتطهير:

"الديوان الوطني للتطهير" مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي. نشأت المؤسسة وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 01-102 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق 21 أبريل سنة 2001. يوضع الديوان تحت وصاية وزير الري. أنشأ الديوان الوطني للتطهير مجموعة من الوحدات عبر الوطن من

بينها وحدة الجلفة تبعا لقرار رقم 260/م/ع/د و ت/ 2006 المؤرخ 2006/09/23 و التابعة لمنطقة الأغواط

• مقره: حي الحدائق الجلفة الجديدة .

كما تتمتع المؤسسة بعدة تقنيات من اجل عملية التطهير تتمثل في:

القدرات التقنية للديوان:

. محطات التصفية:

- 01 محطة تصفية المياه المستعملة بطاقة إجمالية تقدر بـ 270 ألف ما يكافئ ساكن

. شبكات التطهير: يشرف الديوان الوطني للتطهير على:

- تسيير 28 بلدية من مجموع 36 بلدية، أي 80 بالمائة من شبكة التطهير الولائية ، و هو ما يعادل 1623,02 كلم طولي من مجموع الشبكة الولائية المكونة من 1979 كلم طولي.

. محطات الرفع:

- 01 محطة للرفع بطاقة تقدر بـ 86 مليون متر مكعب سنويا.

الوسائل البشرية:

الوحدة	الإطارات	عمال التحكم	عمال التنفيذ	المجموع
الجلفة	51	173	50	274

2.2 الحدود الزمانية

لقد تم تطبيق الدراسة خلال السداسي الثاني الذي يسهل لنا لدراسة هذا الموضوع.

3.2. الحدود الموضوعية

الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي بؤسسة الديوان الوطني للتطهير الجلفة

3. مجتمع الدراسة

إن مجتمع الدراسة في لغة العلوم الإنسانية هو (مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات) أو هي مجموعة عاصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي تجري عليها الاختبار أو التقصي. (موريس ، 2001، ص 298).

ويواجه الباحث عند شروعه في القيام ببحثه مشكلة تحديد نطاق العمل أي اختيار مجتمع البحث أو العينة وفي هذا الأساس يتكون مجتمع البحث في دراستنا الحالية على العاملين بالديوان الوطني للتطهير بالجلفة و المتمثلة في: 36 عامل.

1.3 عينة الدراسة

العينة هي عبارة عن ذلك الجزء من المجتمع (مجموعة جزئية) الدراسة يتم اختيارها وفق طريقة وقواعد معينة وإجراء الدراسة عليها للحصول على معلومات ثم استخدام النتائج وتعميمها على كل مجتمع الدراسة. (حسان هشام، 2007، ص 83)
و من أجل اختبار صحة الفرضيات المقترحة للبحث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 36 عامل.

4. أداة الدراسة

للتأكد من صحة الفرضيات المقدمة للدراسة و استجابة لطبيعتها قمنا بتطبيق الاستبيان على مجموعة من العاملين بالديوان الوطني للتطهير بالجلفة ، وهو مقسم إلى ثلاثة محاور

المحور الأول: بيانات شخصية

المحور الثاني: أبعاد الإدارة الإلكترونية متمثلة في (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني ، الرقابة الإلكترونية) فتمثلت هذه الأبعاد فيما يلي :

البعد الأول: التخطيط الإلكتروني (5عبارات)

7- البعد الثاني: التنظيم الإلكتروني (5عبارات)

البعد الثالث: التوجيه الإلكتروني (5 عبارات)

البعد الرابع: الرقابة الإلكترونية (5 عبارات)

المحور الثالث: التطوير التنظيمي فتمثل في (16 عبارة)

معتمدين على بدائل الإستجابة وفقا لمقياس الخماسي بمفتاح تصحيح

جدول رقم (01) يمثل بدائل الإستجابة لمقياس الإدارة الإلكترونية والتطوير الإلكتروني

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

5. الخصائص السيكومترية :

أ. قياس ثبات مقياس الإدارة الإلكترونية :

لقياس معامل ثبات أداة الدراسة إستخدمنا معامل ألفا كرونباخ والنتائج مبينة في الجدول التالي

جدول رقم (02) يبين نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ الإدارة الإلكترونية

عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرونباخ	الثبات
20	0,842	ممتاز

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 0,842 وهي قيمة

تشير إلى ثبات بنود الإدارة الإلكترونية

ب. قياس ثبات مقياس التطوير التنظيمي :

لقياس معامل ثبات أداة الدراسة استخدمنا معامل ألفا كرونباخ والنتائج مبينة في الجدول

التالي

جدول رقم (03) يبين نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ التطوير الإلكتروني

الثبات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	عدد البنود	
ممتاز	0,915	16	التطوير الإلكتروني

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 0,915 وهي قيمة ممتازة تشير إلى ثبات بنود الإدارة الإلكترونية.

ت. صدق البنائي لقياس الإدارة الإلكترونية:

من أجل التأكد من أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه قمنا بحساب معاملات الارتباط لدرجة الأبعاد الإدارية الإلكترونية .

جدول رقم (04) يبين نتائج الصدق البنائي الإدارة الإلكترونية

رقم	مقياس الإدارة الإلكترونية	عدد العبارات	معامل الارتباط R بيرسون	Sig مستوى الدلالة
01	التخطيط الإلكتروني	5	0,632**	0,000
02	التنظيم الإلكتروني	5	0,866**	0,000
03	التوجيه الإلكتروني	5	0,783**	0,000
04	الرقابة الإلكترونية	5	0,627**	0,000

نلاحظ من خلال الجدول ان جل القيم تتراوح ما بين 0,632 إلى 0,866 وبالتالي فإن مقياس الإدارة الإلكترونية يتمتع بصدق بنائي جيد .

ث. صدق البنائي لقياس التطوير التنظيمي :

من أجل التأكد من أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه قمنا بحساب معاملات الارتباط الإدارة الإلكترونية التطوير التنظيمي .

جدول رقم (05) يبين نتائج الصدق البنائي التطوير التنظيمي

مستوى Sig الدلالة	معامل الارتباط R بيرسون	مقياس التطوير التنظيمي
0,000	0,609**	إعادة تصميم و تغيير الهيكل التنظيمي بالمؤسسة
0,000	0,758**	إعادة تصميم أقسام المؤسسة و نطاق الإشراف و التوجه نحو اللامركزية
0,000	0,743**	تحقيق مستوى جيد من التنسيق بين مختلف الأقسام و الإدارات
0,000	0,704**	تبسيط إجراءات العمل و اختصارها
0,000	0,583**	تدريب المورد البشري على المهارات الفنية اللازمة
0,000	0,590**	خلق ثقافة تنظيمية جديدة بعيدا عن التقليد و أداء الأعمال بنفس الطرق المعتادة
0,000	0,697**	تطوير العمل الجماعي و التفاعل بين المجموعات
0,000	0,857**	دعم الإدارة العليا لتطوير التنظيمي للمؤسسة
0,000	0,758**	تطوير العلاقات بين الأفراد و زيادة قدراتهم ومهاراتهم القيادية
0,000	0,586**	تقليص حجم الأعمال
0,000	0,646**	إستغلال الكفاءات البشرية وجعلها تعمل بكل طاقاتها
0,000	0,662**	سرعة إنجاز المعاملات وتقليل أوقات الانتظار
0,000	0,536**	توحيد أداء الأعمال وأدائها بنفس الطريقة
0,000	0,682**	تخفيض نفقات الأعمال الكتابية من خلال تصميم نماذج موحدة
0,000	0,677**	تجنب الفوضى في القيام بأعمال المؤسسة
0,000	0,628**	أحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه يظهر درجة إرتباط كل فقرة من فقرات المكونة من مقياس التطوير التنظيمي والنتائج تبين معامل الارتباط لكل فقرة محصورة بين 0,536 و0,857، مما يدل على أن مقياس التطوير التنظيمي يتمتع بصدق بنائي جيد.

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

بعد مرحلة التطبيق تم تفرغ بيانات المقياس الصالحة لغاية الدراسة والمستوفية في الحاسوب الآلي بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) statistical package for social science وذلك لإيجاد التحليلات الإحصائية:

- حساب t.test لدراسة الفروق بين المتوسطات.
- المتوسطات الحسابية
- تحليل التباين الأحادي ANOVA للإجابة عن الفرضيات المتعلقة بالفروق.
- معامل الارتباط (R) بيرسون لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

عرض ومناقشة

نتائج الدراسة

عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

تحليل البيانات الشخصية:

في ما يلي استعراض لبعض الخصائص الديموغرافية التي تميز أفراد عينة الدراسة، وتركيبية مجتمع البحوث خصائصه من حيث (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول رقم (06) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس		
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
63,90%	23	نكر
36,10%	13	أنثى
100%	36	المجموع

المصدر : الإستبيان الموزع على عينة الدراسة

من خلال الجدول يتضح أن نسبة الذكور بلغت 63,90%، فيما بلغت نسبة الإناث 36,10%.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

جدول رقم (07) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن		
النسبة المئوية	التكرار	السن
22,20%	8	من 30-40 سنة
61,10%	22	من 40-50 سنة
16,70%	6	أكثر من 50 سنة
100%	36	المجموع

المصدر : الإستبيان الموزع على عينة الدراسة

أفرزت النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول الذي يبين توزيع العينة وفقا لمتغير السن أن هنالك تفاوت كبير من ناحية العمر ، فقد قدرت نسبة 61,10% لصالح الفئة العمرية ما بين 40-50 سنة ، بينما الفئة العمرية الذين تتراوح أعمارهم من 30-40 سنة قدرت نسبتها 22,20%، وفي الأخير بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة بلغت 16,70% .

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (08) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

المستوى التعليمي		
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
16,70%	6	ثانوي
11,10%	4	ليسانس
72,20%	26	ماستر
100%	36	المجموع

المصدر : الإستبيان الموزع على عينة الدراسة

أوضحت النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول الذي يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي أن هناك تفاوت كبير من ناحية المستوى العلمي ، فقد قدرت نسبة 72,20% لصالح العمال المتحصلين على شهادة الماستر ،على خلاف العمال المتحصلين على مستوى ثانوي والذين بلغن نسبتهم 16,70%، وبلغت نسبة العمال المتحصلين على شهادة الليسانس 11,10%.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
جدول رقم (09) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية		
النسبة المئوية	التكرار	
30,60%	11	من 5 إلى 10 سنوات
19,40%	7	من 10 إلى 15 سنة
50%	18	أكثر من 15 سنة
100	36	المجموع

المصدر : الإستبيان الموزع على عينة الدراسة

بينت النتائج المدونة في الجدول والذي يخص سنوات الخبرة المهنية لدى المبحوثين ، حيث نجد أن هناك تفاوت في النسب المتحصل عليها حسب الخبرة ، فنجد أن نسبة 50% من العمال خبرتهم أكثر من 15 سنة ، 30,60% من العمال خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات ، 19,40% من العمال خبرتهم من 10 إلى 15 سنة .

عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى :

مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة مرتفع .

جدول رقم (10) نتائج المعالجة الإحصائية بتطبيق T-test (مستوى الإدارة الإلكترونية)

المتوسط الحسابي الفرضي: 60							
المقياس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	دلالة المعنوية	القرار
الإدارة الإلكترونية	36	74,31	8,256	10,397	35	0,000	توجد فروق ذو دلالة إحصائية

تبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي الفعلي لأفراد عينة الدراسة قد بلغت (74,31) بانحراف معياري مقر ب (8,256) ، في حين بلغ المتوسط الفرضي (60) درجة) ، و باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسطات ، وجدنا قيمة (T) تساوي (10,397) بدلالة معنوية Sig تساوي (0,000) و هي أقل من دلالة مستوى الدلالة (0,05) أي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) وهو ما يمكن القول : أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي الفعلي لأفراد عينة الدراسة (متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الإدارة الإلكترونية) المستوى الفرضي للمقياس و ذلك لصالح المتوسط الحسابي الفرضي أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس.

ويرجع هذا المستوى المرتفع من التطبيق إلى مجموعة من الأسباب التي يقف على رأسها أن طبيعة عمل مؤسسة الديوان الوطني للتطهير تستوجب اعتمادها على التعاطي مع الأنظمة الإلكترونية المتطورة، وذلك ارتباطا باتساع قاعدة المتعاملين مع المؤسسة، وهو ما يتطلب منها العمل بنظام دقيق يستند إلى قواعد بيانات متطورة ذات مساحة كافية من أجل تلبية احتياجاتها في تقديم الخدمة بالجودة والسرعة المناسبة، ومن جانب آخر فإن اعتماد مؤسسة الديوان الوطني للتطهير على توطين التكنولوجيا المتطورة في إطار توجهها الاستراتيجي نحو تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية المتكاملة، قد شكل مظلة مهمة لاتساع جوانب الممارسة في مجال الإدارة الإلكترونية، وذلك بغية تعزيز أنظمة الربط مع قواعد البيانات الحكومية الأخرى. وقد توافقت هذه الدراسة مع دراسة (عمار 2009) والتي كانت حول مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، حيث توصلت إلى وجود معرفة من قبل موظفي الوكالة بالإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها وكذا وجود التزام دعم من قبل الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

مستوى التطوير التنظيمي لدى عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة مرتفع .

جدول رقم (11) نتائج المعالجة الإحصائية بتطبيق T-test مستوى التطوير التنظيمي

المتوسط الحسابي الفرضي: 48							
المقياس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	دلالة المعنوية	القرار
التطوير التنظيمي	35	62,36	9,156	9,411	35	0,000	توجد فروق ذو دلالة إحصائية

تبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي الفعلي لأفراد عينة الدراسة قد بلغت (62,36) بإنحراف معياري مقر بـ (9,156) ، في حين بلغ المتوسط الفرضي (48) درجة) ، و بإستخدام إختبار (ت) لعينة واحدة للمقاربة بين المتوسطات ، وجدنا قيمة (T) تساوي (9,411) بدلالة معنوية Sig تساوي (0,000) و هي أقل من دلالة مستوى الدلالة (0,05) أي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) وهو ما يمكن القول : أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي الفعلي لأفراد عينة الدراسة (متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس التطوير التنظيمي) و المستوى الفرضي للمقياس و ذلك لصالح المتوسط الحسابي الفرضي أي أن إستجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس.

وذلك لأهمية التطوير التنظيمي الذي يعتبر نشاط مخطط يهدف إلى التطوير على مستوى المنظمة والهيكل التنظيمي وذلك بجعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، حيث يعتبر عملية تغيير وتطوير المنظمة من أجل تحقيق أهدافها ومواجهة المشاكل التي تعترضها، بهدف تحسين أدائها وزيادة كفاءتها أي تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فاعلية.

وقد توافقت هذه الدراسة مع دراسة (بالعايب 2011) والتي كانت حول دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة (مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالجلفة)، حيث توصلت إلى وجود مجهودات من قبل موظفي المؤسسة على بلورة استراتيجيات لتطويرها وتكييفها مع متطلبات البيئة الخارجية وكذا دور التطوير التنظيمي وأثره في تحسين أداء العاملين

عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

توجد فروق في مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى عينة عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة تبعا لمتغير (الجنس، السن، المستوى العلمي، الخبرة، المهنية).

أولا : مستوى الإدارة الإلكترونية حسب متغير الجنس

جدول رقم (12) نتائج المعالجة الإحصائية الإدارة الإلكترونية حسب متغير الجنس

المقياس	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	دلالة المعنوية	القرار
الإدارة الإلكترونية	ذكر	26	75,73	10,971	-3,519	34	0,004	توجد فروق ذو دلالة
	أنثى	10	90,40	11,825	-3,400	15,341		إحصائية

من خلال نتائج التحليل الإحصائي المحصل عليها من إستخدام نظام SPSS والمبينة في الجدول أعلاه تبين أن قيمة المتوسط الحسابي للذكور قد قدر بـ (75,73) بإنحراف معياري يساوي (10,971) ، في حين قدر المتوسط الحسابي للإناث (90,40) بإنحراف معياري قدره (11,825)، وقد بلغت قيمة (ت) من خلال المقارنة بين متوسط الذكور (-3,519) و متوسط الإناث (-3,400) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 لأن قيمة (Sig) كانت مقدرة بـ (0,004) و هي أصغر \geq من (0,05) ولهذا نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث في مستوى تطبيق

الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس، ومن خلال المقارنة بين متوسط الذكور ومتوسط الإناث نلاحظ أن الإناث أكثر ايجابية من الذكور

يعتبر العنصر البشري الجنس (ذكور أو إناث) أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من والى العنصر البشري وتتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة الملكات العلمية والفنية، ولتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك مهارية المؤهلة المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة لتأسيسات، توصيلات، تشبيك، تصليحات، تطوير أو البنية التحتية الناعمة، تقديم خدمات، استشارات، نماذج أعمال جديدة، برمجيات التطبيق. وهذا يرجع إلى الخلفية المعرفية لدى موظفات المؤسسة وإلمامهم بمفهوم الإدارة الإلكترونية وعناصرها ومميزاتها، ووجود معرفة عالية لديهم بأنظمة الإدارة الإلكترونية التي يحتاجونها، وهذا ما جعلهم أكثر قابلية واستجابة حول موضوع الإدارة الإلكترونية.

وقد توافقت هذه الدراسة مع دراسة (عائشة 2013) والتي كانت حول أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها: وجود أثر ايجابي 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.

ثانيا : مستوى الإدارة الإلكترونية حسب متغير السن

جدول رقم (13) نتائج المعالجة الإحصائية الإدارة الإلكترونية حسب متغير السن

Sig	قيمة F	متوسط مربعات الإنحراف	درجة الحرية	مجموع مربعات الإنحراف	مصدر التباين
0,032	3,812	319,636	2	639,272	بين المجموعات
-	-	83,847	33	2766,950	داخل المجموعات
-	-	-	35	3406,222	المجموع

من خلال نتائج التحليل الإحصائي المحصل عليها من استخدام نظام SPSS و المبينة في الجدول أعلاه تبين أن قيمة اختبار تحليل التباين أحادي (F) قادت قدرت (3,812) و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 لأن قيمة (Sig) كانت مقدرة بـ (0,032) و هي أقل $\geq (0,05)$. ولهذا نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية، إذا عامل السن يؤثر في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى عينة من عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة .

اذ تمتاز فئة الشباب بالحيوية والنشاط والحركة، كما تعتبر هذه الفئة سهلة الاندماج مع التكنولوجيا الحديثة المتعلقة بتطبيق أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وبإمكانها التحسين من قدراتها الوظيفية، في حين تعتبر فئة أكثر من 50 سنة من الموظفين الذين اكتسبوا الخبرة كبيرة ومهارة ودقة في العمل الإداري، اذ يمكن الاعتماد عليها بصفة كبيرة، كما يمكن للفئات الأخرى الاستفادة منها وجعلها قدوة لهم.

ثالثا : مستوى الإدارة الإلكترونية حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (14) نتائج المعالجة الإحصائية الإدارة الإلكترونية حسب متغير المستوى

التعليمي

Sig	قيمة F	متوسط مربعات الانحراف	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين
0,000	6,133	461,509	2	923,019	بين المجموعات
-	-	75,249	33	2483,203	داخل المجموعات
-	-	-	35	3406,222	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي المحصل عليها من استخدام نظام SPSS و المبينة في الجدول أعلاه تبين أن قيمة اختبار تحليل التباين أحادي (F) قادت قدرت (6,133) و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 لأن قيمة (Sig) كانت مقدرة بـ (0,000) و هي أصغر $\geq (0,05)$ ، ولهذا نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية، إذا عامل المستوى العلمي يؤثر في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى عينة من عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة .

يرى بعض الباحثين أن العنصر البشري أصل ثابت من أصول المنظمة يجب الاهتمام به وتنمية إبداعاته، وآخرون يرون أن القوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة، فالقوى البشرية تضم القيادات الرقمية من أصحاب التخصص الذين لهم خبرتهم في تطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة، وهم في الغالب من دارسي علم الإدارة الحديثة القائمة على تعظيم قيمة التقنية والاستفادة من إمكاناتها والتواصل مع دوائر الإدارة محليا وعالميا عبر تلك التقنيات الرقمية الحديثة التي تتمتع بها تلك الإدارة، ويفترض ذلك بثقافة التأمل معها إذ من غير المعقول تأسيس شبكة الاتصال في جهة ما وجلب الأجهزة وتحميلها بالبرامج الإلكترونية ثم وضعها على المكاتب أمام إدارات بيروقراطية تدير دفة العمل بعقلية روتينية، بما يصل إلى إهدار المال وتضييع الوقت والجهد، وقد تقوم بعض الجهات بإخضاع القيادات القديمة لدورات في كيفية استخدام الحاسوب حين التحول إلى الإدارة الإلكترونية

رابعاً : مستوى الإدارة الإلكترونية حسب متغير الخبرة المهنية

جدول رقم (15) نتائج المعالجة الإحصائية الإدارة الإلكترونية حسب متغير الخبرة المهنية

Sig	قيمة F	متوسط مربعات الانحراف	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين
0,049	3,082	500,799	2	1001,599	بين المجموعات
-	-	162,497	33	5362,401	داخل المجموعات
-	-	-	35	6364,000	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي المحصل عليها من استخدام نظام SPSS و المبينة في الجدول أعلاه تبين أن قيمة اختبار تحليل التباين أحادي (F) قادت قدرت (3,082) و هي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 لأن قيمة (Sig) كانت مقدرة بـ (0,049) و هي أصغر $\geq (0,05)$. ولهذا نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية، إذا عامل الخبرة المهنية تؤثر في مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى عينة من عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة .

حيث ترتبط هذه الفروق باختلاف سنوات الخدمة، وكانت لصالح أصحاب سنوات الخدمة الطويلة، ويرتبط هذا الاختلاف بطبيعة الإدراك المتنامي لكافة التفاصيل التي تعتبر محل اهتمام المستفيدين من الخدمات المقدمة، فأصحاب الخبرات الطويلة يدركون كافة التفاصيل التي يتوجب التركيز عليها في إطار تقديم الخدمة بصورة أكبر مقارنة مع أصحاب الخبرات المتواضعة نسبياً، مع جعل هناك فروقا في الاستجابات تعزي لسنوات الخدمة للمستجيبين

إن الإدارة الإلكترونية هي برامج جديدة على الموظف، وتحتاج إلى خبرات ومهارات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية، والتحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الإداري، حيث يظهر ويتزايد دور محترفي استخدام الكومبيوتر والانترنت، ويتراجع دور الموظف التقليدي، كما تظهر وظائف جديدة ربما لم تكن معروفا قبلا داخل بعض الأجهزة، وبالتالي فإن مكون التنمية البشرية وكفاءة العنصر البشري تلعب دورا

حاسما في نجاح البرنامج، وهذا ما يؤكد أن تطبيق الإدارة الالكترونية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات الإدارية

عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

توجد فروق في مستوى التطوير التنظيمي لدى عينة عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة تبعا لمتغير (الجنس، السن، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الفئة).

أولا : مستوى التطوير التنظيمي حسب متغير الجنس

جدول رقم (16) نتائج المعالجة الإحصائية التطوير التنظيمي حسب متغير الجنس

القرار	دلالة المعنوية	درجة الحرية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الجنس	المقياس التطوير التنظيمي
توجد فروق ذو دلالة إحصائية	0,004	34	-1,829	21,826	50,96	26	ذكر	
		33,987	-2,627	7,944	64,00	10	أنثى	

من خلال نتائج التحليل الإحصائي المحصل عليها من استخدام نظام SPSS والمبينة في الجدول أعلاه تبين أن قيمة المتوسط الحسابي للذكور قد قدر بـ (50,96) بانحراف معياري يساوي (21,826) ، في حين قدر المتوسط الحسابي للإناث (64,00) بانحراف معياري قدره (7,944)، وقد بلغت قيمة (ت) من خلال المقارنة بين متوسط الذكور (-1,829) و متوسط الإناث (-2,627) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 لأن قيمة (Sig) كانت مقدرة بـ (0,004) و هي أصغر من (0,05) ولهذا نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث في مستوى التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، ومن خلال المقارنة بين متوسط الذكور ومتوسط الإناث

نلاحظ أن الإناث أكثر ايجابية من الذكور وأن نظرتهم للتطوير التنظيمي أفضل إلى حد ما .

حيث تعبر هذه النسب عن مدى ايلاء الاهتمام بفئة الاناث من طرف الهيئات الرسمية ومدى حرصهن على اثبات وجودهن في كل الميادين ومدى انفتاحهن واستجابتهن لكل المفاهيم المفاهيم والمتغيرات الجديدة ومن بينها التطوير التنظيمي.

ثانيا : مستوى التطوير التنظيمي حسب متغير السن

جدول رقم (17) نتائج المعالجة الإحصائية التطوير التنظيمي حسب متغير السن

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجة الحرية	متوسط مربعات الانحراف	قيمة F	Sig
بين المجموعات	3121,800	2	1560,900	4,867	0,014
داخل المجموعات	10582,950	33	320,695	-	-
المجموع	13704,750	35	-	-	-

من خلال نتائج التحليل الإحصائي المحصل عليها من استخدام نظام SPSS و المبينة في الجدول أعلاه تبين أن قيمة اختبار تحليل التباين أحادي (F) قدت قدرت (4,867) و هي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 لأن قيمة (Sig) كانت مقدرة بـ (0,014) و هي أقل \geq من (0,05) . إذا عامل السن يؤثر في مستوى التطوير التنظيمي لدى عينة من عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة .

ثالثا : مستوى التطوير التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (18) نتائج المعالجة الإحصائية التطوير التنظيمي حسب متغير المستوى

التعليمي

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجة الحرية	متوسط مربعات الانحراف	قيمة F	Sig
بين المجموعات	6276,831	2	3138,415	13,943	0,000
داخل المجموعات	7427,919	33	225,088	-	-
المجموع	13704,750	35	-	-	-

من خلال التحليل الإحصائي المحصل عليها من استخدام نظام SPSS و المبينة في الجدول أعلاه تبين أن قيمة اختبار تحليل التباين أحادي (F) قادت قدرت (13,943) و هي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 لأن قيمة (Sig) كانت مقدرة بـ (0,000) و هي أقل $\geq (0,05)$. إذا عامل المستوى التعليمي يؤثر في مستوى التطوير التنظيمي لدى عينة من عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة .

إن المستوى التعليمي يؤثر بشكل كبير في مستوى التطوير التنظيمي لدى عينة من عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير في الجلفة، يُظهر البحث العلمي أن المستوى التعليمي للعاملين يمكن أن يكون له تأثير كبير على فهمهم لمفاهيم التطوير التنظيمي وقدرتهم على تطبيقها في بيئة العمل. و بالتالي، يمكن أن يكون للمستوى التعليمي تأثير مباشر على قدرة الموظفين على المساهمة في تحسين العمليات التنظيمية وتطوير الأداء في المؤسسة.

رابعاً : مستوى التطوير التنظيمي حسب متغير الخبرة المهنية

جدول رقم (19) نتائج المعالجة الإحصائية التطوير التنظيمي حسب متغير الخبرة

المهنية

Sig	قيمة F	متوسط مربعات الإنحراف	درجة الحرية	مجموع مربعات الإنحراف	مصدر التباين
0,035	3,708	1257,477	2	2514,955	بين المجموعات
-	-	339,085	33	11189,795	داخل المجموعات
-	-	-	35	13704,750	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي المحصل عليها من استخدام نظام SPSS و المبينة في الجدول أعلاه تبين أن قيمة اختبار تحليل التباين أحادي (F) قادت قدرت (3,708) و هي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 لأن قيمة (Sig) كانت مقدرة بـ (0,035) و

هي أقل $\geq (0,05)$. إذا عامل الخبرة المهنية تؤثر في مستوى التطوير التنظيمي لدى عينة من عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة .

أن عامل الخبرة المهنية له تأثير كبير على مستوى تطوير التنظيمي لدى عينة عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة ، الخبرة المهنية هي جانب حاسم في تصميم وتنفيذ برامج التنمية، خاصة في مجالات مثل تقييم الموظفين، تطوير القدرات، وسياسات المكافآت والحوافز. بالإضافة إلى ذلك، وضوح المهام الإدارية والمسؤوليات، بالإضافة إلى القدرة على التغلب على العقبات البشرية مثل مهارات اللغة ونقص الموظفين الإداريين المتخصصين، هي اعتبارات مهمة في سياق تطوير المنظمات. فعندما يكتسب الفرد خبرة في مجال معين، فإنه قد يتطور فيه المستوى المعرفي والمهاري، مما يؤدي إلى الثقة بالنفس والدافعية لتحقيق النجاح والتفوق في هذا المجال، فالخبرة المهنية توفر للأفراد فرصة للتعلم والاكتشاف والتطوير الشخصي.

علاوة على ذلك، يشير الدراسة التي أجراها بن العايب بلقاسم (2011) إلى أهمية تطوير المنظمات في تحسين أداء الموظفين ضمن مديرية سونلغاز للتوزيع في قالمة. هدفت هذه الدراسة إلى تقديم الإطار النظري لتطوير المنظمات ومساهمتها في تعزيز أداء الموظفين ضمن المؤسسات. كما سعت إلى تحديد البرامج التي أنشأتها المؤسسات الجزائرية للتكيف مع التغييرات الحالية وتحسين أداء الموظفين، وتقييم مدى توافقها مع مفهوم تطوير المنظمات. لذلك، يُعتقد أن عامل الخبرة المهنية سيكون له دور كبير في تطوير المنظمة في مكتب النظافة الوطني في قالمة.

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الخامسة:

توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية) و التطوير التنظيمي لدى عينة من عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة .

الجدول رقم (20) يوضح نتائج علاقة بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) و التطوير التنظيمي

مقياس التطوير التنظيمي				مقياس الإدارة الإلكترونية
نوع العلاقة	Sig مستوى الدلالة	معامل الارتباط R بيرسون	N	
توجد علاقة	0,000	0,632**	36	التخطيط الإلكتروني
إرتباطية موجبة	0,000	0,866**	36	التنظيم الإلكتروني
ذات دلالة	0,000	0,783**	36	التوجيه الإلكتروني
إحصائية	0,000	0,627**	36	الرقابة الإلكترونية

أولاً : العلاقة بين التطوير التنظيمي و التخطيط الإلكتروني

من خلال نتائج التحليل الإحصائي المحصل عليها من استخدام نظام Spss والمبينة في الجدول أعلاه تبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لمستوى التخطيط الإلكتروني كانت (0,632) عند مستوى الدلالة (sig) 0,000 ، وهي قيمة دالة إحصائية على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى التطوير التنظيمي و التخطيط الإلكتروني لدى عينة من عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة و التخطيط الإلكتروني.

حيث يعد التخطيط الإلكتروني آلية فعالة قادرة على الاستثمار في القدرات والامكانيات الداخلية للمؤسسة، مما يساهم في بناء أداء داخلي ناجح، كونه آلية تعمل على إعادة ترتيب البيئة الداخلية من خلال اقامة تحليل استراتيجي داخلي لها يخلص إلى تحديد نقاط القوة واستثمارها، كما يرصد نقاط الضعف ويعمل على تحسينها وتقادي آثارها السلبية.

ثانياً : العلاقة بين التطوير التنظيمي و التنظيم الإلكتروني

من خلال نتائج التحليل الإحصائي المحصل عليها من استخدام نظام Spss والمبينة في الجدول أعلاه تبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لمستوى التنظيم الإلكتروني كانت (0,866) عند مستوى الدلالة (sig) 0,000 ، وهي قيمة دالة إحصائية على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى التطوير التنظيمي و التخطيط الإلكتروني.

الإلكتروني لدى عينة من عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة والتنظيم الإلكتروني .

اذ يعتبر التنظيم الإلكتروني تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين الأفراد، وكذا يقوي الرابطة بين جميع الموظفين عن طريق الشبكة الداخلية الموجودة في المؤسسة، ولاشك أن هذه الارتباطات ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات التي تسود في أشكال التنظيم التقليدي.

ثالثا: العلاقة بين التطوير التنظيمي و التوجيه الإلكتروني

من خلال نتائج التحليل الإحصائي المحصل عليها من إستخدام نظام Spss والمبينة في الجدول أعلاه تبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لمستوى التوجيه الإلكتروني كانت (0,783) عند مستوى الدلالة (sig) 0,000 ، وهي قيمة دالة إحصائية على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى التطوير التنظيمي و التخطيط الإلكتروني لدى عينة من عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة و التوجيه الإلكتروني.

حيث تنفرد وظيفة التوجيه عن باقي الوظائف، على أنها ترتبط بتنفيذ العمل أو النشاط، فيصبح من الضروري أن تمارس الإدارة مهام التوجيه للعنصر البشري في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق الأهداف، ويقصد بالتوجيه التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك.

وتعتمد وظيفة التوجيه على الكيفية والأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس دفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم في إطار يحقق من خلاله إشباع رغباتهم، وتحقيق أهدافهم الشخصية وحتى يتم تحقيق وظيفة التوجيه بفعالية لابد من القيام بنشاطين مهمين، أولهما إصدار الأوامر وثانيا تحفيز العاملين وحثهم على تنفيذ الأوامر.

رابعا: العلاقة بين التطوير التنظيمي و الرقابة الإلكترونية

من خلال نتائج التحليل الإحصائي المحصل عليها من إستخدام نظام Spss والمبينة في الجدول أعلاه تبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لمستوى الرقابة الإلكترونية كانت (0,627) عند مستوى الدلالة (sig) 0,000 ، وهي قيمة دالة إحصائية على وجود

علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى التطوير التنظيمي و التخطيط الإلكتروني لدى عينة من عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة و الرقابة الإلكترونية.

حيث مما لاشك فيه أن الرقابة تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكة المعلومات القائمة على الأنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة وهذا ما يحقق لها مزايا كثيرة ودور كبير في تحقيق التطوير التنظيمي فهي تحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية العامة للدراسة:

تنص الفرضية العامة على أنه: توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي لدى عينة عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام (الطالب) بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة الإدارة الإلكترونية و التطوير التنظيمي

الجدول رقم (21) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي

المتغير	N	قيمة R بيرسون	Sig مستوى الدلالة	نوع العلاقة
الإدارة الإلكترونية و التطوير التنظيمي	36	0,746**	0,000	توجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن قيمة معامل الإرتباط بين كل من الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي تساوي (0,746) بقيمة معنوية تساوي (0,000) و هي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا المعتمد في الدراسة (0,05) و بالتالي فإن قيمة معامل الارتباط قوية أو مرتفعة ،

ومنه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية بأنه " توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي في المؤسسة لدى عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة " .

حيث تمثل الإدارة الإلكترونية الحلقة الجديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم التطوير التنظيمي و الإداري، مما نتج عنه تحولا جوهريا في طرق أداء الخدمات سواء للمواطنين أو المنظمات. فإدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة أو المنظمة بصورة تحقق تكامل وتوافق للرؤية ومن ثم تحقيق خطط المؤسسة من شأنه أن يحدث تغيير ايجابي وتطوير في جميع جوانب المنظمة من أجل التخلص من أسباب عجز الجهاز الإداري عن أداء وظيفته بهدف رفع كفاءة وفعالية المنظمة.

وقد توافقت هذه الدراسة مع دراسة (جمانة 2011)، والتي كانت حول واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، حيث توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تطوير الهيكل التنظيمي من خلال التوجه نحو اللامركزية من خلال تقليل عدد مستويات الإدارية، وأدى إلى تنمية الموارد البشرية من خلال الارتقاء بالمهارات الإدارية، وتنمية الثقة المتبادلة بين العاملين، وتنمية الإبداع والابتكار لدى الموظفين.

نتائج الدراسة :

من خلال ما تم عرضه من نتائج و ما تحليله و مناقشته تمكنا من استخلاص النتائج التالية :

- توجد علاقة إرتباطية ايجابية و قوية بين الإدارة الالكترونية و التطوير التنظيمي في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة .
- مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة مرتفع .
- مستوى التطوير التنظيمي لدى عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة مرتفع.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى عينة من عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة تبعا لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى عينة من عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة تبعا لمتغير السن،
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى عينة من عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة تبعا لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى عينة من عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة تبعا لمتغير الخبرة المهنية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التطوير التنظيمي لدى عينة من عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة تبعا لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التطوير التنظيمي لدى عينة من عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة تبعا لمتغير السن،

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التطوير التنظيمي لدى عينة من عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة تبعا لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التطوير التنظيمي لدى عينة من عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة تبعا لمتغير الخبرة المهنية.
- توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية موجبة بين التخطيط الإلكتروني، والتطوير التنظيمي لدى عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة.
- توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية موجبة بين التنظيم الإلكتروني و التطوير التنظيمي لدى عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة.
- توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية موجبة بين التوجيه الإلكتروني والتطوير التنظيمي لدى عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالجلفة.
- توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية موجبة بين الرقابة الإلكترونية والتطوير التنظيمي لدى عمال موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير.

الخلاصة

الخاتمة :

تعتبر الإدارة الالكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات الالكترونية، والتحول من الحضور الشخصي للمواطنين والإداريين في المؤسسات الإدارية، إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الالكترونية، وتنطلق من استخدام وسائل التكنولوجيا في التواصل بين الإدارة والمواطن بدلا من التعامل التقليدي عن طريق الورق، لهذا أصبح للإدارة الالكترونية مكانة هامة بل أصبح واقع معاش وليس مجرد أفكار ونظريات، حيث نجد أن تطبيق الإدارة الالكترونية في مختلف المؤسسات العمومية أصبح ضرورة حتمية، حتى تستطيع أن تواكب التغيرات العالمية السريعة لما لها من تأثيرات فعالة على التطوير التنظيمي ولقد ركزنا على بيان أثر الإدارة الالكترونية على تحقيق التطوير التنظيمي، كونها تعمل على جودة أداء العمل بالمؤسسات من خلال استخدامها الأساليب الالكترونية الحديثة التي تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة، بالإضافة إلى قدرتها على تجاوزها كل مشاكل الإدارة .

ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن للإدارة الالكترونية أثر في تحقيق التطوير التنظيمي ذلك أنها إستراتيجية تسعى لتطوير إدارة المؤسسة من خلال الاستثمار في نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بغرض توفير النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وانجاز المعاملات، فنموذج الإدارة الالكترونية يمثل تحول مفاهيمي ونقل نوعية في نموذج الخدمة العمومية.

توصيات:

- من خلال هذه الحوصلة ومجموعة النتائج المتوصل إليها حول دور الإدارة الالكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي نطرح التوصيات التالية:
- _ ضرورة تشجيع إقامة البنى الأساسية الالكترونية من حيث توفير أجهزة الحاسوب وربط الشبكات وإدارتها في مختلف المصالح الإدارية وعلى كل المستويات.
 - _ إقامة دورات تكوينية و ورشات تدريبية للموظفين، لرفع مدارك الموظفين العلمية وخبراتهم المعرفية في أدبيات التعليم الالكتروني.
 - _ إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وتبسيط إجراءات العمل وتغييرها مع ما يتماشى والتكنولوجيات الحديثة.
 - _ جلب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الالكترونية من مديرين واستشاريين وخبراء لتطوير البرامج ومواكبة مختلف التطورات التكنولوجية.
 - _ توفير البرامج الناجعة لحماية بيانات وخصوصيات العمل الإداري الالكتروني وتحسينها من كل أشكال المخاطر و الاختراق والتهديدات.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

مراجع عربية:

1. عبد الرحمان توفيق (2003)، الإدارة الالكترونية وتحديات المستقبل، مطابع الشرطة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة .
2. عنتر بن مرزوق، قرقاد عادل (2018)، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الالكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي.
3. غنيم أحمد محمد (2004)، الإدارة الالكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العربية، المنصورة ، مصر.
4. عامر، طارق عبد الرؤوف (2007)، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1،.
5. رضوان رأفت (2004)، الإدارة الالكترونية، مركز المعلومات ودعم القرار بمجلس الوزراء، القاهرة.
6. مزهر شعبان العالي، شوقي ناجي جواد (2013)، الإدارة الالكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. سعد غالب ياسين (2005)، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
8. حسن محمد الحسين، الإدارة الكترونية- المفاهيم، الخصائص المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، دس.
9. رحمانى سناء، رحمانى موسى، دور الإدارة الالكترونية في تعيل عملية التخطيط - دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور برج بوعريريج، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 4.
10. عبد العزيز سلمى عشبة، الإدارة الالكترونية (مدخل لتمييز أداء الإدارة العامة)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 01، جامعة باتنة.

11. عمار بوحوش (2006)، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، دار الغرب الإسلامي، بيروت.
12. أحلام محمد شواي (2016)، الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، مج24، ع4.
13. علي حسن باكير (2006)، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الالكترونية، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، العدد23، الإمارات .
14. إلهام شيلي (2019)، واقع تطبيق وظائف الإدارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية _دراسة ميدانية بالمؤسسة الميدانية سكيكة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مج12، ع01.
15. بواب رضوان، كياس عبد الرشيد (2021)، الإدارة الالكترونية للتميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة أوراق اقتصادية، مج05، العدد01.
16. القريوتي محمد قاسم (2010)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط3 .
17. يونس مختار (2019)، التطوير التنظيمي في المؤسسة (مفهومه، خصائصه أنواعه)، مجلة الباحث، العدد02، قسم العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة خيضر بسكرة.
18. علي السلمي (2010): تطوير الفكر الإداري، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1980 .
19. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي: نظرية المنظمة -مدخل للعمليات،- الطبعة العربية، دار اليازوري .

20. ظاهر محسن الغالي (2010)، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، الاستراتيجيات والعلاقات، المناهج والتقنيات)، دار وائل، الأردن، ط1.
21. عائشة بنت أحمد الحسيني (2013)، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد10، جامعة الأزهر.
22. علاء الدين يوسف (2018)، التطوير التنظيمي وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
23. العامري، صالح مهدي محسن، وآخرون، الإدارة والأعمال، عمان دار وائل للنشر، ط2008، 1.
24. فاضلي ادريس (2006)، الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
25. حسان هشام (2007)، منهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
26. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات (1995)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
27. النوايسة، فاطمة عبد الرحيم (2015)، أساسيات علم النفس، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
28. ربيعة نبار (2022)، الاستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد05، العدد01.
29. موريس أنجرس (2001)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار المعرفة، الكويت.

دراسات ورسائل جامعية:

- 1- جهرة حمزة (2018)، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 2- إيهاب فاروق مصباح العاجز (2011)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، كلية التجارة قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة.
- 3- منوار بسمة مرزوق وهيبة (2017)، تطبيقات الإدارة الالكترونية في الإدارات العمومية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة.
- 4- بوسالم أبو بكر وآخرون (2022)، واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة المؤسسة الجامعية محمد الصديق بن يحي جيجل)، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1.
- 5- عبان عبد القادر (2015)، تحديات الإدارة الكترونية في الجزائر (دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة) شهادة دكتوراه ل م د ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم اجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 6- مغربي شهرزاد مروى (2020)، حاكمي إكرام، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة دكتور مولاي الطاهر، سعيدة.
- 7- بوخلط محمد الأزهر وآخرون (2019)، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية (دراسة حالة: دائرة تماسين وبلديتها بلدة عمر وتماسين ورقلة الجزائر)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر بالوادي.

- 8- سعدان نبيلة (2018)، أثر الإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية ببلدية قالمة ولاية_قالمة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة.
- 9- محمد احجا محمد الكرمات (2021)، الإدارة الالكترونية، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة مولاي إسماعيل، مذكرة لنيل شهادة الماستر.
- 10- خرفي فؤاد (2016)، الإدارة الالكترونية وأثر تطبيقها على التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية بالجزائر (دراسة حالة المقاطعة الإدارية أولاد جلال)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
- 11- سعود أمال (2020)، التمكين الإداري والتطوير التنظيمي(دراسة حالة: مؤسسة الكوابل بسكرة)، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 12- رولة حسيبة (2015)، حوش نعيمة، دور التطوير التنظيمي في أداء العاملين بالمؤسسة (دراسة ميدانية في مؤسسة الفلين والمنتجات العازلة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
- 13- يحيوي لمياء (2016)، بوحبيبة شافية، التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم النفس والفلسفة

تخصص العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية

استمارة استبيان

سيدي الفاضل.....، سيدتي الفاضلة.... تحياتي لكم،

في إطار الإعداد لمذكرة نيل شهادة الماستر تخصص " العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية " بعنوان:

" الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة "

نود إعلامكم بأننا بصدد إعداد دراسة ميدانية في مؤسستكم الموقرة، ولهذا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم الصادقة.

ونرجوا منكم مساعدتنا بملء هذه الاستمارة ونعدكم بأن المعلومات تبقى سرية وتستعمل لأغراض البحث العلمي فقط، مع شكرنا المسبق لتعاونكم معنا في إثراء هذه الدراسة.

الرجاء وضع العلامة (x) في المربع الذي يعبر عن إجابتك:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة من 30 - 40 سنة من 40 - 50 سنة أكثر من 50
3. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي ليسانس ماستر
4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات بين 5 و 10 سنة بين 10 و 15 سنة أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية (المتغير المستقل وابعاده)

الرقم	الرجاء تحديد موقفك نحو العبارات الموجودة في الجدول وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1.	يعمل التخطيط الإلكتروني على تطوير عمليات التخطيط بالمؤسسة.					
2.	يعمل التخطيط الإلكتروني على توفير الخطط البديلة وفقاً للتغيير في الظروف و المستجدات.					
3.	يعمل التخطيط الإلكتروني على تخفيض تكلفة عمليات التخطيط بالمؤسسة ككل .					
4.	يعمل التخطيط الإلكتروني على الحد من المعوقات التقليدية للتخطيط					
5.	يعمل التخطيط الإلكتروني على إشراك جميع المستويات الإدارية في عمليات التخطيط .					
6.	يعمل التنظيم الإلكتروني على إيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة والدقة					
7.	يعمل التنظيم الإلكتروني على تقليل حدة الروتين في إجراء المعاملات بين الإدارات المختلفة .					
8.	يعمل التنظيم الإلكتروني على توفير مبدأ الخصوصية و تأمين التواصل بين الإدارات المختلفة.					
9.	يعمل التنظيم الإلكتروني على إنهاء عملية الانتقال عبر الإدارات لإنجاز المعاملات المختلفة					
10.	يعمل التنظيم الإلكتروني على إنشاء نظام أرشفة إلكترونية لمختلف الإدارات المتعاملة.					
11.	يعمل التوجيه الإلكتروني على تطوير ودعم العلاقات الإنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين					
12.	يعمل التوجيه الإلكتروني على تحقيق مبدأ الشفافية و الحد من تأثير العلاقات الشخصية في إنهاء المعاملات.					
13.	يعمل التوجيه الإلكتروني على إظهار نقاط القوة و الضعف في أداء المرؤوسين إستناداً للتحديد الدقيق لواجباتهم و مسؤولياتهم					
14.	يعمل التوجيه الإلكتروني على زيادة قدرة الموظفين و رغبتهم في تحسين أدائهم.					
15.	يعمل التوجيه الإلكتروني على توفير الإتصال المستمر في					

الملاحق

جميع الإتجاهات بين المسؤولين						
				تمكن الرقابة الإلكترونية من متابعة البرامج و الأعمال الروتينية	16.	البعد الرابع الرقابة الإلكترونية
				تعمل الرقابة الإلكترونية على تحديث البيانات و المعلومات بشكل دوري	17.	
				تزود الإدارة بالتقارير و البيانات الإحصائية	18.	
				تعمل الرقابة الإلكترونية على ترسيخ مبدأ المتابعة و الرقابة الذاتية	19.	
				تعمل الرقابة الإلكترونية على توفير التغذية العكسية للكشف عن نقاط القوة و تعزيزها و نقاط الضعف لعلاجها	20.	

المحور الثاني: التطوير التنظيمي (المتغير التابع)

الرقم	الرجاء تحديد موقفك نحو العبارات التالية وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	إعادة تصميم و تغيير الهيكل التنظيمي بالمؤسسة						
2	إعادة تصميم أقسام المؤسسة و نطاق الإشراف و التوجه نحو اللامركزية						
3	تحقيق مستوى جيد من التنسيق بين مختلف الأقسام و الإدارات						
4	تبسيط إجراءات العمل و اختصارها						
5	تدريب المورد البشري على المهارات الفنية اللازمة						
6	خلق ثقافة تنظيمية جديدة بعيدا عن التقليد و أداء الأعمال بنفس الطرق المعتادة						
7	تطوير العمل الجماعي و التفاعل بين المجموعات						
8	دعم الإدارة العليا لتطوير التنظيمي للمؤسسة						
9	تطوير العلاقات بين الأفراد و زيادة قدراتهم و مهاراتهم القيادية						
10	تقليص حجم الأعمال						
11	إستغلال الكفاءات البشرية و جعلها تعمل بكل طاقاتها						
12	سرعة إنجاز المعاملات و تقليل أوقات الانتظار						
13	توحيد أداء الأعمال و أدائها بنفس الطريقة						
14	تخفيض نفقات الأعمال الكتابية من خلال تصميم نماذج موحدة						
15	تجنب الفوضى في القيام بأعمال المؤسسة						
16	أحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال						

أشكركم جدا على وقتكم وعلى تعاونكم معنا

مخرجات برنامج spss

CORRELATIONS

/VARIABLES= الإدارة_الإلكترونية الرقابة التوجيه التنظيم التخطيط
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		التخطيط الإلكتروني	التنظيم الإلكتروني	التوجيه الإلكتروني	الرقابة الإلكترونية
التخطيط الإلكتروني	Pearson Correlation	1	,566**	,561**	-,089
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,605
	N	36	36	36	36
التنظيم الإلكتروني	Pearson Correlation	,566**	1	,582**	,430**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,009
	N	36	36	36	36
التوجيه الإلكتروني	Pearson Correlation	,561**	,582**	1	,232
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,174
	N	36	36	36	36
الرقابة الإلكترونية	Pearson Correlation	-,089	,430**	,232	1
	Sig. (2-tailed)	,605	,009	,174	
	N	36	36	36	36
الإدارة الإلكترونية	Pearson Correlation	,632**	,866**	,783**	,627**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36

RELIABILITY

/VARIABLES= 10س2 ب 9س2 ب 8س2 ب 7س2 ب 6س2 ب 5س1 ب 4س1 ب 3س1 ب 2س1 ب 1س1 ب
16س4 ب 15س3 ب 14س3 ب 13س3 ب 12س3 ب 11س3 ب
20س4 ب 19س4 ب 18س4 ب 17س4 ب
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	36	100,0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,842	20

RELIABILITY

/VARIABLES=16س 15س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	36	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	36	100,0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,915	16

CORRELATIONS

/VARIABLES=التطوير_التنظيمي س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 التطوير_التنظيمي س15 س16

س15 س16

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations						
خلق						
ثقافة						
تنظيم			إعادة	تحقيق		
ية			تصم	ق		
جديدة			يم	مستو		
بعيدا			أقسام	ى	تدريب	
عن			المؤ	جيد	ب	
التقليد			إعادة	من	المور	
و			تصم	التنسد	د	
أداء			يم و	يق	ط	البشر
الأعم			تغيير	الإشر	إجرا	ي
ال	الت		الهيك	مختل	ءات	على
بنفس	طو		ل	التوج	ف	المها
الطر	ير		التنظ	ه نحو	و	رات
ق	التن		يمي	اللام	م و	الفتية
المع	ظير		بالمؤ	ركز	الإدار	صار
تادة	مي		ساسة	ية	ات	ها

التطوير التنظيمي	Pearson Correlation	1	,60 9**	,75 8**	,74 3**	,70 4**	,58 3**	,59 0**
	Sig. (2-tailed)		,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0
	N	36	36	36	36	36	36	36
إعادة تصميم و تغيير الهيكل التنظيمي بالمؤسسة	Pearson Correlation	,6 09**	1	,46 7**	,42 4*	,53 0**	,28 5	,15 2
	Sig. (2-tailed)	,0 00		,00 4	,01 0	,00 1	,09 3	,37 5
	N	36	36	36	36	36	36	36
إعادة تصميم أقسام المؤسسة و نطاق الإشراف و التوجه نحو اللامركزية	Pearson Correlation	,7 58**	,46 7**	1	,40 6*	,59 0**	,51 7**	,41 2*
	Sig. (2-tailed)	,0 00	,00 4		,01 4	,00 0	,00 1	,01 3
	N	36	36	36	36	36	36	36
تحقيق مستوى جيد من التنسيق بن مختلف الأقسام و الإدارات	Pearson Correlation	,7 43**	,42 4*	,40 6*	1	,56 4**	,36 8*	,39 9*
	Sig. (2-tailed)	,0 00	,01 0	,01 4		,00 0	,02 7	,01 6
	N	36	36	36	36	36	36	36
تبسيط إجراءات العمل و اختصارها	Pearson Correlation	,7 04**	,53 0**	,59 0**	,56 4**	1	,39 7*	,49 3**
	Sig. (2-tailed)	,0 00	,00 1	,00 0	,00 0		,01 7	,00 2
	N	36	36	36	36	36	36	36
تدريب المورد البشري على المهارات الفنية اللازمة	Pearson Correlation	,5 83**	,28 5	,51 7**	,36 8*	,39 7*	1	,53 5**
	Sig. (2-tailed)	,0 00	,09 3	,00 1	,02 7	,01 7		,00 1
	N	36	36	36	36	36	36	36
خلق ثقافة تنظيمية جديدة بعيدا	Pearson Correlation	,5 90**	,15 2	,41 2*	,39 9*	,49 3**	,53 5**	1

عن التقليد و أداء الأعمال بنفس الطرق المعتادة	Sig. (2-tailed)	,000	,375	,013	,016	,002	,001	
	N	36	36	36	36	36	36	36
تطوير العمل الجماعي و التفاعل بين المجموعات	Pearson Correlation	,697**	,235	,482**	,281	,395*	,297	,561**
	Sig. (2-tailed)	,000	,167	,003	,097	,017	,078	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
دعم الإدارة العليا لتطوير التنظيمى للمؤسسة	Pearson Correlation	,857**	,483**	,703**	,557**	,489**	,571**	,402*
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000	,002	,000	,015
	N	36	36	36	36	36	36	36
تطوير العلاقات بين الأفراد و زيادة قدراتهم ومهاراتهم القيادية	Pearson Correlation	,758**	,376*	,594**	,508**	,518**	,563**	,444**
	Sig. (2-tailed)	,000	,024	,000	,002	,001	,000	,007
	N	36	36	36	36	36	36	36
تقليص حجم الأعمال	Pearson Correlation	,586**	,310	,461**	,668**	,600**	,435**	,442**
	Sig. (2-tailed)	,000	,066	,005	,000	,000	,008	,007
	N	36	36	36	36	36	36	36
إستغلال الكفاءات البشرية وجعلها تعمل بكل طاقاتها	Pearson Correlation	,646**	,269	,429**	,439**	,154	,534**	,400*
	Sig. (2-tailed)	,000	,112	,009	,007	,369	,001	,016
	N	36	36	36	36	36	36	36
سرعة إنجاز المعاملات وتقليل أوقات الانتظار	Pearson Correlation	,662**	,425**	,389*	,391*	,323	,130	,205
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,019	,018	,055	,450	,231
	N	36	36	36	36	36	36	36

الملاحق

توحيد أداء الأعمال وأدائها بنفس الطريقة	Pearson Correlation	,536**	,399*	,395*	,342*	,327	,024	- ,073
	Sig. (2-tailed)	,001	,016	,017	,041	,051	,890	,674
	N	36	36	36	36	36	36	36
تخفيض نفقات الأعمال الكتابية من خلال تصميم نماذج موحدة	Pearson Correlation	,682**	,506**	,473**	,637**	,569**	,254	,307
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,004	,000	,000	,135	,068
	N	36	36	36	36	36	36	36
تجنب الفوضى في القيام بأعمال المؤسسة	Pearson Correlation	,677**	,281	,510**	,520**	,247	,127	,196
	Sig. (2-tailed)	,000	,097	,002	,001	,147	,460	,252
	N	36	36	36	36	36	36	36
أحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال	Pearson Correlation	,628**	,240	,259	,471**	,279	,127	,371*
	Sig. (2-tailed)	,000	,159	,128	,004	,100	,462	,026
	N	36	36	36	36	36	36	36

FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة_المهنية_المستوى_التعليمي_السن_الجنس= /ORDER=ANALYSIS.

		Statistics			
		الجنس	السن	المستوى التعليمي	الخبرة المهنية
N	Valid	36	36	36	36
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	23	63,9	63,9	63,9
	أنثى	13	36,1	36,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 30 إلى 40 سنة	8	22,2	22,2	22,2
	من 40 إلى 50 سنة	22	61,1	61,1	83,3
	أكثر من 50 سنة	6	16,7	16,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	6	16,7	16,7	16,7
	ليسانس	4	11,1	11,1	27,8
	ماجستير	26	72,2	72,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

الخبرة المهنية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بن 5 و 10 سنوات	11	30,6	30,6	30,6
	بين 10 و 15 سنة	7	19,4	19,4	50,0
	أكثر من 15 سنة	18	50,0	50,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

CORRELATIONS

/VARIABLES=التطوير_التنظيمي_الإدارة_الإلكترونية
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations			
		الإدارة الإلكترونية	التطوير التنظيمي
الإدارة الإلكترونية	Pearson Correlation	1	,746**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	36	36
التطوير التنظيمي	Pearson Correlation	,746**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	36	36

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

Correlations					
		الإدارة الإلكترونية	التطوير التنظيمي	التخطيط الإلكتروني	التنظيم الإلكتروني
الإدارة الإلكترونية	Pearson Correlation	1	,746**	,632**	,866**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36
التطوير التنظيمي	Pearson Correlation	,746**	1	,568**	,754**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36
التخطيط الإلكتروني	Pearson Correlation	,632**	,568**	1	,566**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36
التنظيم الإلكتروني	Pearson Correlation	,866**	,754**	,566**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36
التوجيه الإلكتروني	Pearson Correlation	,783**	,524**	,561**	,582**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000
	N	36	36	36	36
الرقابة الإلكترونية	Pearson Correlation	,627**	,371*	-,089	,430**
	Sig. (2-tailed)	,000	,026	,605	,009
	N	36	36	36	36

```
GET
FILE='C:\Users\GACEM\Desktop\مذكرات\Untitled1.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
T-TEST
/TESTVAL=60
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=الإدارة_الإلكترونية_
/CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

Notes		
Output Created		05-JUN-2024 17:16:51
Comments		
Input	Data	C:\Users\GACEM\Desktop\ مذكرات\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	36
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=60 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=الإدارة_الإلكترونية_ /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\GACEM\Desktop\امذكرات\Untitled1.sav

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإدارة الإلكترونية	36	74,31	8,256	1,376

One-Sample Test							
	Test Value = 60					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower		
					الإدارة الإلكترونية	10,397	

T-TEST

/TESTVAL=48

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=التطوير_التنظيمي

/CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Notes		
Output Created	05-JUN-2024 17:17:21	
Comments		
Input	Data	C:\Users\GACEM\Desktop\ امذكرات\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

	N of Rows in Working Data File	36
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=48 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=التطوير_التنظيمي /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,31

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التطوير_التنظيمي	36	62,36	9,156	1,526

One-Sample Test						
	Test Value = 48					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التطوير_التنظيمي	9,411	35	,000	14,361	11,26	17,46

T-TEST GROUPS=الجنس(1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=الإدارة_الإلكترونية_التطوير_التنظيمي
 /CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Notes

Output Created		05-JUN-2024 17:13:27
Comments		
Input	Data	C:\Users\GACEM\Desktop\ مذكرات\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	39
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax	T-TEST GROUPS=2 1(الجنس) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=التطوير_التنظيمي الإدارة_الإلكترونية /CRITERIA=CI(.95).	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,16

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التطوير التنظيمي	ذكر	26	50,96	21,826	4,280
	أنثى	10	64,00	7,944	2,512
الإدارة الإلكترونية	ذكر	26	75,73	10,971	2,152
	أنثى	10	90,40	11,825	3,739

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df				
التطوير التنظيمي	Equal variances assumed	9,280	,004	-1,829	34				
	Equal variances not assumed			-2,627	33,987				
الإدارة الإلكترونية	Equal variances assumed	,947	,337	-3,519	34				
	Equal variances not assumed			-3,400	15,341				

السن BY الإدارة_الإلكترونية التطوير_التنظيمي ONEWAY /MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes		
Output Created		05-JUN-2024 17:07:16
Comments		
Input	Data	C:\Users\GACEM\Desktop\ المذكرات\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	39
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY التطوير_التنظيمي السن BY الإدارة_الإلكترونية /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,14

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التطوير التنظيمي	Between Groups	3121,800	2	1560,900	4,867	,014
	Within Groups	10582,950	33	320,695		
	Total	13704,750	35			
الإدارة الإلكترونية	Between Groups	639,272	2	319,636	3,812	,032
	Within Groups	2766,950	33	83,847		
	Total	3406,222	35			

المستوى_التعليمي BY الإدارة_الإلكترونية التطوير_التنظيمي ONEWAY /MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes

Output Created	05-JUN-2024 17:07:55	
Comments		
Input	Data	C:\Users\GACEM\Desktop\ مذكرات\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	39
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	التطوير_التنظيمي ONEWAY الإدارة_الإلكترونية BY المستوى_التعليمي /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التطوير_التنظيمي	Between Groups	6276,831	2	3138,415	13,943	,000
	Within Groups	7427,919	33	225,088		
	Total	13704,750	35			
الإدارة_الإلكترونية	Between Groups	923,019	2	461,509	6,133	,000
	Within Groups	2483,203	33	75,249		
	Total	3406,222	35			

ONEWAY الخبرة_المهنية BY الإدارة_الإلكترونية التطوير_التنظيمي /MISSING ANALYSIS.

Oneway

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التطوير التنظيمي	Between Groups	2514,955	2	1257,477	3,708	,035
	Within Groups	11189,795	33	339,085		
	Total	13704,750	35			
الإدارة الإلكترونية	Between Groups	1001,599	2	500,799	3,082	,049
	Within Groups	5362,401	33	162,497		
	Total	6364,000	35			