



المرجع : 2019/.....

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التصس: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان:

### دور الإدارة الإلكترونية في حل المشاكل التقليدية لعملية التسيير

• دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (L.M.A)

تحصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

الدكتور: برني ميلود

إعداد الطلبة:

بوحنط عبد السلام

بعوطة علي

## لجنة المفاوضة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بو الريحان فاروق
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	برني ميلود
مناقشة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بوطلاعة محمد

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

# شكر وتقدير

نشكر الله عزوجل ونحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ملء السماوات والأرض الذي أنار لنا درب العلم

والمعرفة وأعانتنا على أداء هذا الواجب ووفقا في انجاز هذا العمل من أجل المواصلة.

ونصلی ونسلم ونبارك على الحبيب المصطفى محمد النبي الأمي الذي علم الأمة.

نتوجه بالشكر والتقدير مقرورنا بخالص الدعاء إلى الله سبحانه وتعالى أن يجزي خير الجزاء

الأستاذ المشرف " برنى ميلود " لما بذله من جهد واهتمام في متابعة هدفها لدراسة، وما قدمه من توجيه

كان له بالغ الأثر في إتمام هذا العمل على النحو الذي هو عليه.

كما نتوجه بالشكر الجليل إلى الأستاذة وطلبة الماستر الدين أمدونا بالمراجع لإتمام هذا العمل، وكل

الموظفين في المركز الجامعي عبدا لحفيظ بوصوف.

وأخيرا وليس آخرا نتقدم بالشكر الجليل لكل أولئك الذين تعاونوا معنا بشكل أو بأخر لإتمام هذه الدراسة

ولو بكلمة طيبة

## الإهاداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وما أُوتِيتُم مِّنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا"

صدق الله العظيم

نشكر ..... ولا يكفي الشكر

نثني ..... ولا يكفي الثناء

نهدى ..... ولا تكفي الهدية

إلى والدينا

أبي الحبيب وأمي العزيزة

لم يكن أمامنا إلى سبيل الدعاء وهو أصغر هدية

اللهم أحفظهم فوق رؤوسنا

إلى من شاركونا في جني ثمار عملنا هذا ..... إخوتنا

إلى كل الأهل والأحباب.

## الملخص:

تكنولوجيا المعلومات الحديثة لها دوراً رئيسياً في إحداث التحولات المختلفة في العمل الإداري، حيث ساهمت في تطوير الكثير من مراحل العمل الإداري وتطوير أساليبه وتوفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، وهناك العديد من المزايا التي تمنحها تكنولوجيا المعلومات الحديثة للعمل الإداري من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة الإدارة الإلكترونية في حل المشاكل التقليدية للإدارة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -، وقسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث تناولنا في الفصل الأول مدخل للإدارة ووظائفها، أما الفصل الثاني جاء فيه مدخل للإدارة الإلكترونية مساهمتها في حل المشاكل التقليدية للإدارة، وأخيراً الفصل الثالث الجانب التطبيقي الذي تناولنا فيه دراستنا والنتائج التي تم التوصل إليها.

### **Abstract:**

Modern information technology played a vital role in the various transformations in administrative work, and played a great part in the development for many stages of administrative work and developed its methods and provides information in a short period and at a low cost. There are many advantages that modern information technology grants to administrative work through the application of electronic management.

This study aimed to identify the contribution of electronic management in solving traditional difficulties of management in the university center Abdelhafid Boussouf -mila.

This study was divided into three chapters, the first chapter dealt with an introduction to administration and its functions, the second chapter was about an introduction of electronic management and its contribution to solving the traditional problems of management. Finally, the third chapter deals with the practical aspect of our study and the various conclusions reached.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

	شكر وتقدير
	إهادء
	ملخص الدراسة
	<b>فهرس المحتويات</b>
II	فهرس المحتويات
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الجداول
II	قائمة الملحق
	<b>مقدمة</b>
ب - خ	مقدمة عامة
	<b>الفصل الأول: مدخل للإدارة ووظائفها</b>
09	تمهيد
10	<b>المبحث الأول: ماهية الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى، ومدارسها</b>
10	المطلب الأول: تعريف الإدارة
11	المطلب الثاني: الإدارة علم وفن
12	المطلب الثالث: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
14	<b>المطلب الرابع: المدارس الإدارية (تطور الفكر الإداري )</b>
14	أولا: المدرسة الكلاسيكية
16	ثانيا: المدرسة السلوكية
17	ثالثا: المدارس الحديثة في الإدارة
21	<b>المبحث الثاني: وظائف الإدارة</b>
21	المطلب الأول: التخطيط
23	المطلب الثاني: التنظيم
24	المطلب الثالث: التوجيه
25	أولا: القيادة
27	ثانيا: الاتصال
29	ثالثا: التحفيز

31	المطلب الرابع: عملية الرقابة الإدارية
34	المطلب الخامس: عملية اتخاذ القرار
38	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: مدخل للإدارة الإلكترونية ومساهمتها في حل المشاكل التقليدية للإدارة</b>
40	تمهيد
41	<b>المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية وعناصرها</b>
41	المطلب الأول: نشأة وتعريف الإدارة الإلكترونية
41	أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية
42	ثانياً: تعريف الإدارة الإلكترونية
42	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية
43	المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية
43	المطلب الرابع: أساليب التحول للإدارة الإلكترونية وعناصرها
46	المطلب الخامس: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
48	<b>المبحث الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية</b>
48	المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني
50	المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني
51	المطلب الثالث: التوجيه الإلكتروني
51	أولاً: الاتصال والتحفيز
52	ثانياً: القيادة والتوجيه
54	المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية
54	المطلب الخامس: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على نشاط المنظمة
59	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في حل المشاكل الإدارية التقليدية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -</b>
61	تمهيد
62	<b>المبحث الأول: لمحَة عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -</b>
62	المطلب الأول: التعريف بالمركز الجامعي
63	المطلب الثاني: الهياكل القاعدية للمركز الجامعي
63	المطلب الثالث: الهيكل الإداري للمركز الجامعي

65	المبحث الثاني: مشروع رقمنة إدارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة
65	المطلب الأول: ميدان البيداوغوجيا
69	المطلب الثاني: ميدان الدراسات فيما بعد التدرج، البحث العلمي والعلاقات الخارجية
72	المطلب الثالث: ميدان المكتبة الجامعية
78	المطلب الرابع: ميدان الأمانة العامة
78	أولاً: فرع الأنظمة والشبكات
84	ثانياً: فرع المستخدمين والنشاطات الثقافية
87	خلاصة الفصل
	الخاتمة
89	خاتمة
90	النتائج
90	اختبار الفرضيات
92	الاقتراحات والتوصيات
	المراجع
93	قائمة المراجع
	الملاحق
98	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
30	طريقة تحفيز السلوك الإنساني	1-1
33	أنواع الرقابة	2-1
64	الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	1-3
66	البرامج البيداغوجية	2-3
67	واجهة برنامج SEES	3-3
68	نقاط الامتحان عبر نظام PROGRES	4-3
69	واجهة نظام Moodle	5-3
70	واجهة المنصة الوطنية الخاصة بتسهيل مشاريع البحث PRFE	6-3
71	واجهة الأرضية الخاصة بتسهيل المجلات العلمية	7-3
72	بحث بسيط	8-3
73	بحث متقدم	9-3
73	رمز الاستجابة السريعة	10-3
74	الصفحة الرئيسية لنظام SYNGEB	11-3
74	واجهة برنامج الإعارة	12-3
75	المكتبة الرقمية	13-3
75	برنامج التبرئة عن بعد	14-3
76	نموذج تبرئة	15-3
78	برنامج تسهيل نفقات المستخدمين	16-3
79	برنامج الحفظ الآلي للملفات وقواعد البيانات	17-3
80	برنامج تسهيل مفاتيح مضاد للفيروسات	18-3
80	نظام طلب الوثائق الإدارية	19-3
81	نظام نشر نتائج الامتحانات	20-3
81	نظام البريد الإلكتروني الداخلي Messagerie Interne	21-3
82	واجهة الموقع الإلكتروني للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -	22-3
82	الصفحة الرسمية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة - على facebook	23-3
83	واجهة الشبكة الداخلية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -	24-3
84	واجهة إدخال المعطيات الخاصة بالأساتذة والموظفين على نظام PROGRES	25-3

## مُهَرَّسُ الْمَحْتَوِيَاتُ

---

85	برنامِج تسيير المستخدمين	26-3
85	برنامِج تسيير العطل	27-3

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
15	نظريات المدرسة الكلاسيكية	1-1
17	نظريّة $x-y$	2-1
19	مَبَادِئُ وعيوبِ أسلوبِ الإِدَارَةِ بِالْأَهَادِفِ	3-1
31	أَنْوَاعُ الْحَوَافِزِ	4-1
49	الانتقال من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة للتخطيط الإلكتروني	1-2

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
98	دليل المقابلة	01
99	صورة 01	03
100	صورة 02	04
100	صورة 03	05
101	<a href="http://www.centre-univ-mila.dz">www.centre-univ-mila.dz</a>	06

# مقدمة

## مقدمة:

إن اتساع العالم الذي نعيش فيه، وتعقده، والتغيرات المتسارعة فيه حتمت علينا التكيف مع هذه المتغيرات ونحقق على الأقل جزء من أهدافنا الشخصية وأهداف الكيانات التي ننتمي إليها، وحتى مجتمعاتنا مما يستوجب علينا إن ندبر أمورنا في شتى المجالات حياتنا، فالإدارة (ذلك العلم والفن) صار كل شيء في حياتنا، حيث أصبحت على علاقة مع كل العلوم، تفيد وتسقى من أصولها والإدارة قديمة قدم الإنسان لكن دراستها كعلم مستقل بُرز منذ ظهور مدارس الفكر الإداري والتي تعبّر عن وجهات نظر لعديد من العلماء والمختصين الإداريين كل حسب توجهه، ولا تزال الدراسات لعلم الإدارة حتى الآن.

والإدارة لا تؤدي إلا من خلال مجموعة من الوظائف حضرت في خمسة وظائف أساسية (الخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرار).

ولقد عرف العالم في العقود الأخيرة خاصة في الألفية الثالثة ثورة هائلة في جل المجالات العلمية والتكنولوجية، التي أحدثت تغيير في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعمول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولقد واجه العمل الإداري تحديات وتغيرات سريعة ومتعددة، وعلى رأسها التغيرات التكنولوجية التي أثاحتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمكوناتها المختلفة، وخاصة الانترن特، وتزايد استخدام الحاسوب الآلي، ثورة المعلومات، والتطور في الفكر الإداري، فقد غزت تكنولوجيا المعلومات مختلف جوانب العمل الإداري في جميع المنظمات، ولقد أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية ضرورة ملحة نظراً لما تمتاز به الإدارة الإلكترونية من سرعة ودقة في الانجاز ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق جودة الخدمات والمعلومات وسهولة تبادلها وحل المشكلات التي تعرّض سير الأعمال، وبذلك تكون الإدارة الإلكترونية المدخل نحو تطوير أداء العاملين والانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني.

## إشكالية الدراسة:

باعتبار الإدارة الإلكترونية هي تطور للمنهج الإداري التقليدي فإنها وفرت طرق عمل جديدة ساهمة في حل بعض المشاكل التي كانت تعاني منها الإدارات، ويمكننا طرح الإشكالية التالية:

**ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في حل المشاكل التقليدية للتسخير بالمركيز الجامعي عبد الحفيظ بواسطوف بميلة ؟**

ولمعالجة الإشكالية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك تصور واضح عن الإدارة الإلكترونية لدى إدارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بواسطوف ؟
- هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عمليات الخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرار ؟
- هل توجد معوقات تحول من استخدام الأنظمة والبرمجيات في العمل الإداري ؟
- هل اعتمدت كل الميادين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بواسطوف التطبيقات الحديثة للإدارة ؟

### الفرضيات:

- هناك تصور واضح لإدارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف نحو التوجه للإدارة الإلكترونية.
- تعتمد كل الميادين الأنظمة والبرمجيات لتطوير العمل الإداري.
- تسهم الإدارة الإلكترونية بشكل ملحوظ في تحسين كفاءة وظائف الإدارة.
- توجد معوقات تؤدي إلى عدم الاستغلال الأمثل لأنظمة والبرمجيات.

### أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة من الناحية النظرية أهمية من كونها تتناول موضوع التطوير والتحديث المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، ويضاف لأهميتها تناول موضوع هام وهو الإدارة الإلكترونية والحلول التي وفرتها للعمل الإداري، وكيفية توظيف تطبيقات الإدارة الإلكترونية والذي يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة ومواكبة التطورات وتمكينها من حل مشاكلها.

كما تتبثق الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، إلى جانب تناول أهم العقبات تطوير العمل الإداري، وبذلك يتجلى إسهام هذه الدراسة في كشف أوجه القصور التي تحول دون تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتزيد من وعي الإدارة بأهمية استخدام البرمجيات الحديثة.

### أهداف الدراسة:

- تسلیط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية مساحتها في حل مشاكل العمل الإداري.
- إبراز بعض المشاكل التي يعاني منها العمل الإداري.
- التعرف على وسائل التواصل والارتباط بين إدارات المنظمة و المنظمات الخارجية.
- تقديم بعض التوصيات المناسبة في هذا المجال.

### منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يمثل المنهج المناسب لهذه الدراسة، لتعلق مشكلة الدراسة في ظاهرة معينة ودراسة الواقع وتشخيصه.

ولتعدد أساليب المنهج الوصفي فقد اعتمد الأسلوب التحليلي، الذي يهدف لوصف واقع الظاهرة المراد دراستها بواسطة استجواب عينة الدراسة من أفراد مجتمع البحث بصورة مباشرة. وبذلك يكون المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، بالاستعانة بالكتب والمراجع العلمية المتخصصة ذات العلاقة بالموضوع.

## الحدود المكانية والزمنية للدراسة:

تتم الدراسة الميدانية للبحث في المركز الجامعي عبد الحفيظ بواسطه ميلة وذلك من بداية الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2018-2019م، حيث تمت مقابلة الفاعلين في الإدارات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بواسطه.

## الدراسات السابقة:

أولاً: دراسة حماد مختار بعنوان **تأثير الإدارة الإلكترونية على المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**.  
هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز تأثير الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام والإدارة الوظيفية مع الكشف عن واقع ووضع الإدارة الإلكترونية في الدول العربية.

ونظراً لطبيعة هذه الدراسة التي تهدف للكشف عن تأثير الإدارة الإلكترونية على سير وإدارة المرفق العام، والاستفادة من إيجابياتها، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك برصد الظاهرة في مختلف أبعادها، مع محاولة القيام باستنتاجات عامة.  
كما تم استخدام منهج المقارنة للتعرف على وضع البلدان العربية بالنسبة لتطبيقها الإدارة الإلكترونية.  
وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

ـ إن الإدارة الإلكترونية هي أداة للتغيير الإداري من الأساليب التقليدية للإدارة لما قبل عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى أساليب إدارية جديدة، وهذا التغيير في الدول العربية يجاهه مقاومة نتيجة للخوف من فقدان الوظيفة أو الصالحيات أو قد تجلب له هذه التكنولوجيا الجديدة أعباء أخرى تضاف إليه.

ـ وبخصوص الجانب التنظيمي فلا بد إعادة البناء التنظيمي بالانتقال من الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية إلى الهياكل الحديثة الامرکزية.

ـ أما المورد الاستراتيجي في هذا التغيير فهو المورد البشري الذي تأثر بالتحول نحو الإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى إعادة هندسة المورد البشري وإجراء إصلاح إداري إعادة توزيع الموظفين، ولمواكبة هذا التغيير لابد من إعادة تأهيل وتدريب الموظفين.

ـ هناك قصور واضح في التعرف على قدرات ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من ثراء معرفي للموقع بما يمكن المواطن العربي على الإفاده الكاملة منها.

ـ مراعاة سد الفجوة الرقمية بين المنظمات الحكومية داخل الدولة الواحدة بدراسات توجه وتحصص لذلك بحيث يمكنها إنتاج موقع متزمنة يمكنها تقديم خدمات ذات مضمون حقيقي للمواطن العربي.

ـ أهمية تعزيز البنية الأساسية لتقنولوجيا المعلومات والاتصالات ومراعاة التوزيع الجغرافي النسبي لها في أنحاء كل الدول العربية بما يضمن وصول الخدمات لمستحقيها.

ثانياً: دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي-محافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، ثم استخدام أسلوب الحصر الشامل.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي وكانت هذه العلاقة طردية.

- لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكترونية.

- لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء أو نشر العمل الإلكتروني بالوزارة.

- لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرامج الإلكترونية الذي يستخدمونه.

ثالثاً: دراسة رشاد خضير وحيد الديداني بعنوان اثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الإدارة الإلكترونية ودور تأثير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان، وفي دور ذلك جرى جمع وتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

- إن مستوى أهمية المضمون المالي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا.

- إن مستوى أهمية تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين كان مرتفعا.

- إن مستوى رحية مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

- إن مستوى الحصة السوقية لمصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

- استقطاب كوادر متخصصة بتنفيذ العمل المصرفى المرتبط بالإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين لتحسين مستويات أداءه.

- تعزيز فاعلية المعلومات في مصرف الرافدين لتقديم الخدمات بجودة عالية بما يحسن من مستويات أداءه.

رابعاً: دراسة عبد الكريم غريسي، شريف محمد، بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية. المجلة الجزائرية للمالية العامة العدد الثالث ديسمبر 2013.

تمثل الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية، والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة، إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة وتنطلق من استخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والمعدات، وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتقديم حلولاً للتعقيبات والمشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي.

إن نوعية الإدارة في ظل التحولات الإلكترونية والرقمية قد بدأت تتشكل، بإعادة هيكلة شاملة لمفاهيم البني التنظيمية والمؤسسية، النظم المالية، والإدارية والسلوكية والتقنية، نحو غاية الارتقاء بفعالية الإدارة في كافة جوانبها وإبعادها الكمية، والتوعية ومعايير الكلفة والتوفيق، والرضا العام للمستهلكين والعاملين والمستثمرين.

لقد أصبح من الضروري على الحكومات الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية، والانطلاق مما تتيحه تكنولوجيا الاتصال والمعلومات كأداة لترقية أنشطة ومهام المؤسسات الخدمة العمومية، وتساهم بصورة واضحة في تحسين إصلاحات الخدمات المقدمة للمواطنين، وترفع من مستوى رقابة الفرد على كل ما يؤديه المنظمات العامة من خدمات، بما يتيح درجة عالية من الجودة على وظائفها والتي في مقدمتها تقديم الخدمة العمومية.

خامساً: دراسة روى على كساب بعنوان العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير 2011.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المجتمعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين أنماط القيادة الإدارية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الإلكترونية.

- يوجد اختلاف واضح في اهتمام الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث كان هناك قصور في اهتمامها بكل من إصدار التشريعات الضرورية وتطوير الترتيب الإداري وتدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

سادساً: دراسة سميره مطر المسعودي بعنوان معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مدير وموظفي الموارد البشرية.

هدف الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية وتمثل في المعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية، وللتعرف على ابرز الآليات المقترنة للتغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر مدير وموظفي الموارد البشرية.

ولقد استخدم المنهج الوصفي المحسبي، كما تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات.  
أبرز النتائج التي تم التوصل إليها:

- أظهرت النتائج وجود معوقات إدارية تتمثل في: الإجراءات الروتينية تأخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية، ضعف التحفيز بنوعيه (المادي والمعنوي) لاستخدام التقنيات الإلكترونية.

- أظهرت النتائج وجود معوقات تقنية تتمثل في: نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية، والافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة، ضعف مستوى البنية التحتية الازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- أظهرت النتائج وجود معوقات بشرية تتمثل في: قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية.

- أظهرت النتائج وجود معوقات مالية تتمثل في: ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم (المحاضرات، الندوات وورش العمل) ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات، قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.

#### هيكل الدراسة:

قسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة وتعقبهم خاتمة، وقد تناولنا في الفصل الأول الحديث حول مدخل للإدارة ووظائفها حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى ومدارسها، وفي المبحث الثاني وظائف الإدارة، وجاء الفصل الثاني بعنوان مدخل الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في حل المشاكل التقليدية للإدارة، ففي المبحث الأول ماهية الإدارة الإلكترونية وعناصرها، وفي المبحث الثاني وظائف الإدارة الإلكترونية.

وأخيراً تطرقنا في الفصل الثالث إلى الجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف وقد نتحدث فيه عن نبذة تاريخية عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف والهيكل التنظيمي لها، وفي المبحث الثاني قمنا بدراسة مشروع رقمنة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

# الفصل الأول: مدخل للإدارة ووظائفها

تمهيد :

لقد ظهر مفهوم الإدارة منذ القديم وذلك نتاج التعقيد الذي عرفته المجتمعات، وحتى وقتنا الحالي وبعد ظهور الثورة الصناعية وزيادة عدد المؤسسات الاقتصادية زاد حجم التعقيد خصوصاً بعد انفصال الملكية عن الإدارة ، الأمر الذي أدى ضرورة وجود مختصين في تسيير وإدارة هذه المؤسسات، ومن هنا ظهرت مجموعة من النظريات والأفكار ، والتي كانت محملها تهدف إلى البحث عن زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء. وانطلاقاً مما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية الإدارة من خلال وضع مجموعة من التعريفات لها، وتوضيح الإدارة بين العلم والفن، ضف إلى ذلك علاقتها بالعلوم الأخرى كعلم الاقتصاد، وعلم الاجتماع....الخ.

بالإضافة إلى التطرق إلى تطور الفكر الإداري (المدارس الإدارية) من خلالتناول مجموعة من الأفكار والتوجهات لمجموعة من الباحثين والمفكرين الإداريين، كل حسب المدرسة التي ينتمي إليها. وفي الأخير سيتم التطرق إلى الوظائف الإدارية من خلال إعطاء ماهية عن كل وظيفة على حدا واستخلاص مختلف المعوقات والمشاكل التي تواجه هذه الوظائف الإدارة عند ممارستها.

### المبحث الأول: ماهية الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى، ومدارسها

ستتناول في هذا المبحث تعريف الإدارة من وجهة نظر بعض الباحثين، أيضاً الإدارة علم وفن وعلاقتها بالعلوم الأخرى بالإضافة إلى المدارس الإدارية المختلفة.

#### المطلب الأول: تعريف الإدارة

كما يمكننا استعراض بعض التعريفات لكبار علماء الإدارة حيث:

1- عرف "هنري فايبول" الإدارة بأن تتبأ وتحخطط، وتنظم، وتصدر الأوامر، وتنسق وترافق، وهنا يسرد فايبول وظائف الإدارة والتي تعني في نظره تعريفاً لها.

2- وعرفها أبو الإدارة العلمية "فريديريك تايلور" هي أن تعرف بالضبط ماتريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤذونه بأفضل وأرخص الطرق.<sup>1</sup>

3- وعرفها "جون مي" الإدارة بأنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج لصاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.<sup>2</sup>

وعرفت موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة بأنها "العملية التي يمكن من خلالها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه وهي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبدل في هذه العملية

ومرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبدلون معاً هذا الجهد في أي منظمة يعرف بإدارة المنظمة".<sup>3</sup>

وفي ضوء التعريف السابقة يمكن إعطاء تعريف أكثر تكاملاً وهو أن "الإدارة هي نشاط يعتمد على التفكير والعمل الذهني باستخدام أسس ومبادئ جمعت في أربع وظائف هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

إلا أنها لم تتوقف عند تعريف واحد، فهي تختلف باختلاف تخصصات المعرفين لها، وفترات كتاباتهم والظروف السائدة وقت تحديد مفهوم الإدارة، والتطورات المستمرة، فالأدبيات اليوم تتحدث عن عناصر جديدة، مثلاً عملية اتخاذ القرارات، وبروز المفهوم الإنساني للإدارة، كذلك برزت أهمية القيادة الإدارية المستندة إلى مبدأ التعاون وروح الفريق، أي أن النواحي السلوكية في الإدارة أصبحت من اهتمام خبراء الإدارة، حيث قدم "بيترسون" و"بولمان" أدلة وأبحاث تشير إلى أن الإدارة أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعية إنسانية معينة.

<sup>1</sup> بن حمو سكينة، مدخل لتسهيل و العمليات الإدارية، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص10.

<sup>2</sup> يشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص18.

<sup>3</sup> صفوان المبيضين، تطبيقات الإدارة في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص09.

### المطلب الثاني: الإدارة علم وفن

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على إمام الإدارة بالجانب العلمي والفنى للإدارة أثناء ممارستها لمختلف وظائفها.

#### 1-الإدارة كعلم :

إن إضفاء صفة العلم على الإدارة يعني قيامها على أسس علمية ومبادئ ومفاهيم مرتبة وتنستخدم أسلوب البحث العلمي في حل المشكلات ودراسة المواقف الإدارية وهو الأسلوب القائم على القياس والتجربة والبرهان، لكن علم الإدارة لا يتصف بالشمول والدقة كما هو الحال في العلوم الأخرى كالرياضيات والفيزياء إذ أن نتائج هذه العلوم نتائج صحيحة وغير قابلة للجدل، بينما نتائج العلوم الإدارية تقبل الجدل والمناقشة.<sup>1</sup> والإدارة علم من العلوم الاجتماعية ينصب اهتمامها على دراسة جانب من المجتمع الإنساني، فهي تسعى للاحظة أو مشاهدة الظواهر في الواقع الإداري وتحليلها وتشخيصها ومعرفة نتائجها والتنبؤ بالنتائج مستقبلاً والوصول إلى حل لمختلف المشاكل.<sup>2</sup>

#### 2-الإدارة كفن:

يمكن القول كذلك أن الإدارة فن وذلك لعدة أسباب منها: أنها مهارة المدير في استخدام هذا العلم في مختلف المواقف العلمية للحصول على أفضل النتائج.

والإدارة فن لأنها تتطلب استخدام المهارات والقدرات والمواهب الشخصية للمدير وتطبيق الأسس والقواعد والمعرفة العلمية لتحقيق الأهداف المنشودة.

والإدارة فن لأنها تتطلب المرونة والقدرة على سرعة وحسن التصرف واستخدام المعرفة إلى جانب المهارة، حيث عرف "وليم هوايت" الإدارة أنها <> فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معروف <<.

وبما أن الإدارة تتعامل مع العنصر البشري وهو من العناصر التي يصعب إلى حد كبير توقع المواقف التي قد يتذمها، فإن ذلك يتطلب استخدام الفن الإداري.<sup>3</sup>

#### 3-الإدارة علم وفن:

تبين مما سبق أن الإدارة علم وفن لأنها تقوم على استخدام العلم بحيث يؤدي التطبيق إلى أحسن النتائج في موقف معين، فالعلم يعطي للمدير ما ينبغي أن يلتزم به من قواعد، والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأكبر قدر من الفعالية، ومن ثم فإن العلم والفن يكمل كل منهما الآخر، وعلى ذلك يمكن القول أن الإدارة علم وفن في آن واحد يمارسهما المدير مهما كان مركزه في المنظمة.

<sup>1</sup> يشير العلاق، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص22.

<sup>2</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 2004، ص20.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجلة العربية للتربية والنشر، مصر، 2012، ص17.

وهكذا يمكننا القول أن الإدارة الفعالة هي ليست علمًا كالكيمياء والفيزياء والرياضيات، لأنها لو كانت كذلك لفقدت أهميتها الإنسانية والإبداعية والديناميكية.

ضف إلى ذلك توجد مجموعة من الأسباب ذكر منها:<sup>1</sup>

- إن الممارسات الإدارية لازالت تأخذ أحياناً بأساليب غير علمية كالحدس والتخمين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- إن من الصعب بمكان القيام بتجارب دقيقة يمكن التحكم فيها في الإدارة، فالتصرف الإنساني لا يمكن تحديده بدقة إلا عن طريق أساليب إنسانية أكثر منها علمية.
- إن وزن الفن في الإدارة الحديثة أخذ بالتزاييد، نتيجة تعقد وتشابك السلوك الإنساني، فعلى الإدارة فهم هذا السلوك فهو لا يتحقق إلا عن طريق الإلمام بالعلوم الاجتماعية والسلوكية، وهذا هو الاتجاه السائد اليوم في ممارسة الإدارة، فالتجربة اليابانية في الإنتاجية مثلاً تؤشر إلى حقيقة مفادها أن الإنتاجية العالية في اليابان إنما تتحقق بفضل انتهاج الأساليب الإنسانية (الفنية) في الإدارة أكثر من العلمية، وان اليابانيين يقررون إن الاهتمام بالجانب الإنساني هو الذي حق لهم النجاح.

### المطلب الثالث: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

إن علم الإدارة على صلة وثيقة بمختلف العلوم، حيث تأثر علم الإدارة بها واستفاد من أحكامها وقواعدها كما أنه أثر بها فاستفادت منه وخاصة بعد أن تطور علم الإدارة بالشكل الذي نلمسه حالياً. ومن أهم العلوم التي لها صلة بعلم الإدارة ذكر:

#### أولاً: علاقة الإدارة بعلم الاجتماع:

يدرس علم الاجتماع سلوك الأفراد والجماعات والقيم السائدة في المجتمع، وكما نعلم فإن سلوك الأفراد ضمن هذه الجماعات تحكمه في هذه الحالة القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة في البيئة التي يعيش فيها، مثلاً تختلف عادات أهل المدينة عن عادات أهل البايدية، وقد أثبتت الدراسات أن هذا الاختلاف في العادات يؤثر بصورة واضحة على سلوكهم فتجمع الأفراد من مناطق مختلفة يؤدي إلى تعدد السلوكيات داخل المنظمة، لهذا السبب نجد أن هناك علاقة بين علم الإدارة وعلم الاجتماع.

والمدير الناجح يحتاج لمعرفة كاملة لعلم الاجتماع لفهم سلوك الجماعات ولمساعدته على التأثير في سلوك الأفراد.

وقد أثبتت الدراسات والبحوث أن منظمات الأعمال التي تطبق في فلسفتها الإدارية مبادئ وأساليب علم الاجتماع هي أفضل وأكفاء من غيرها في بلوغ الأهداف المسطرة، باعتبار أن هذه المنظمات تأخذ في الحسبان عوامل البيئة المحيطة بها وتعتبر البيئة الاجتماعية من أبرز العوامل المؤثرة في أداء المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يشير العلاق، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص23.

<sup>2</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص26.

### ثانياً: علاقة الإدارة بعلم الاقتصاد:

إن النظريات الاقتصادية المختلفة تجد طريقها إلى التطبيق الميداني من خلال آليات ووظائف الإدارة، فالاقتصاد يتناول الموارد المادية والبشرية بالدراسة والتحليل بهدف إشباع رغبات وحاجات المجتمعات، ويأتي دور المهارة الإدارية في الاستثمار الأمثل لهذه الموارد والطاقات، أي أن الإدارة هي التي تسير وتوجه العمليات الاقتصادية، وعلى هذا الأساس بُرِز علم جديد يسمى علم الاقتصاد الإداري، الذي يهتم بدراسة وتحليل الجوانب الإدارية في الاقتصاد، أو بعبارة أخرى الكيفية التي يتم من خلالها استغلال الموارد الاقتصادية بكفاءة إدارية عالية لضمان عدم ضياع وهدر الموارد خصوصاً النادرة وغير متعددة، والإداري الناجح لابد أن يكون ملماً بأدبيات الاقتصاد ومهارات الإدارة.

### رابعاً: علاقة الإدارة بعلم القانون:

تضع الدولة مجموعة من القوانين والتشريعات الخاصة بحماية حقوق العمال وتنظيم علاقات العمل داخل المنظمة التي يعملون بها، كقانون الضمان الاجتماعي والصحي، قانون العمل، كما تضع القوانين التي تنظم عمل المنشآة مثلاً: قانون الشركات، قانون حماية المستهلك، قانون حماية البيئة، ومختلف القوانين التي تتعلق بأخلاقيات ممارسة المهنة، ولكنها لا تستطيع متلزمه اتخاذ القرارات صحيحة يجب أن يكون على خلفية كافية توصله لفهم هذه القوانين التعامل بها بطريقة سليمة، فمثلاً فصل أحد العمال بطريقة تعسفية دون سبب، ففي هذه الحالة تتدخل القوانين والنقابات لإعادته إلى عمله أو تحصيل حقوقه، كذلك قد تتخذ إدارة المنظمة قراراً مخالفًا للقانون مثلاً ووضع منتج له تأثير سلبي على المستهلك.

### خامساً: علاقة الإدارة بالإحصاء والرياضيات

بعد أن دخلت أجهزة الحاسوب في عمل الشركات واستخدام بحوث العمليات في عملية اتخاذ القرار زادت العلاقة متنانة بين علم الإحصاء والرياضيات وعلم الإدارة، فقد أصبحت عملية اتخاذ القرار تعتمد على أساليب كمية وحسابات دقيقة بعيداً عن التخمين والتكميم، وهو ما يجعل المديرين تحت حتمية تعلم المهارات الخاصة باستخدام هذه الأجهزة لتساعد على اتخاذ القرارات الإدارية وبزمن قياسي وبأقل تكلفة ممكنة.

### ثالثاً: علاقة الإدارة بعلم النفس:

يركز علم النفس على دراسة وتفسير شخصية الفرد ودراوئعه واتجاهاته والعوامل التي تحفظه على تحديد نمط السلوك الذي يدفعه للقيام بعمله بطريقة ايجابية، ويحتاج المدير إلى معرفة التامة بعلم النفس هذه المعرفة تساعده على فهم سلوك مرؤوسيه والتنبؤ بما سيكون عليه هذا السلوك في المستقبل، مما يسهل عليه التعامل معهم وخلق جو مريح للعمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

### المطلب الرابع: المدارس الإدارية (تطور الفكر الإداري).

لقد مر الفكر الإداري بمجموعة من التطورات خصوصاً خلال العقدين الماضيين والمعروف أن الإدارة قديمة قدم الإنسان فأي جهد يتطلب اشتراك مجموعة من الأفراد لابد له من إدارة، فالإدارة استخدمت منذ العصور القديمة في مجالات مختلفة القضاء والدفاع والشؤون السياسية ومختلف مجالات الحياة، ولا تزال في تطور مستمر حيث شملت مداخل حديثة لدراسة الإدارة، حيث سنستعرض المراحل التي مر بها الفكر الإداري من خلال تسلیط الضوء على المدارس الإدارية المختلفة ويمكن تصنيفها إلى:

#### أولاً: المدرسة الكلاسيكية

تعد المدرسة الكلاسيكية أولى المدارس الفكرية التي تناولت الإدارة والعملية الإدارية من جوانبها المختلفة، ولقد حاولت هذه المدرسة تفسير السلوك الإنساني مفترضة أن الأشخاص كسالى، بطبعهم لا يسعون إلى تطوير كفاءتهم الإنتاجية لعدم وجود دوافع قوية تحفزهم على زيادة الجهد، وليس لديهم القدرة على تحفيظ العمل وتنظيمه ، وبالتالي فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة .

وكتقييم للمدرسة الكلاسيكية يمكن القول أنها كانت تنظر للعنصر البشري العمل نظرة آلية مما أفقدته حريته فهو شخص مطيع للأوامر، كما ركزت على الحافز المادي وأهملت الحافز المعنوي، كما اعتبرت المنشأة نظام مغلق لا تتأثر بالعوامل الخارجية، أيضاً نادت المدرسة الكلاسيكية إلى تطبيق الأسلوب المركزي في الإدارة بهدف إحكام السيطرة على الأفراد وإخضاعهم للأوامر والتعليمات التي تصدر من الرؤساء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص45.

## الفصل الأول: مدخل للإدارة ووظائفها

وتشمل المدرسة الكلاسيكية على اتجاهات فكرية لخصت في ثلات نظريات نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): نظريات المدرسة الكلاسيكية.

انتقاداتها	مبادئها	النظرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إهمال الجوانب الإنسانية و النظرة الفاقدة للعامل حيث ترى أن العامل مجرد آل.</li> <li>- النظرة السلبية للتنظيم الرسمي.</li> <li>- محدودية نطاق ومحال التطبيق حيث ركز تايلور أبحاثه على مستوى العمال في الورشة ولم يقم بدراسة النواحي العامة للإدارة.</li> <li>- فصل عملية التخطيط عن التنفيذ مما قلل من أهمية اقتراحات العاملين و آرائهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إن تحديد العمل المطلوب هو من مهام الإدارة العليا في حين أن دور العمال يتحدد في تنفيذ المهام.</li> <li>- وجود طريقة مثلية للعمل.</li> <li>- ربط إنتاجية العمال بالأجور والمكافأة.</li> <li>- حاجة العمال إلى التدريب والإشراف الدقيق.</li> </ul>	<p>نظريّة الإدارة العلميّة "فريديريك تايلور"</p>
<p>لم توجه انتقادات واضحة لنظرية المبادئ الإدارية.</p>	<p>- حدد فايل 14 مبدأ للإدارة وهي: تقسيم العمل، السلطة و المسؤولية الانضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة، المكافأة والتعويض، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب، المساواة، الاستقرار في العمل، المبادرة، التعاون.</p>	<p>نظريّة المبادئ الإداريّة "هنري فايل"</p>
<p>الوسائل تصبح غايات، الجمود وعدم المرونة مقاومة التغيير، بطء اتخاذ القرارات، عدم التكيف مع التغيير التكنولوجي، الالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات الصارمة، تؤدي إلى قتل روح الإبداع والابتكار، إهمال الجانب الإنساني في التعامل مع العمال.</p>	<p>وهناك مجموعة من المبادئ للنظرية هي: الاختصاص، تنظيم واضح، تحديد قواعد رسمية لتصرف كل عامل، تجديد وترقية العمال حسب معايير وضعية، تحديد نشاط العمال حسب حاجة العمل، العضوية في التنظيم تكون للمدى الطويل، لا توجد علاقات غير رسمية.</p>	<p>النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر"</p>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على:

- أسماء خيري، الادارة العامة، دار الرأي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص.50.
- يشير العلاق، الادارة الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008 ، ص.70.
- بن حمو سكينة، مدخل لتسهيل و العمليات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.
- محمد سرور الحريري، الادارة الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014 ، ص.19.
- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الادارة علم و تطبيق، دار المسيرة والنشر، الأردن، 2000 ، ص.44.

### ثانياً: المدرسة السلوكية:

ظهرت المدرسة السلوكية كردة فعل على أفكار المدرسة الكلاسيكية وخاصة تلك الأفكار المتعلقة بالنظرة المحدودة للعنصر البشري، وركز مدخل العلوم السلوكية في الإدارة على تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم باعتبارهم محور العملية الإنتاجية والوحدة الأساسية التي تتكون منها المنظمة، كما يدرس التفاعلات والعلاقات الإنسانية القائمة داخل المنظمة وخارجها .  
وتكون المدرسة السلوكية من مجموعة من النظريات أهمها مايلي:

#### 1- نظرية العلاقات الإنسانية:

من رواد هذه المدرسة "إلتون مايو" وقد وضع نظريته من خلال تجاربه ودراسته وممارسته الإدارية في شركة ويسترن إلكتريك، ونفذ مجموعة من الأبحاث عرفت فيما بعد بسلسلة دراسات "هاوثورن" ، وكان الغرض من هذه الدراسات هو تأثير مجموعة من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العاملين.<sup>1</sup>

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة هذه النظرية:

- الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الإطلاق .
- هناك علاقة طردية بين ارتفاع الإنتاجية وزيادة الروح المعنوية للعاملين لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة لتبقى معنوياته مرتفعة .
- الحوافز المادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية .
- القيادة الديمقراطية هي الناجحة باعتبارها تسمح بالمشاركة والمبادرة وخلق مناخ جيد للعمل .
- بالإضافة إلى كون المنظمة كيان قانوني واقتصادي فهي نظام اجتماعي يلعب دورا هاما في تحديد سلوك الفرد .
- يحتاج مدراء المنظمات إلى مهارات سلوكية وخلفية اجتماعية كافية إلى جانب مهاراتهم الفنية والإدارية.<sup>2</sup>
- محاولة التقرب من التنظيمات الغير رسمية التي تنشأ في المنظمة ومعالجة مشاكلها لضمان عدم وقوع مواجهة مباشرة معها .

#### 2- نظرية "ماك جريجور" (x و y)

ابنكر "ماك جريجور" نظريته المسماة x و لا حيث انتقد من خلال النظرية (x) أفكار المدرسة الكلاسيكية خاصة في نظرتها إلى العنصر البشري وطريقة تعاملها معه، أما نظرية (y) فقد عبر من خلالها عن وجهة نظره عن كيفية التعامل الصحيح مع العنصر البشري، وكان ماك جريجور أول من دعى إلى إحداث التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن حمو سكينة، مدخل لتسهيل والعمليات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص43.

<sup>2</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص61.

<sup>3</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص49.

و يمكن التعريف بهاتين النظريتين من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (1-2): نظرية x و y

نظريّة y	نظريّة x
<p>ركز ماك جريجور في هذه النظرية على التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة ومن أبرز أفكار ماك جريجور مايلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الإنسان نشط يحب العمل وله الرغبة فيه.</li> <li>• الإنسان لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه وتحقيق طموحه.</li> <li>• الحافز المادي وحده لا يكفي لترغيب العامل في أداء عمله بل يحتاج أكثر منه إلى الحافز المعنوي.</li> </ul>	<p>لخص ماك جريجور في هذه النظرية نظرة المدرسة الكلاسيكية للعنصر البشري بالشكل التالي :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الإنسان كسول بطبعه فهو لا يحب العمل ويحاول تجنبه دائماً.</li> <li>• الإنسان أناني ولا يبالي بمن حوله.</li> <li>• الحافز المادي هو الدافع الوحيد للعمل.</li> <li>• الإنسان ليس لديه طموح ولا يريد أن يتخذ المبادرة ويتناهى المسؤلية.</li> <li>• الإنسان غير قابل للتغيير</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على:

- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة والنشر، الأردن، 2000، ص.49.

### 3-تقييم المدرسة السلوكية:

يؤخذ على المدرسة السلوكية من خلال منتقديها أن حركة العلاقات الإنسانية في بداية ظهورها قد بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية وذلك كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي أهملت العنصر البشري. كما قدم لها انتقاد في نفس السياق السالف الذكر وذلك في تركيزها على الجانب الإنساني على حساب الجوانب الأساسية الأخرى، مما حرم هذه المدرسة من تقديم نظرية إدارية شاملة ومتكاملة. إلا أن هذه الانتقادات لا يمكن أن تتوافق مع الخدمات الكبيرة التي قدمها الفكر الإنساني لتحسين التعامل مع العنصر البشري داخل المنظمة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: المدارس الحديثة في الإدارة:

وهي مجموعة متنوعة من المداخل الحديثة لدراسة الإدارة، ومن أبرز هذه المدارس الحديثة ذكر: مدرسة علم الإدارة، والإدارة بالأهداف، والإدارة اليابانية باعتبارها تخدم أكثر موضوع بحثنا، وسنحاول تسلط الضوء على كل منها باختصار.

<sup>1</sup> بشير العلاق الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص.84.

### 1- مدرسة علم الإدارة:

لقد عرف بعض الكتاب مدخل علم الإدارة أو بحوث العمليات كما يطلق عليه أحياناً بأنه تطبيق الأسلوب العلمي في الإدارة، حيث يرون أن المديرين يمكنهم تحسين منظماتهم وتطويرها باستعمال الأسلوب العلمي والطرق الرياضية مثل البرمجة الخطية، نظرية المباريات وصفوف الانتظار، ونظرية القرارات من أجل المساعدة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المثلثى، وأيضاً في حل مختلف المشاكل الإدارية.<sup>1</sup>

ونلخص أهم مرتکزات مدرسة علم الإدارة كمالي:

- الالتزام بالمنهج العلمي في التعامل مع المشاكل الإدارية.

- توفير قاعدة معلومات كافية كأساس لاتخاذ القرارات.

- استخدام الأجهزة الإلكترونية في تخزين وتبادل واسترجاع المعلومات.

- استخدام النماذج الرياضية في بلورة القضايا المختلفة التي تحتاج إلى حل.

ويمكن تقييم هذه المدرسة من خلال إسهامها في إيجاد حلول ناجحة لكثير من المشكلات الإدارية المعقدة مثل التخزين والنقل من خلال النماذج الرياضية المتطورة، أضف إلى ذلك أن هذه المدرسة لم تهمل إطلاقاً المشاكل السلوكية فهي تعالج المشاكل المهمة كمياً، ولا تهمل المعالجة النوعية والوصفية.<sup>2</sup>

### 2- الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف أو ما يطلق عليها بالإدارة بالمشاركة والتي قام بوضعها "بيتر دراكر"، وقد منتها تعزيز المشاركة للرؤساء و المسؤولين فهي أسلوب إداري وليس مدرسة إدارية يقوم على المشاركة.

<sup>1</sup> خيري كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 61.

<sup>2</sup> بن حمو سكينة، مدخل لتسهيل والعمليات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 51.

ونلخص أهم مبادئ وعيوب هذا الأسلوب في الجدول التالي:

### الجدول رقم (1-3): مبادئ وعيوب أسلوب الإدارة بالأهداف.

مبادئها	عيوبها
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع وصياغة الأهداف لعمل المؤسسة.</li> <li>- تتم عملية وضع الأهداف في التنظيم بشكل عملي.</li> <li>- العمل على تحديد الأولويات في عملية تنفيذ الأهداف.</li> <li>- مراعاة عنصر الزمن (الوقت) عند وضع الأهداف.</li> <li>- تؤدي صحة الأهداف ودقتها إلى نجاح العمل.</li> <li>- لا يكفي أن تكون الأهداف مكتوبة بدون تنفيذ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هذه النظرية لها عيوب إذ ينظر إلى أسلوبها المتبع على أنه مكلف جداً من الناحية الاقتصادية بالنظر إلى الوقت الطويل الذي يحتاجه كل من الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف.</li> <li>- يفترض بيتر دراكر توفير المعلومات الازمة لتحديد الأهداف بصورة مستمرة وبالنوعية المطلوبة أمر يصعب تحقيقه.</li> <li>- كما يصعب أيضاً أن كل من الرئيس والمرؤوس لديهم الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية الكافية التي تمكّنهم من وضع الأهداف بدقة تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في المنظمة.<sup>1</sup></li> </ul>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على:

- على الضلاعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر، 2008، ص73.
- بن حمو سكينة، مدخل لتسهير و العمليات الإدارية، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص10.
- 

### 3- مدرسة الإدارة اليابانية:

لقد أصبحت المدرسة اليابانية مثار إعجاب المفكرين الإداريين وذلك من خلال القيم الثقافية والإدارية والتنظيمية للمجتمع الياباني.

فالقيم الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني مبنية على علاقات جيدة مترابطة مبنية على الاحترام والتكافل، وهذا ما انعكس على طبيعة العلاقة بين العمال داخل المنظمة حيث أصبح التعاون الجماعي السمة البارزة في المنظمات اليابانية حيث أصبح الفرد الياباني يضع مصلحة المنظمة فوق مصلحته الشخصية.

<sup>1</sup> بن حمو سكينة، مدخل لتسهير و العمليات الإدارية، مرجع سابق ذكره، ص56.

وقد أثرت القيم السالفة الذكر على الممارسات الإدارية وأصبح اليابانيون أكثر تحمساً للمشاركة في اتخاذ القرارات، حيث تلقى الاقتراحات المقدمة استحسان ودعم من طرف المسؤولين ويتم من خلالها اختيار البديل الأمثل في جو من النقاش دون منازعات مما يوفر جو مناسب لحل المشكلات.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص أهم عناصر (خصائص) الإدارة اليابانية في:<sup>2</sup>

- **الوظيفة مدى الحياة:** وهو الذي حق للعاملين شعور بالولاء تجاه منظمتهم نفس الشعور بالنسبة للمنظمة.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تتميز الإدارة اليابانية بالمشاركة في اتخاذ القرارات وذلك مما يوفر العديد من البدائل، بالرغم من أن اتخاذ القرار بهذا النحو يستغرق وقت طويل، إلا أنها تتفق بسرعة بفضل أسلوب المشاركة.
- **الشعور الجماعي بالمسؤولية:** إن المناخ التنظيمي السائد في المنظمات اليابانية وما يتتصف به من انسجام وتألف وروح إيجابية من شأنه أن يوفر شعوراً جماعياً بالمسؤولية.
- **استدامة التدريب:** تركز الإدارة اليابانية على تدريب الأفراد والرفع من كفاءتهم من خلال برامج تدريب مستمرة ومكثفة.
- **الرعاية والشمولية:** تعتني الإدارة اليابانية بموظفيها داخل وخارج المنظمة، كالتعليم والرعاية الصحية وتوفير السكن الملائم، إضافة إلى النشاطات الاجتماعية.

ومن خلال هذا المبحث تعرفنا على أهم المدارس الإدارية، والتي اختلفت وجهات نظرها للإدارة، فعلماء النفس والاجتماع نظروا إليها من جانبها الشخصي، والرياضيون والاقتصاديون نظروا إليها من زاوية كمية....الخ، إلا أن كل هذه المدارس ساهمت بلا شك في تطوير النظرية الإدارية والتي لم تتوقف الدراسات فيها إلى يومنا الحالي.

<sup>1</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

<sup>2</sup> أسامة خيري، الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص ص 65 67.

### المبحث الثاني: وظائف الإدارة

تعني وظائف الإدارة عناصر ومكونات العملية الإدارية أيًا كان المستوى الإداري الذي يمارسها، حيث أجمع معظم الباحثين على أن وظائف الإدارة لابد أن تتضمن التخطيط التنظيم، التسويق والتوجيه والعملية الرقابية، إضافة إلى اتخاذ القرار، حيث سنقوم بالتفصيل في هذه الوظائف كل على حدا.

#### المطلب الأول: التخطيط

يعتبر التخطيط من الأساليب الحتمية والضرورية للمنظمات، سيما تلك التي تعمل في بيئات متغيرة أو تلك التي تتفق سياسة الدولة، وبالرغم من أن عملية التخطيط تبدو سهلة وممكنة التنفيذ بطرق بسيطة إلا أنها في الواقع تتسم بالتعقيد وتحتاج كثیر من الجهد والوقت والإمكانیات.

##### 1-تعريف التخطيط:

وردت تعاريف عديدة للتخطيط نذكر منها مايلي:

- هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد ضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.<sup>1</sup>
- هو نوع من العمل التعاوني الشامل الذي يقوم على المنهج العلمي في البحث، بقصد رسم خطة قابلة للتنفيذ في حدود الإمکانیات المتاحة.<sup>2</sup>

وتعريف شامل هو التنبؤ بالمستقبل و تحديد مختلف الطرق للتعامل مع متغيراته من خلال تحديد برامج في المجالات المختلفة.

##### 2-أهمية التخطيط:

يعتبر التخطيط مهما للأسباب التالية:<sup>3</sup>

- تحديد اتجاه المنظمة، حيث تكمن أهمية التخطيط في تحديد وجهة المنظمة وغرضها الرئيسي.
- يحدد إطار موحد للعمل، فغياب التخطيط يعني غياب الهدف.
- يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية.
- إن التخطيط يسهل عملية الرقابة، فالرقابة تعني ضمان مواءمة الأنشطة للخطط الموضوعة.
- يخفض التخطيط من العمل الغير منتج ، فالجهود التي ستبدل تدرس ويتم اختيارها بكل دقة.
- يبين التخطيط أهداف المنظمة بوضوح حتى يستطيع كل فرد العمل على تحقيقها.
- يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانیات المتاحة مما يؤدي إلى خفض التكاليف.

<sup>1</sup> بلا لخلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص36.

<sup>2</sup> محدث محمد أبو النصر، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص120.

<sup>3</sup> بشير العلاق، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 97 98.

### 3- مراحل عملية التخطيط:

ت تكون عملية التخطيط من مجموعة من المراحل متتابعة يمكن تحديدها فيما يلي: <sup>1</sup>

أ- **جمع المعلومات والإعداد للخطة:** وهي مرحلة جمع المعلومات والبيانات والإحصائيات وظروف السوق والمنافسة وتحديد مجالات استخدامها في إعداد الخطة.

ب- **التنبؤ:** هو تلك الافتراضات التي سوف تبني عليها الخطة، وهي مرحلة ملزمة لكل بحث أو مقدمة لاتخاذ أي قرار.

ت- **تحديد الأهداف:** ويعني تحديد الأهداف للإجابة على السؤال التالي: أين نريد أن نذهب؟

ث- **تحديد البدائل:** ويعني بذلك الإجابة على السؤال التالي: كيف يمكننا تحقيق ما نصبوا إليه؟ وتطوير هذه البدائل، ومراجعة البدائل المتاحة.

ج- **اختيار البديل الأمثل:** أي البديل الذي يوصلنا لأهدافنا وملائمة البديل في الزمن القصير والطويل فقد يكون البديل ملائم في الوقت الحاضر ولكنه قد يخلق مشاكل في المستقبل.

ح- **تحديد خطوات العمل:** أي تحديد طرق تطبيق البديل الأمثل، فقد لا تنجح الخطة إذا سلكت طريقاً أو خطوات عمل غير ملائمة، لذلك وجب تحديد طرق للعمل.

خ- **اتخذ القرار:** أي لابد أن تقر الخطة من قبل الإدارة قبل التنفيذ، ويعني ذلك موافقة الإدارة عليها.

د- **التنفيذ والمتابعة:** ويتم تنفيذ الخطة من خلال تجزئتها وتحديد متطلبات التنفيذ.

### 4- معوقات التخطيط وأساليب المعالجة

1- **معوقات التخطيط:** ذكر منها ما يلي: <sup>2</sup>

أ- سرعة التغيير حيث عند القيام بإجراءات تعديلات على الخطط الموضوعة قد يتربّط عليه مضاعفة تكاليف وجهود التخطيط.

ب- صعوبة وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة إذ أن الخطط تعتمد عند وضعها على تقديرات يعتقد أنها صحيحة، لكن المستقبل غير مرئي ولا يمكن التنبؤ به بسهولة.

ت- عدم المرونة فغالباً ما توجد عوامل داخل المنظمة تحول دون بلوغ الأهداف المخطط لها كسلوكيات الموظفين والإجراءات والقواعد والسياسات التي من الصعب تغييرها لاعتراض العاملين عليها، وتغييرها مكلف جداً.

ث- التكاليف الباهظة للتخطيط وإعادة التخطيط.

ج- مقاومة التغييرات التي يريد التخطيط إحداثها.

ح- سرعة التقدم التكنولوجي قد يخلق وضعاً مختلفاً عما جاء في الخطة. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> زكريا الدوري، مبادئ ومدخلات الإدارة ووظائفها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 95-96.

<sup>2</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

### 2- أساليب المعالجة أو زيادة فعالية التخطيط:

- إن فعالية التخطيط تتحقق إذا ما توفرت له بعض المقومات والمبادئ الأساسية، ومن أبرزها ذكر:<sup>1</sup>
- إعداد التنبؤ الدقيق.
  - يجب أن تكون الخطة سلية، و ملائمة للواقع.
  - ارتباط التخطيط بالأسس التي يقوم عليها العمل الإداري.
  - الموضوعية في التخطيط، فالتفاؤل الزائد خطأ والتshawم المفرط خطأ.
  - أهمية وجود سياسات إجرائية جيدة تمثل قواعد إرشادية محددة للأداء واتخاذ القرارات.
  - شرط التخلّي عن الخطة، بمعنى التخطيط الفعال ينبغي أن ترافقه مرونة عالية.
  - أهمية وجود نظام متابعة لمراجعة الخطط دوريا وبنظام.
  - توافر كوادر تخطيطية كفؤة.

### المطلب الثاني: التنظيم

هي الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة، وأحد أبرز العناصر التي تعمل على خلق إنشاء البناء التنظيمي السليم، وتوحيد الجهود وفق تشكيل يتناسب مع إمكانيات المنظمة المادية والبشرية والمالية وبالتوافق مع أهدافها الموضوعية، وتحتل التنظيم الإداري أهمية كبيرة في حياة المنظمات ويكون أحد الأسباب الأساسية لاستمرار نجاحها وبقاءها، سواء كانت تلك المنظمات حكومية أم خاصة ربحية أو غير ربحية فإنها تحتاج إلى ممارسة وظيفة التنظيم لتحقيق أهدافها.

#### 1-تعريف التنظيم:

هناك عدة تعريف للتنظيم ذكر منها مايلي:<sup>2</sup>

- 1- عرف هنري فايلون التنظيم بأنه "إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية ورأس المال والأفراد، وتنسق وظيفة التنظيم من المدير إقامة علاقات بين الأفراد".
- 2- عملية إدارية تهتم بتجميع الأنشطة والمهام المراد القيام بها في وظائف وأقسام وتحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق بين الأنشطة.<sup>3</sup>
- 3- يمكن تعريف التنظيم بأنه أداة تستخدم لتجميع الأنشطة المتشابهة في وحدات إدارية مناسبة وتوزيع الأفراد عليها ليؤدون أعمالهم بما يحقق الوصول لأهداف المنظمة.

<sup>1</sup> بن حمو سكينة، مدخل للتسخير والعمليات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص72.

<sup>2</sup> زكريا الدوري آخرون، مبادئ ومدخلات الإدارة ووظائفها، دار البيازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص115.

<sup>3</sup> نبيل دنون الصانع، الإدارة مبادئ وأساليب، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص120.

### 2- أهداف التنظيم:

يمكن تلخيص أهداف التنظيم فيما يلي:<sup>1</sup>

- تحديد واضح للاختصاصات والمسؤوليات بين الوحدات والوظائف الإدارية.
- تحديد واضح للصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين في الوحدات الإدارية في المنظمة، بحيث يتم تجنب التداخل أو حصول نزاعات في الصالحيات.
- تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التي تتكون منها المنظمة، وكذلك بين الموظفين أنفسهم بحيث يعمل كافة الموظفين كفريق واحد.
- تحقيق رقابة إدارية فعالة على أداء الأعمال في المنظمة.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة والوصول إلى الأهداف بكفاءة وفعالية.

### 3- خطوات التنظيم:

تمر عملية التنظيم في المنظمة بعدة خطوات متسلسلة أهمها:<sup>2</sup>

- 1- معرفة التوجهات العامة للمنظمة، رؤيتها ورسالتها وقيمها.
- 2- دراسة الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها وكذلك الاستراتيجيات التي تختارها للوصول إلى أهدافها فاحتياجات المنظمة البشرية والمالية والتكنولوجية تختلف باختلاف الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة.
- 3- تحديد الأنشطة على كافة المستويات والأصدعه الضرورية لتحقيق الغايات المنشورة.
- 4- تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد في المنظمة ووظيفته، فهي أساس بناء التنظيم.
- 5- تجميع الأفراد والوظائف في وحدات ودوائر تنظيمية، فتعدد الوظائف والأنشطة يجب إسنادها إلى أفراد أو مجاميع وفق أسس تجعل من العمل منظماً.
- 6- ربط هذه الأنشطة والإدارات مع بعضها البعض.
- 7- إعداد الهيكل التنظيمي ورسم الخريطة التنظيمية.

### المطلب الثالث: التوجيه

تعد وظيفة التوجيه من أكثر الوظائف حساسية لأنها تعنى بالعنصر البشري من حيث قيادته وإرشاده وتوجيهه وتحفيزه، وغرس روح العمل الجماعي في داخله، بالإضافة إلى توفير اتصالات فعالة لتحسين أدائه ويتضمن موضوع التوجيه ثلاثة موضوعات رئيسة هي القيادة، الاتصال والتحفيز.

<sup>1</sup> عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص167.

<sup>2</sup> نبيل دنون الصانع، الإدارة مبادئ وأساسيات، مرجع سبق ذكره، ص125.

### 1- تعريف التوجيه:

يمكن تعريف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تتضمن قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال، وإتمامها وتحقيق التسويق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك.<sup>1</sup>

### 2- أسس التوجيه:

- يعتبر التوجيه بمثابة القلب في أعمال الإدارة لأنه هو الذي يحفز العمل، وعليه فأسس التوجيه تستند بشكل عام إلى ما يلي:<sup>2</sup>
- إصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود طاقة المرؤوسين، وأن تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ.
  - أن يتم تزويد المرؤوسين بتعليمات وإرشادات واضحة تدلهم على طرق ووسائل إنجاز المهام، وأن تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل.
  - حفز الأفراد على الإنجاز لمقابلة ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة في الإنجاز والوصول إلى هذه الكفاءة ما أمكن.
  - جعل الغير يعمل بكفاءة بعد الإعداد الذي قام به القائد.
- ويكون التوجيه كما ذكرنا سابقاً من ثلاثة موضوعات رئيسية هي القيادة والاتصال والتحفيز.

### أولاً: القيادة:

تعد القيادة الإدارية إحدى الأركان الأساسية لوظيفة التوجيه، حيث أن مهمة الإداري لا تقتصر على إعداد الخطط بل تمتد إلى التأثير على العاملين لتطبيق تلك الخطط، ويمكن تعريف القيادة بأنها:

- القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.<sup>3</sup>
- هي نشاط وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة.<sup>4</sup>
- وبتعريف شامل "القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين لبلوغ هدف محدد".

<sup>1</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 277.

<sup>2</sup> بشير العلاق، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 206.

<sup>3</sup> أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 16.

<sup>4</sup> بشير العلاق، القيادة الإدارية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 13.

### 1-أساليب القيادة:

هناك عدة أساليب قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته وأهمها:<sup>1</sup>

- 1- **القيادة الدكتاتورية:** وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل في الجماعة التي يحكمها.
- 2- **القيادة الديمقراطية:** يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها وتنفذ القرارات بشكل جماعي عبر المشاركة الفعالة لجميع أجزاء المنظمة.
- 3- **القيادة المتساهلة:** وهي قيادة تتسم بالتسبيب وانخفاض الأداء، وتعد هذه القيادة نادرة جداً في المنظمات المعاصرة كونها تحمل في طياتها الفشل.
- 4- **القيادة غير الموجهة:** وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار، وينجح في هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي المستويات العلمية والثقافية العالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.
- 5- **أسلوب الخط المستمر في القيادة:** وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية، في أحد أطرافها يعتمد القائد على استخدام سلطاته ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، وفي الطرف الآخر يعطي القائد اهتمام كبير إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار.

### 2-العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة:

من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة هي:<sup>2</sup>

- 1- **عوامل تخص المدير:** مثل خلفيته الشخصية، خبراته، أن يكون أسلوبه القيادي معتمداً على توجيهه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة.
- 2- **عوامل تخص المرؤوسين:** إن قدرة المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات تختلف من شخص لأخر وأيضاً تختلف درجات تحملهم للمسؤولية.
- 3- **عوامل تخص الموقف الذي تتوارد فيه المنظمة:** مثل المناخ التنظيمي السائد، وطبيعة تكوين المجموعة التي تتم قيادتها، ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص.79.

<sup>2</sup> أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص.22.

<sup>3</sup> أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص.22.

## ثانياً: الاتصال:

تعتبر وظيفة الاتصال من الوظائف الحيوية التي يتحتم على المنظمات القيام بها، والاتصال وسيلة لربط أجزاء العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بعضها البعض، كما أنه أداة فعالة لربط المنظمة ببيئتها الخارجية.

### 1-تعريف الاتصال:

على الرغم من كون الاتصال موضوعاً للكثير من البحوث والدراسات، إلا أن الملاحظ هو عدم وجود إجماع أو اتفاق على تعريف محدد له من الناحية اللغوية أو الاصطلاحية.

يعرف علم النفس الاتصال بأنه: "عملية نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى، أي من فرد إلى آخر أو من البيئة إلى الفرد، وذلك من خلال عدة أساليب جوهرها الكلام، واستخدام الحواس التي تشعر الآخرين بالاهتمام".<sup>1</sup>

يرى عالم الاجتماع تشارلز كولي « بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتتمو وتطور الرموز العقليّة بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر كل مكان وفي كل زمان ».<sup>2</sup> هو المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار والآراء عن طريق انتقال المعلومات والأفكار من فرد أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ومؤشرات مفهومة.

### 2-أهمية الاتصال:

- تعتبر الاتصالات بشكل عام على درجة عالية من الأهمية لإدارة المؤسسة، ويمكن إيجازها فيما يلي:<sup>3</sup>
- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.
  - تساهم الاتصالات في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال التقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية.
  - الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة، فتنسيق الجهد يعد أساساً للنظام التعاوني حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.

<sup>1</sup> أميمة عناب ، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، دراسة حالة كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، رسالة ماجستير في علوم التربية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014، ص 62.

<sup>2</sup> قادری محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف تافنة بمعنیة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010، ص 30.

<sup>3</sup> وردة بورويس، فعالية الاتصال الإداري في إنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 114.

- يتم من خلال عملية الاتصال، إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسه كما يستطيع التعرف أيضاً على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وأعماله لنشاطات المدير في مجال توجيهه فعالities المرؤوسين.
- يوفر الاتصال مع التكنولوجيا فرصة لاتصال بين الموظفين سواء كانوا في مكان عمل واحد أو كانوا في موقع متفرق على سطح الأرض.

### 3-أساليب وطرق الاتصالات الإدارية:

تختلف وتنتوء طرق وأساليب الاتصال الإداري حسب ظروف العمل والبيئة التي تحيط بعملية الاتصال وطبيعة العلاقة التي تربط بين أطراف عملية الاتصال، ويمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1-الاتصال الشفهي:** وهو الاتصال الذي يتم فيه تبادل المعلومات بين المتصل والمتصلب به شفاهة أي عن طريق الكلمة المنطقية لا المكتوبة، ووسائل الاتصال الشفهي متعددة يمكن أن تميز منها: المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والندوات والاجتماعات، والمؤتمرات....الخ.

**2-الاتصال الكتابي:** تتم الاتصالات الكتابية عن طريق الكلمة المكتوبة، وتأخذ الاتصالات الكتابية أشكالاً عديدة منها: الاقتراحات والمذكرات والشكاوى، والتقارير والإحصاءات، والصحف والمجلات.

**3-الاتصال غير اللفظي:** يعرف الاتصال غير اللفظي على أنه عملية التعبير عن الرسائل التواصلية بين الأفراد والجماعات بطرق وأساليب غير لغوية، ويتم عادة عبر العديد من القنوات مثل، تعابير الوجه وحركات العيون، والإيماءات.

**4-الاتصال البصري أو المرئي:** ويقصد بالاتصال المرئي ذلك التواصل الذي يحدث من خلال الصور والرسوم البيانية، والمخططات التنظيمية، والرموز، والإشارات، حيث تقوم هذه الوسائل غالباً بنقل الرسالة الاتصالية بفاعلية أكبر.

### 4-معوقات الاتصال الإداري:

تعددت معوقات عملية الاتصال فمنها الإدارية ومنها التنظيمية، وسنوجز بعض هذه المعوقات في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- غياب التخطيط الاستراتيجي اللازم لتطوير نظم الاتصال.
- عدم إتاحة الإدارة فرصة للحصول على المعلومات إلا لعدد محدود من العاملين الإرشاديين.
- القصور في تدريب العاملين بالإرشاد على استخدام أساليب الاتصال الحديثة، وبطء تطبيق الإدارة الالكترونية.
- القصور في اهتمام الإدارة بتنمية مهارات الاتصال للعاملين، والاختيار الخاطئ لوسائل الاتصال.

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 48-54.

<sup>2</sup> عادل عبد السميم على، معوقات الاتصال الإداري وتأثيرها على أداء العاملين بالمنظمة الإرشادية كما يراها قيادات العمل الإرشادي على المستوى

التنفيذي بمحافظات الدلتا، Econome. and Social SCI., Mansoura Univ., Vol.4 (12) 2013 ، ص 2327.

- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال مما يؤدي إلى ترشيح المعلومات.
- التخصص يشكل عائقاً في عملية الاتصال إذا كان المتخصصون في المنظمة جماعات متباعدة حيث تزاجأ كل فئة إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يجعل عملية الاتصال صعبة.
- درجة الثقة في المرسل.
- الإكثار من الألفاظ التي تحمل أكثر من معنى.
- سوء اختيار الوقت المناسب للاتصال.

### ثالثاً: التحفيز:

بعد موضوع التحفيز من المواضيع المحورية في علم الإدارة والعمل، لأنه يتعلق بمورد شديد التعقيد لأنّه العامل البشري، وتسعى المؤسسة لحفظها على بقائها استمرارها في ظل الاقتصاد التناصي، من خلال اهتمامه بالأفراد العاملين لديها باعتبارهم المورد الذي يحرك المؤسسة ويبعث فيها مظاهر النشاط، لهذا تعمل على توجيههم نحو تحقيق أهدافها من خلال التحفيز، وذلك من خلال تشجيع الطاقات الكامنة في الأفراد من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم ونطاقاتهم المختلفة.

#### 1-تعريف التحفيز:

التحفيز يعني " تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعى نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية".<sup>1</sup>

كما يعرف "أنه تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعى نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية و التجديد".<sup>2</sup>

وتبدأ عملية التحفيز عندما تعرف المؤسسة الحاجات التي يرغب العاملين في إشباعها ولكن يمكن معرفة ذلك من السلوك الذي يسلكه العاملون، حيث يتأثر سلوكهم بالعوامل التالية:<sup>3</sup>

- السبب: وهو أي تغير يحدث في ظروف العمل الداخلية أو الخارجية.

<sup>1</sup> ليازيد وهبة، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية في المؤسسة دراسة ميدانية بمجمع الصناعي لإنتاج الألبان تلمسان، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2014، ص.5.

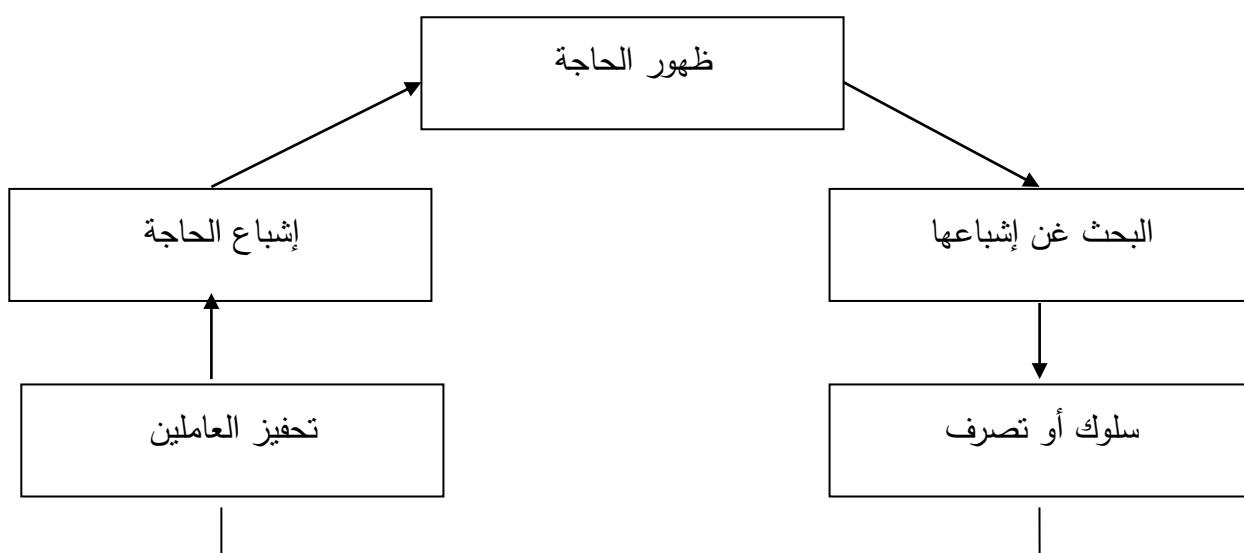
<sup>2</sup> بوكرش بسمة، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة ارسيلورميتال عنابة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، 2012، ص148.

<sup>3</sup> مرماط نبيلة ، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري حالة كلية العلوم الاقتصادية جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، جامعة الجزائر ، 2009، ص12.

- الدافع: وهو الذي يوجه سلوك العامل لإشباع رغبة غير مشبعة لديه، فهو الذي يحدد اتجاه السلوك ومدى قوته.
- الهدف: هو الغاية التي يسعى العامل إلى تحقيقها.

مما تقدم يمكن أن نحدد السلوك الإنساني وطريقة تحفيزه بالشكل التالي:

**الشكل رقم (1-1): طريقة تحفيز السلوك الإنساني**



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على:

- مرماط نبيلة ، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري حالة كلية العلوم الاقتصادية جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص12.
- من خلال الشكل تبين أن هناك حاجات يسعى الفرد إلى إشباعها، وتكون خافية لا يمكن معرفتها ما لم يثيرها مثير خارجي، إذ هو الذي يحدد سلوك الفرد لإشباع تلك الحاجات.<sup>1</sup>

### **2- أنواع الحوافز:**

توجد تصنيفات متعددة ومتعددة للحوافز، حيث تعددت تقييمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء، نوجزها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> مرماط نبيلة ، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري حالة كلية العلوم الاقتصادية جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص12.

الجدول رقم (1-4): أنواع الحوافز

الحوافز من حيث من تطبق عليهم	الحوافز حسب طبيعتها		
الحوافز الجماعية	الحوافز الفردية	الحوافز المعنوية	حوافز مادية
هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الصحية والاجتماعية التي توجه لفرق العمل.	وتوجه للفرد لمكافأته على مجهوداته الجيدة لإنجاز العمل و تستعمل لزيادة معدلات الإنتاج ومن أمثلة هذه الحوافز الفردية ربط الأجر بالإنتاج المكافآت التشجيعية والترقية.	من الأساليب التي يمكن استخدامها كحوافز معنوية ذكر: - المشاركة في اتخاذ القرارات - الإثراء الوظيفي - تسليم الأوسمة والدروع ولوحات الشرف - الدورات التدريبية الداخلية.	تكون على أشكال هي: - الأجر - المكافآت - المشاركة في الأرباح - الترقية - التأمين الصحي - السكن والمواصلات - ربط الأجر بالإنتاج - الضمان الاجتماعي.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على:

- عارف بن ماطل الجريدي، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطه منطقة الجوف، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 13-14.
- خالد علي أبو عيان، اثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص 31-32.
- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية عالية صالح تيسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسطنطينية 2013، ص 40.

**المطلب الرابع: عملية الرقابة الإدارية**

تعد الرقابة إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية، فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدرورة من أجل ضمان التماشي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسة في سير أعمالها، فهي تسعى إلى التحقق من أن ما خطط له قد تم إنجازه.

والرقابة كوظيفة إدارية أساسية في المؤسسة تحاول دائماً كشف الأخطاء والانحرافات بصورة مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ، فهي تضمن إنجاز العمل في الوقت المحدد، والطريقة المحددة، عن طريق أشخاص مناسبين.

### تعريف الرقابة الإدارية:

لقد تعددت التعريفات المحددة لعملية الرقابة وذلك لتنوع وجهات نظر المعرفين لها، حيث سنذكر التعريف التالي:

- عرف هنري فايول الرقابة بأنها " التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة و المبادئ المحددة و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء- الأشياء-الناس الأفعال".<sup>1</sup>
  - يعرف تشيرنرون الرقابة بأنها " عملية قياس الأداء واتخاذ الإجراءات الضرورية لضمان الوصول إلى النتائج المطلوبة، فالهدف النهائي من الرقابة التأكيد من أن الخطط قد تم تتنفيذها حسب ما هو مطلوب وأيضا التأكيد من أن الأداء الفعلي يحقق الأهداف".<sup>2</sup>
- و من هذه التعريفات نلاحظ أن الرقابة تهتم بقياس و تصحيح أداء المدراء و مرؤوسيهم لغرض التأكيد من أن الأهداف و الخطط الموضوعة قد تم تحقيقها بدقة و عنابة و أن النتائج المحققة تطابق تماماً هذه الأهداف و الخطط.

### 1- أهمية الرقابة الإدارية:

تعتبر الرقابة ذات أهمية بالغة في المنظمة باعتبارها عملية ديناميكية شاملة، ويمكن إيجاز أهمية الرقابة في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- أنها الوظيفة التي تستطيع المؤسسة من خلالها معرفة مقدار ما تم إنجازه من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- التأكيد من قيام المرؤوسيين و العاملين بالعمل المناسب في الوقت المناسب و المكان المناسب وباستخدام الموارد المناسبة.
- يمكن بواسطتها التنبؤ بالمستقبل و معرفة الصعوبات التي قد تواجه الخطة، فهي تعمل على التأكيد من أن العمل يتم بالشكل الصحيح و أن القوانين مطبقة بغير إخلال.
- تساعد المنظمة في التقليل الباهظة الناجمة عن ارتكاب الأخطاء وتجنب ضياع الجهد والوقت في معالجة تلك الأخطاء.
- تعطي المنظمة خبرة الاستفادة من أخطاء الماضي و الحاضر و بالتالي الاحتياط للمستقبل.

<sup>1</sup>السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة sonacome، رسالة ماجستير في تنمية وتسخير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص14.

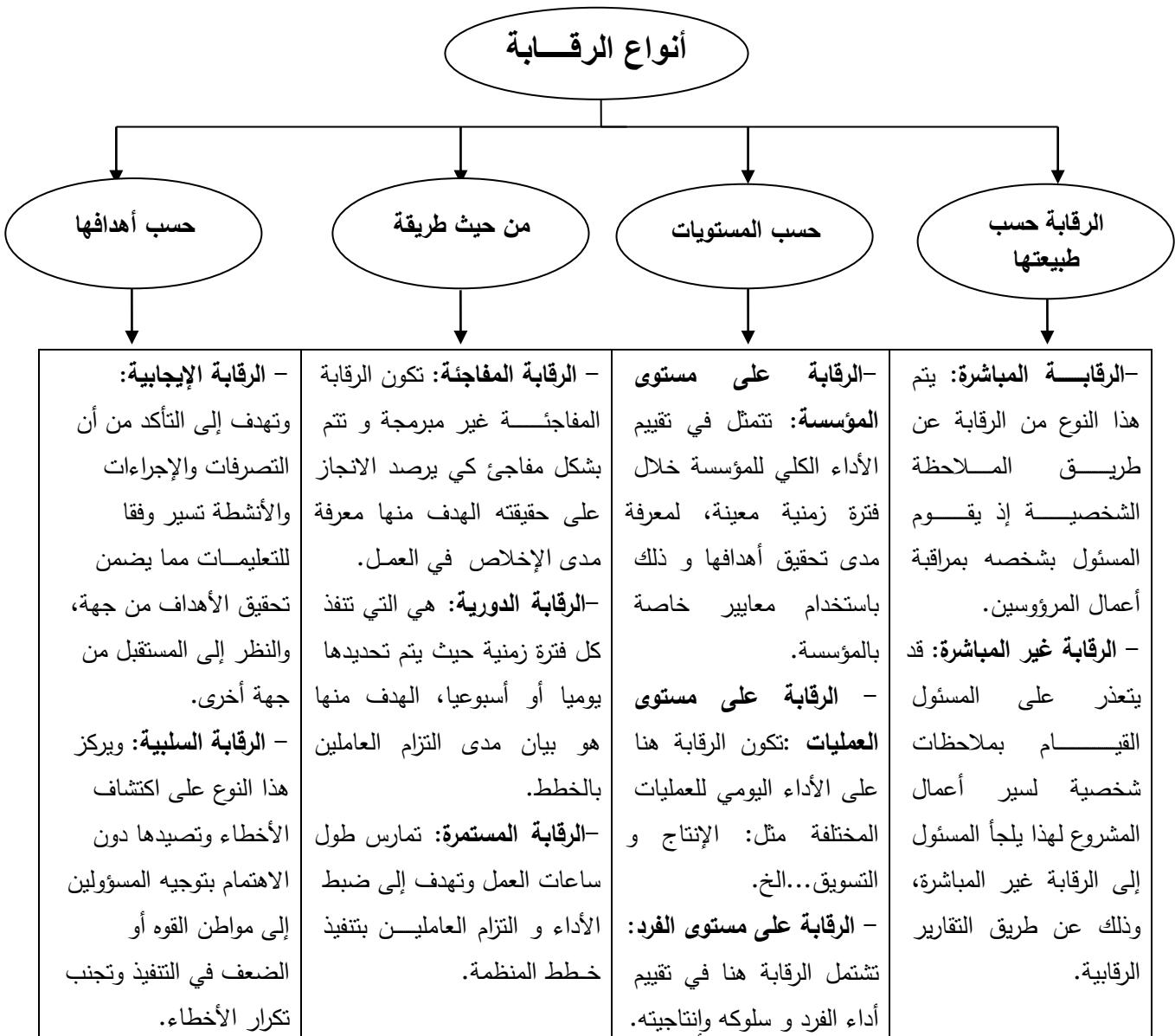
<sup>2</sup> عبد الباري درة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص264.

<sup>3</sup> بوسقط أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، دراسة حالة مؤسسة الخف الصحى نموذجا، رسالة ماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص ص 42-43.

## 2- أنواع الرقابة:

هناك أنواع عديدة للرقابة و ذلك من حلال تعدد أسس ومعايير تصنيفها، وستطرق إلى التصنيفات التالية:

الشكل رقم (1-2): أنواع الرقابة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على:

- بريش ريمة، **الرقابة الإدارية في المرافق العامة**، مذكرة ماجستير في القانون العام، جامعة أم البواقي، الجزائر. 2013، ص68.
- السعيد بلوم، **أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة**، دراسة ميدانية في مؤسسة sonacome، رسالة ماجستير في تنمية وتسخير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص35.
- بوسقط أمال، **الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال**، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي نموذجا، رسالة ماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص ص67. 68.
- بدرة بنت عبدالله بن خليفة المبيسي، **فعالية الرقابة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان**، رسالة ماجستير في التربية، جامعة نزوى، 2013، ص25.

## المطلب الخامس: عملية اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرارات عملية مهمة وأساسية في الإدارة ، وهي أحد أهم أنشطة الإدارة إن لم تكن أهمها وضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشأت المنظمة فهي محور أو جوهر العملية الإدارية حيث أنها تمثل مخرجات كل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة ، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة ولم تعد عملية اتخاذ القرار تعتمد على التجربة والخطأ أو التخمين، بل أصبحت اليوم تستند إلى مناهج وأساليب بهدف الوصول إلى قرارات أكثر دقة وكفاءة وموضوعية، قادرة على حل مشكلات المنظمات في عصرنا الحالي.

### 1-تعريف عملية اتخاذ القرار

هناك تباين في وجهات النظر حول مفهوم القرار الإداري لدى المهتمين بالإدارة ويعود هذا إلى اختلاف الخافيات الثقافية والعلمية والفلسفية، وفيما يلي بعض هذه المفاهيم:

تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها "الإختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر".<sup>1</sup>

وتعرف أيضاً بأنها "الإختيار القائم على أساس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، و يكون القرار هو البث أو التحديد لما يجب أن يتم وذلك لإنها وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضوع القرار".<sup>2</sup>

وتعرف أيضاً بأنها "إصدار حكم معين بما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها، أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقاً لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار".<sup>3</sup>

### 2-أهمية عملية اتخاذ القرار:

تكتسي عملية اتخاذ القرار أهمية بالغة لكل منظمة، وتدرج هذه الأهمية كون القرار يعد اليوم أحد أهم عناصر العملية الإدارية، وكذا المحدد لمستقبل المنظمة، ومن هنا يمكن تقسيم أهمية عملية اتخاذ القرار إلى ناحيتين، ناحية علمية وناحية عملية.

<sup>1</sup> ماجد بن سفر بن صالح السفياني، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار المدرسي ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012، ص12.

<sup>2</sup> خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، دراسة ميدانية لشركة التبغ والكريت، مذكرة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص30.

<sup>3</sup> إسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسو المصبرات نقاوس، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009، ص19.

### أ- من الناحية العلمية:

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية ناجحة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.
- تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية: تخطيط، تنظيم، رقابة...
- تؤدي عملية اتخاذ القرار دورا مهما في تجميع المعلومات الازمة عن مختلف الوظائف داخل المنظمة مما يسهل اختيار أحسن البدائل الممكنة.
- تؤدي عملية اتخاذ القرار دورا مهما في تجسيد وتكيف وتفسير وكذلك تطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة للمنظمة.

### ب- من الناحية العملية:

- تكشف القرارات عن سلوك و موقف القائد والرؤساء و تكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متذبذبي القرار، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة.
- تعتبر القرارات وسيلة لاختبار مدى قدرة القائمين على المنظمة بالقيام بالوظائف والمهام المطلوب تحقيقها وانجازها بأسلوب علمي وعملي.

1- تعتبر القرارات ميدانا واسعا للرقابة داخل المنظمة.

### 3- أنواع القرارات:

تصنف القرارات حسب أغلب الباحثين إلى:<sup>2</sup>

#### أ- القرارات حسب إمكانية برمجتها: و تتضمن:

- 1- قرارات مبرمجة: هي تلك القرارات التي يتكرر حدوثها و اتخاذها يوميا، ولا تستدعي جهدا كبيرا للتفكير بها لأنها ذات طابع روتيني.
  - 2- قرارات غير مبرمجة: هي تلك القرارات التي تحصل في فترات زمنية غير متكررة أو في ظروف غير متشابهة، فهي تتطلب قدرة من المعلومات ونوعا من التفكير.
- ب- القرارات حسب تنظيمها: و تتضمن :
- 1- قرارات تنظيمية: هي القرارات التي يتخذها المدير بحكم السلطة التي يتمتع بها، و يتمكن من خلالها تفويض السلطة لآخرين.
  - 2- قرارات شخصية: هي قرارات فردية يتخذها المدير و تعكس ميوله و قيمه الذاتية.

<sup>1</sup> درابلي نور الهدى، دور التنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرار داخل المنظمة، دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول بالبوايرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة البوايرة، الجزائر، 2013، ص.69.

<sup>2</sup> محمد عبد الله العنزي، اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص.35.

ت- القرارات حسب موضوعيتها: وتتضمن:

- 1- القرارات العقلانية: هذه القرارات تعنى بالتحليل المنطقي العقلاني المنظم للمواقف بهدف التعرف على البذائل وتقويمها وتطبيقها وراجعتها ضمن خطوات متسلسلة، والقرار العقلاني يتطلب عدم الاعتماد على القيم والاتجاهات والاجتهادات الشخصية.
- 2- القرارات العاطفية: هي القرارات التي تتأثر بالمشاعر الداخلية لمن اتخذ القرار وتكون هذه القرارات بعيدة عن التفكير الناقد.

ث- القرارات وفق عدد المشاركين: وتتضمن :

- 1- القرارات الفردية: وهي القرارات التي ينفذ بها من اتخذ القرار دون أن يشارك المعينين أو الزملاء أو رفاق العمل بموضوع القرار.
  - 2- القرارات الجماعية: وهي قرارات ديمقراطية تكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية من قبل من اتخذ القرار وبعض الأعوان حيث تتم المناقشة وتبادل الرأي وتعود هذه القرارات من أنجح القرارات.
- ج- القرارات حسب المستويات الإدارية: وتتضمن:

- 1- القرارات الإستراتيجية: ويتم هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة العليا، وهذا ما يفضي عليها درجة عالية من المركزية، وتحدد هذه القرارات أهداف المنظمة الطويلة الأجل.
- 2- القرارات الإدارية والتنظيمية: يتم اتخاذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الوسطى، وتهتم قرارات هذا المستوى بفعالية وكفاءة الاستخدام والرقابة على الوحدات الإدارية وأدائها.
- 3- القرارات التشغيلية: تتصف هذه القرارات بالتكرار والروتينية وتتضمن تنفيذاً للقرارات الصادرة عن الإدارة العليا والوسطى، وذلك بإصدار قرارات تفصيلية وهذا ما يجعلها تتصف بدرجة عالية من اللامركزية.<sup>1</sup>

### 4- معوقات اتخاذ القرار:

- هناك مجموعة من المشكلات والمعوقات التي قد تعرّض عملية اتخاذ القرارات سنّ عرض بعضها فيما يلي:
- المركزية الشديدة وعدم التقويض، حيث أكّدت الدراسات العلمية أنّ القيادات في الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية تمارس قدرًا كبيرًا من المركزية في اتخاذ القرارات مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تقويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري.
  - الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية حيث تتسم بسمات تعكس آثارها السلبية على عملية اتخاذ القرارات كتعدد مستويات التنظيم، تشتت أقسام وحدات التنظيم الواحد، وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية....الخ.

<sup>1</sup> محمد عبد الله العنيزي، اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>2</sup> ماجد بن سفر السفياني، درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2012، ص 23.

- التخطيط غير السليم، وهو من الطواهر السلبية التي يترتب عليها عدم ووضوح الرؤية أمام صانعي القرار في عملية التنبؤ ، والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات.
- الإمكانيات المالية المتاحة، وهي من العوامل المؤثرة بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرارات خاصة في مرحلة تقييم البدائل حيث يتم اختيار البديل الذي هو في حدود هذه الإمكانيات.
- عدم توفر الكفاءة الإدارية ذات الدراسة بالأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات بجانب الخبرة المتراكمة في هذا المجال، قد يؤدي إلى عدم قيام بعض المديرين بتحديد المشكلات بدقة.<sup>1</sup>
- مدى توفر المعلومات، حيث تعد المعلومات عاملا حاسما في فعالية اتخاذ القرارات، كما ونوعا وفي الوقت وربطها بالتقنولوجيا الحديثة التي أصبحت شرطا لنجاح المنظمات وعائدا لفشلها.<sup>2</sup>
- فقدان الذكاء وقوة الملاحظة والبديهة والقوة عند صانع القرار مما يؤدي إلى تأثر القرارات.
- عدم التمكن من المعلومات وتقنولوجيا الإعلام والاتصال يعيق اختيار أحسن البدائل، كما يضعف القرار لعدم مواكبة التقنولوجيا والتطور.<sup>3</sup>
- المعوقات الخارجية في عملية اتخاذ القرار وتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها، بل إن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطها وتمثل هذه العوامل في الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع التطورات الثقافية والتقنولوجية، العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية، ودرجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> وردة بورويس، فعالية الاتصال الإداري في نجاح عملية اتخاذ القرار، مرجع سبق ذكره، ص221.

<sup>2</sup> إسمahan خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، مرجع سبق ذكره، ص56.

<sup>3</sup> درابلي نور الهدى، دور التنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرار داخل المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص78.

<sup>4</sup> وردة بورويس، فعالية الاتصال الإداري في نجاح عملية اتخاذ القرار، مرجع سبق ذكره، ص222.

### خلاصة الفصل

إن الإدارة قديمة قدم الإنسان فمنذ النشأة الأولى له فوق سطح الأرض بدأت ملامح الإدارة بالظهور وشملت في تطوراتها مختلف العلوم اجتماعية، اقتصادية، قانونية...الخ، مزجت فيها بين العلم والفن وشملت في دراستها عدّة مدارس من خلال وجهات نظر لمجموعة من الباحثين كل حسب تخصصه، وفي فترة زمنية محددة، وتتجدر الإشارة هنا إلى أن الدراسات في علم الإدارة لا تزال قائمة إلى يومنا هذا نظراً لشساعته وكيفه مع متغيرات البيئة، وتشمل الإدارة أيضاً على وظائف يتم من خلالها تقوم عليها المؤسسة، فالإدارة علم وفن تستخدم لتسخير شؤون الفرد والمنظمة خاصة، والمجتمع عامة.

# الفصل الثاني: مدخل الإِدَارَةِ الإِلْكْتَرُونِيَّةِ وَمَسَاهِمَتِهَا فِي حلِّ الْمَشَاكِلِ التَّقْلِيدِيَّةِ لِلإِدَارَةِ

### تمهيد:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة تماماً في مجال العلوم الإدارية والتي تم الإشارة إليها في القليل من الموضوعات والدراسات والكتابات العلمية السابقة، ولقد أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية يجب السعي لتطبيقها لمواكبة التطورات الحاصلة في عصرنا الحالي واستغلال الأنظمة والمعلومات لخلق نمط يركز على البعد التكنولوجي.

لقد مثلت الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد لتقديم الخدمة مما نتج عنها تحولاً جوهرياً في طرق أداء الخدمات وجودتها، وهذا من شأنه أن يسرع في عملية الانجاز، وزيادة الإتقان، وتخفيض التكاليف وغيرها، فضلاً عن تحقيق الشفافية الإدارية.

وعليه سنتناول في هذا الفصل نشأة ومفهوم للإدارة الإلكترونية، والتحول الجديد الذي عرفته وظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وإتخاذ القرار، ومختلف المعوقات التي تواجهها، الحلول للمشاكل التي تواجهها الإدارات التقليدية.

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية وعناصرها

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب المعاصرة التي تسعى لتحويل بعض المؤسسات إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إنجاز أعمالها ووظائفها الإدارية.

### المطلب الأول: نشأة وتعريف الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية مكملة للمدارس الإدارية التي سبقتها حيث قدمت الجديد للأعمال الإدارية وطرق جديدة للأداء وفي هذا المبحث سنعطي نظرة عن الإدارة الإلكترونية واهم مميزاتها.

#### أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية:

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة وفي ظل التفاس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى تعاملها، وجودة خدماتها، عرف بالإدارة الإلكترونية، بذلك فان 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 اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعزيز استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثروة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعاملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم.

إن نشأة الإدارة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، أدى إلى تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وقد ظهر استخدام لتقنية في أنشطة الحكومات.

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، بأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرا حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995م بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة.<sup>1</sup>

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية وهو ما جعل الإدارات ودوائرها تعتمد وسائل متقدمة تساعدها في إنجاز المهام، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها بعد ذلك دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي.

<sup>1</sup> عابد عبد الكري姆 غريسي، شريف محمد، المجلة الجزائرية للمالية العامة، مخبر بحث، الجزائر. العدد الثالث، ديسمبر 2013 ص80.

### ثانياً: تعريف الإدارة الإلكترونية:

نستطيع تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات، وإذا اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين فان بإمكاننا القول أن الإدارة الإلكترونية هي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية، ولذلك تعتبر الإدارة الإلكترونية عملية ديناميكية مستمرة لتحسين إنجاز الأعمال من خلال استخدام شبكات الاتصال وفي مقدمتها شبكة الإنترنت، وتقوم الإدارة الإلكترونية بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات من داخل المنظمة من ناحية، كما تقوم بعمليات ربط المنظمة بفئة المؤثرين وذلك بهدف تطوير علاقة المنظمة مع بيئتها من ناحية أخرى.<sup>1</sup>

وعرفت الإدارة الإلكترونية على أنها إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة والاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عب الشبكات الداخلية وشبكة الأنترنت، بدون أن يضطر العملاء إلى الانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم مع ما يتراوّف من إهدار للوقت والجهد والطاقة.<sup>2</sup>

تعريف الإدارة الإلكترونية يعتمد فيه على ربط أبرز عناصرها: ( التقنية، تحقيق الأهداف، استغلال الموارد )، حيث تعرف بأنها التعامل مع موارد معلوماتية تعتمد على الانترت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تحرير الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال لمعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام مواردها.<sup>3</sup>

ومن التعارف السابقة يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها منهج حديث يقوم على فهم واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الإدارية، وتنفيذ الأعمال والمعاملات بين الأفراد أو المنظمات باستخدام الوسائل الإلكترونية.

### المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية لها أهمية كبيرة وركيزة أساسية للمنظمات المعاصرة، ولعل هذه الأهمية تعود إلى عدة أسباب منها:<sup>4</sup>

- تحسين مستوى أداء المنظمة فـ الإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات، ويحقق التواصل بين المنظمة هؤلاء المتعاملين، كما تتيح فرصة فتح قنوات اتصال جديدة مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010 ، ص ص 27، 28.

<sup>2</sup> رفيدة حطاب، إدارة الأعمال الإلكترونية، دار امجد للنشر والتوزيع، الأردن ، ط 1 ، ص 19.

<sup>3</sup> حسين محمد حسن، الإدارة الإلكترونية، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، ط2011، 1، ص 21.

<sup>4</sup> رشيد خضر وحيد الديداني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص 20.

- تخفيض تكاليف حيث يختلف شكل المنظمة بالعتاد على هيكل تنظيمية معقدة واستخدام عماله قليلة، دون التقيد بأماكن جغرافية محددة وهذا ما ينعكس على التكاليف وكذلك على تقليل وقت وال النفقات.
- تلاشي مخاطر التعامل الورقي، فـ بإمكان المنظمة في ظل الإدارة الإلكترونية استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات وتوفير السجلات والدفاتر، الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في ضياع الوقت والجهد وزيادة التكاليف والتعرض للتلف وفقد الصياغ.
- ويظهر أيضاً مدى حاجة الإدارات التقليدية إلى تعميم تطبيقات التقنية على إدارتها من خلال ما تحقق للمؤسسات التي تدار بـأساليب الكترونية من تطور في أدائها وتأثيرها الإيجابي في وظائفها وأنشطتها، بفعل كفاءة الأساليب الإلكترونية ذات الفعالية والسرعة العاليةتين التي تعتمد عليها تلك الإدارات.<sup>1</sup>

### **المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية**

لـلإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع المنظمة، وتمثل أهداف الإدارة الإلكترونية في:<sup>2</sup>

- تحسين الأداء الفردي وأداء المنظمة من خلال استخدام التقنيات الإدارية.
- التخلص من البيروقراطية الإدارية وتعقيدات العمل اليومي.
- السرعة والدقة في توفير البيانات لصانعي القرار.
- تقليل التكاليف التشغيلية من خلال الخفض من متطلبات التوثيق والحفظ.
- تسهيل كثيرة في الخفض من مستويات الفساد الإداري خاصة الرشوة المرتبطة بتقديم الخدمة.
- التقليل من التعقيدات الإدارية، وتسرع إنجاز الأعمال والمهام المختلفة.
- القدرة على استيعاب أكبر عدد من العملاء، في وقت واحد دون الحاجة لانتظار في صفوف طويلة تعرقل العمل الإداري.
- تقييم البنية التحتية لـتكنولوجيـا المعلومات والاتصالات وتحريرها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات الـلـازمة بالحجم والنوعية لتحقيق الإدارة الإلكترونية.
- تقليل كافة الإجراءات الإدارية، ما يـتعلق بها من عمليـات، وكـذا زـيـادة كـفاءـة عمل الإـدارـة من خـالـل تعـاملـها معـ المـواـطـنـيـنـ وـالـمـنـظـمـاتـ وـالـشـرـكـاتـ.

### **المطلب الرابع: أسباب التحول للإدارة الإلكترونية وعناصرها**

أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درباً من دروب الرفاهية إنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية فـ فكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي منظمة، وقد فرض التقدم العلمي والتكنولوجي والمطالبة المستمرة بـرفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليـاتـ، كلـهاـ منـ الأمـورـ التيـ

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص35.

<sup>2</sup> أم الخير قوار، مقاربة نظرية حول الإدارة الإلكترونية، مجلة المجتمع والرياضة، جامعة حمة لحضر الـواديـ، العددـ2ـ، ديسمبر 2018ـ، صـ164ـ.

دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المنظمات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المنظمة

بعنصر الوقت. ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المنظمة.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المنظمة.
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آلية للتميز داخل كل منظمة تسعى للتنافس.

### عناصر الإدارة الإلكترونية

إذا أرادت المنظمات تطبيقات التقنية على دوائرها وتعاملاتها، لابد أن تدرك تلك العناصر والمكونات التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية، بوصفها إمكانات يجب توفيرها للخوض في تلك التجربة، ومن تلك هذه العناصر:<sup>2</sup>

#### أولاً: الحواسيب وملحقاتها:

ينبغي على الإدارة قبل البدا معرفة الأجهزة اللازم توفيرها في تلك الإدارة، والتأكد أن لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من الأجهزة الازمة لتشغيل المواقع الإدارية التابعة لها وحسب طبيعة عمل الإدارة فقد تحتاج إحدى الجهات إلى أجهزة ذات مواصفات معينة من حيث سرعتها، وسعتها التخزينية، وأيضاً ملحقات تلك الأجهزة الخارجية، وتخالف الاحتياجات بين الإدارات إلى طابعات على اختلاف قدراتها ومواصفاتها، وغيرها من الأجهزة الملحة كوسائل التخزين، ووسائل النقل، والأقراص المدمجة، وأجهزة التصوير والتسجيل الرقمية وما يصعب حصره من الأجهزة الملحة التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها.

#### ثانياً: البرامج:

تحتاج كل إدارة إلى قائمة من البرامج التي تتناسبها من بين ألاف البرامج الحاسوبية، وربما تعتمد بعض الجهات إلى تكليف مبرمجيها، أو بعض الجهات المختصة بتصميم برامج خاص تحتاج إليها بحكم طبيعة عملها، وهكذا فإن قائمة البرامج التي تعتمد عليها تقسم إلى قسمين

أ- برامج عامة:

<sup>1</sup> رفيدة حطاب، إدارة الأعمال الإلكترونية، مرجع سابق، ص ص 40-41.

<sup>2</sup> حسن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 79.

وهي البرامج التي يتم تحميلها غالباً على معظم الأجهزة التي يبدأ تشغيلها، كنظام التشغيل، ونظم إدارة الشبكات، والبريد الإلكتروني وغيرها.

### ب- برامج خاصة:

وهي البرامج لا يتم تحميلها على الأجهزة في شركات البيع لأي مستخدم، بل تحمل بناء على طلب الجهة أو المستخدم الذي يحتاج إليها في إدارة أعماله، حيث تحتاج الإدارة إلى تنفيذ إجراء إداري ما على دائتها الإلكترونية، وعليه تبقى البرامج عنصراً أساسياً، فهي إحدى وسائل الإدارة لتنفيذ خططها وممارساتها الإدارية عبر حواسيبها وشبكاتها الإلكترونية.

### ثالثاً: الشبكات الإلكترونية:

وهي تلك الحزم من الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والإكسترانت، وعلى شبكات الاتصال الخاصة بالإدارة التي تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي تقوم عليها عمل الإدارة من قوانين، وقرارات، بيانات أفراد ومشروعات، ملفات شخصية ومعاملات وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظفو الإدارة، فيدخل كل منهم إلى موقع التي يسمح له بالدخول إليها عبر كلمة المرور الخاصة به، وجميع العمليات تدور من خلال شبكة الاتصال التي تستقبل جميع الأوامر التي ترد إليها من منسوبي الإدارة ومبراعييها، وتبدو عبرها ممارسات الإدارة، وتحتفظ الشبكة الإلكترونية في ذاكرتها بجميع تلك العمليات والأوامر والبيانات التي ترد إليها من جميع الأطراف بتوفيق إجرائها بالدقة والثانية.

### رابعاً: القوى البشرية:

يرى بعض الباحثين أن القوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول قيمة وأهمية وخطورة، إذ من غير المعقول تأسيس شبكة الاتصال في جهة ما وجلب الأجهزة وتحميلها بالبرامج الإلكترونية، ثم وضعها على المكاتب أمام إدارات بiroقراطية تدير العمل بالروتينية، لأن هذا يعد ضرباً من تضييع الوقت والجهد، وربما يصل إلى إهدار المال، فما مثل تلك الإدارات لا تمتلك أبجديات التعامل مع هذا النظام الرقمي في الإدارة، وقد تقوم بعض الجهات بإخضاع القيادات القديمة لدورات في كيفية استخدام الحاسوب حين التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، غير مدركة أن معرفة استخدام الحاسوب لن تقدم لها الموضع قيادة على درجة من الكفاءة تؤهلها لإدارته.<sup>1</sup>

### خامساً: المجتمع:

وهناك ما ينبغي أن تراه الإدارة حتى تكون عملية التحول قائمة على أسس صحيحة، مما يضمن لها الإستمرارية والتطور، ويجنبها كثيراً من العوائق والعثرات، وذلك مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته، فلا يمكن

<sup>1</sup>حسن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص80.

لأي إدارة أن تعمل بمعزل عن قيم المجتمع الذي تطبق فيه برامجها وممارساتها الإدارية، لأن ذلك سيدفع المجتمع إلى أن يلفظ وجود تلك الإدارة وبما يحاربها فبعض الثوابت والقيم الاجتماعية لا ينبغي المساس بها.

### سادساً: الأنظمة والتشريعات:

تعد الأنظمة والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة الأساسية الذي يقوم عليه عمل تلك الإدارة ويتوقف عليه أيضاً نجاحها والوفاء باستحقاقاتها وضبط ممارساتها الإدارية، وكذلك تضمن أنظمة الإدارة وتشريعاتها التي ترسّيها الإدارة الاحتراز من وقوع التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها.

### سابعاً: الأنظمة الداعمة:

ويقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه، والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها مشروع الإدارة صلاحيته واستمراره.

وتشمل الأنظمة القاعدية، الأنظمة الاجتماعية، الأنظمة الاقتصادية، وتعد بمثابة محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها.

فمن شروط البقاء أن تحدد الأسس التي يقوم عليها نظام ما، والتي يستمد منها الأسباب بقائه وتطوره، وانطلاق إدارة يجب عليها تعميم التطبيقات التقنية على دوائرها والتوافق عليها.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية تهيئة البيئة المناسبة لعملها وذلك لأن الإدارة هي ابنة بيئتها وتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية ويجب أن يراعي عدة متطلبات:<sup>2</sup>

أولاً- المتطلبات الإدارية والأمنية: ومن عناصرها وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس وتوفير البيئة التحتية للإدارة الإلكترونية، وتطوير التنظيم الإداري والخدمات المقدمة ووضع التشريعات القانونية الازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ولذا فإنه لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية ينبغي توافر العديد من المتطلبات منها:

أ- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح.

ب- التخطيط الفعال لاحتياجات النظام.

ج- مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة في الإعداد والتصميم للنظام.

د- الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام المعلومات.

هـ- تطوير أدوات تشفير في البرمجيات الحديثة للمحافظة على الخصوصية، وعلى سرية التعاملات.

<sup>1</sup> حسن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص81.

<sup>2</sup> ربيع شفيق لطفي عطير، درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الخاصة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة الشرق الوسط، العدد 6، سبتمبر 2017، ص16.

- ثانيا- المتطلبات الاقتصادية: تتطلب الإدارة الإلكترونية توافر مستوى مناسب من التمويل، من حيث إجراء الصيانة الدورية للأجهزة وتدريب الكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمة ومواكبة التطور الحاصل في التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية.
- ثالثا- المتطلبات السياسية: وهي تحدد إرادة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الإلكتروني عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.
- رابعا- متطلبات البنية التحتية للاتصالات: وهذه ترتبط بإيجاد حواسيب الكترونية ونظم بيانات متكاملة، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة.
- خامسا- المتطلبات البشرية: العنصر البشري يعتبر من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، لذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وعليه يجب توفير العناصر المؤهلة ومواصلة تدريبها وتنميتها باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي بكافة أبعاده.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ربيع شفيق لطفي عطير، درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الخاصة، مرجع سابق ص 17.

## المبحث الثاني: وظائف الإدارة الالكترونية

إن الإدارة الالكترونية نمط جديد من أنماط الإدارة ترك أثاره الواسعة على المنظمات و مجالات عملها وعلى الإدارة واستراتيجياتها ووظائفها، وفي الواقع إن التأثيرات لا تعود فقط للبعد تكنولوجي، وإنما أيضا للبعد الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم الإدارية، فالتغيرات في وظائف الإدارية كان لها نصيب وافر من التطور التكنولوجي وفي التالي نستعرض وظائف الإدارة الالكترونية.

## المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني

يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشاة العامة ولأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها، بينما التخطيط الإلكتروني فهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد، وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط.

إن التخطيط في المنظمات له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تزيد أن تكون عليه المنظمة وتحديد القدرات الجوهرية للمنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية، في المقابل كان للتخطيط أوجه نقد عديدة في الممارسة منها إن التخطيط يسبب التقييد وعدم الاستجابة للمتغيرات البيئية، وتركيزه على مناسبة اليوم وليس البقاء للغد، بينما نجد التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرنة والاستجابة للمتغيرات السريعة في البيئة، وانتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، بالإضافة إلى مشاركة كل الأطراف في التخطيط.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدراة والمعرفة الالكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع،الأردن،2009، ص305.

وفي الجدول التالي سنستعرض الانتقال من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة للتخطيط الإلكتروني.

**الجدول (2-1): الانتقال من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة للتخطيط الإلكتروني**

- خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة.	- خطة واحدة توجه الأعمال واتجاه المنظمة.
- خطط قصيرة وانية. (أمدتها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر).	- خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدتها عن سنة واحدة).
- الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيده.	- الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها.
- الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.	- الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التسيق ووحدة الاتجاه.
- الخطة ترتكز على الأسواق المتغيرة والزيائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة.	- الخطة ترتكز على قدرات المنظمة.
- المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.	- المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.
- الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للضرر و المتغيرة.	- الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل.
- المخططون هم المبادرون من المديرين والعملين (مدخل الجميع، في كل الاتجاهات الشبكية).	- المديرون هم المخططون والعمالون هم المنفذون.
- الأهداف عامة، غامضة، واحتمالية بدرجة عالية.	- الأهداف محددة واضحة، وقابلة لقياس.
- الوسائل مفتوحة حسب الفرص في السوق وفي الزيائن.	- الوسائل محددة بالدقة لضمان النجاح.
- الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجاحه من أجل المنظمة.	- معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.

**المصدر:** نجم عبود نجم. *الإدارة والمعرفة الإلكترونية*. دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 306.305.

## **المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني**

إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية – الأفقية التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل انجاز الهدف للمنظمات في ظل الانترنت مع التنظيم الإلكتروني.<sup>1</sup>

ويمكن إجمالاً ذكر التغيرات في التنظيم كما يلي:

### **أولاً: الهيكل التنظيمي**

- الإنقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوفي أو لمشروعي.
- الإنقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فرق العمل الجماعي.
- الإنقال من وحدة التنظيم الواحدة إلى وحدات تنظيمية مصغرة.
- الإنقال من التنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى التنظيم الأفقي والتمكن من اليسار.
- الإنقال من الهيكل المحدد إلى هيكل غير محدد.

### **ثانياً: التقسيم الإداري**

الإنقال من التقسيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الخلوي المتوسع القائم على تحالفات داخلية وخارجية.

### **ثالثاً: سلطة الأوامر**

- الإنقال من السلطة الخطية إلى الوحدات الاستشارية.
- الإنقال من سلسلة الأوامر الخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة دانيا.
- الإنقال من رئيس مباشر واحد إلى تعدد الرؤساء المباشرين.

### **رابعاً: الرسمية**

- الإنقال من التعليمات الحرفية إلى السياسات المرنة.
- الإنقال قواعد الإجراءات المحددة إلى إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا.
- الإنقال من جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقاً إلى جداول العمل المرنة والمتغيرة.

### **خامساً: المركزية واللامركزية**

وهما يرتبطان بالمستوى التنظيمي الأعلى، حيث إن المركزية تؤدي إلى نطاق رقابة ضيق، من خلال تعدد سلسلة اتخاذ القرار في المستويات التنظيمية، في حين أن اللامركزية تعيد توزيع السلطة، من خلال تقليل المستويات التنظيمية والهيكل التنظيمي المرن والقضاء على البيروقراطية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2010، ص57.

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، عدد 09، 2011، ص91.

### **المطلب الثالث: التوجيه الالكتروني**

تعود أهمية التوجيه إلى الاعتماد على العنصر البشري الذي يتحمل درجة عالية من الأهمية بين عوامل الإنتاج المختلفة، ولا يعني التوجيه بأي حال من الأحوال تنفيذ الأعمال، بل توجيه أفراد التنظيم نحو تنفيذ أعمالهم بالدقة للوصول إلى الأهداف المنشودة، من خلال الإتصال بهم وإرشادهم إلى الطريق الصحيح، وترغيبهم وتحفيزهم بوسائل مختلفة لتحقيق ما تصبو إليه القيادة وتنطليع إليه.

#### **أولاً: الاتصال والتحفيز**

ويلعب الاتصال دورا هاما في حياة المنظمات، وان معظم مشكلات اليومية ليست في عالم الأشياء ولكن في عالم الأشخاص، وان اكبر فشل للإنسان كان ولا يزال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين وفهمه إنها مشكلة الاتصال.

ولقد حدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولا كبيرا في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، فقد أتاحت عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، ومن بعده اقتصاد المعرفة، أساليب وطرق مبتكرة ومتعددة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق، فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكة الانترنت والاسترانت، وأجهزة الهاتف النقالة، والبريد الإلكتروني وغيرها، حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمنظمات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات في الوقت الفوري وعلى نطاق واسع دون تكاليف.<sup>1</sup>

والواقع إن الخصيصة الفاعلية والفعالية المتاحة في تقنيات الاتصال هذه قد أسهمت في تعزيز الاتصالات المكتوبة والشفهية معا.

وللاتصال أهمية كبيرة في العملية الإدارية منها:

- إجراء مقابلات.
- إعطاء تعليمات.
- إعطاء تقارير عن المنظمة.
- إعطاء تقارير عن العمل اليومي.
- أعمال أخرى تتطلب تبادل المعلومات.

والاتصال الإداري الفعال يكون في جميع وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، قيادة ورقابة.<sup>2</sup> ومع التطورات الكبيرة التي عرفتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فقد أثرت على الاتصالات الإدارية واستخدام شبكات اتصال متقدمة في الإدارة الالكترونية منها شبكة الانترنت، شبكة الانترنت، شبكة الإكسبرانس.

<sup>1</sup> بشير العلاق، الاتصال في منظمات العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2009، ص 94.

<sup>2</sup> شعبان فرج، الاتصال الإداري، دار أسامة للنشر، ط1، عمان، 2009، ص 152.

حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمنظمات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، وتوفير المال والجهد للأفراد والمنظمات، فـ الشبكات الانترنت، والإنترنت، والاسترانت، مكنت من الاتصال الفوري للناس وتبادل المعلومات والبيانات على نطاق كوني دون تكاليف.

وان التفاعلية والفعالية المتاحة في تقنيات الاتصال هذه قد أسهمت في تعزيز الاتصالات المكتوبة والشفهية معاً، ولم تقم بإلغائهما كما يعتقد البعض، فـ تبادل المعلومات عبر شبكة الانترنت مثلاً، يتم وفق الأسلوبين المكتوب والشفهي، فالصورة والوثائق تصدر عبر الانترنت ويمكن تنزيلها من ملايين الموقع الشبكية والاحتفاظ بها إما في ملفات داخل الحاسوب أو في ملفات تقليدية إن اقتضى الأمر، ومما تجدر الإشارة إليه بهاد الصدد إن الاتصالات الالكترونية لا تعدو أن تكون آلات ووسائل وان المعلومات الدقيقة والمناسبة والرسائل ذات الوصف الجيد والمعلومات النوعية والمؤثرة تصدر دائماً من الإنسان، وانه لا فائدة من هذه الوسائل الحديثة ما لم يكن الإنسان قادراً على استغلالها واستثمارها لتحقيق أهدافه المنشودة.<sup>1</sup>.

### ثانياً: القيادة والتوجيه الالكتروني

ولقد واجهت القيادة في السابق تحديين أساسين هما: المهام والعاملون، وكان هادان التحديان يتقاسمان اهتمام الإدارة ووقتها، ولقد أدى هادان التحديان مع تطور الفكر الإداري إلى ظهور مدخلين: الأول: المدخل المرتكز على المهام وهذا هو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم. الثاني: المدخل المرتكز على العاملين، وهذا هو المدخل الناعم المرن القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وقبول المرؤوسين لقائدهم وتأثيره فيهم.

ومع أن هذين المدخلين يلخصان عموماً كل التطور الذي حصل لأكثر من قرن في مجال القيادة، وان التطورات الكبيرة التي تحققت أدت إلى تطور المفهومين السابقين نحو أن يكون الأساس في المدخل المرتكز على المهام هو التكنولوجيا، وان يكون المدخل المرتكز على العاملين أكثر تركيزاً على الزيون، بالإضافة إلى تغير أعمالها الإدارية وبالتالي تغيير نمط القيادة التقليدية إلى القيادة الالكترونية. وهذه الأخيرة لابد من ثلات أبعاد رئيسية على الأقل:

**1-القيادة التكنولوجية الصلبة:** إنها قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقتها المختلفة بما يجعل منها إدارة مزبأاً وخصائص التكنولوجيا، وبالتالي فهي تقوم على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام للتكنولوجيا كما هو الحال في زيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحسين جودتها من أجل اتخاذ قرارات اشمل وأسرع وأفضل، والقيادة الالكترونية القائمة على بعدها الأساسي المتمثل بالเทคโนโลยيا الانترنت وتنقسم بالآتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص50-52.  
<sup>2</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، مرجع سبق ذكره، ص325.

- إنها قيادة حس التكنولوجيا: فالتغير التكنولوجي المتتابع في مجال تكنولوجيا الأنترنت، يجعل القائد الإلكتروني في جانب أساسى منه ودا قدرة على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزاياه لتكون جزء من الميزة التنافسية للمنظمة.

- حس الوقت على الانترنت: إن القائد الإلكتروني هو قائد زمني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة، فلان الانترنت يوفر القدرة على تصرف الأعمال في أي وقت بالليل والنهار في أي جزء من العام.

- حس الطوارئ: فمن الانترنت فان نماذج الأعمال الناضجة تعمل وفق الاعتقاد أن الربح يأخذ كل شيء، وفي هذا المفهوم يشير إلى إن بيئه الأعمال أصبحت الأسرع في التغير وبمعدلات غير مسبوقة.

**2- القيادة البشرية الناعمة:** إن مما يثير الاهتمام إن القيادة الإلكترونية تبدو الآن أكثر من أي وقت مضى ذات محتوى إنساني كبير رغم أنها أكثر تعويلا على التكنولوجيا، فـ القيادة الإلكترونية التي قد تبدو من التسمية أنها تقوم على المدخل المرتكز على المهمة(التكنولوجيا)، إن الكثير من العاملين وفق نمط العمل الإلكتروني القائم على الانترنت والعمل عن بعد، هؤلاء إنما تربطهم البنية الواحدة ولا الإشراف المباشر واليومي وإنما قيادة ذات رؤية.

**3- القيادة الذاتية:** إن قيادة الذات هي الأكثر بروزا في الإدارة الإلكترونية، وهذا لا يعود فقط إلى أن كل قائد الكتروني أو تقليدي لابد أن يطور أسلوبه للإدارة وموارده الذاتية، وإنما أيضا لأن القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب وفي كل مكان، ولهذا فان قادة الذات يتسمون بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- القدرة على تحفيز أنفسهم ببقاء التركيز على انجاز المهام.  
- فهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشكلات.

- البراعة، المرونة في التكيف للبيئة الخارجية.  
- المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطويرهم.

ولقد ساهمت الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه إذ يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير التوجيه من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>

- توفير الاتصال المستمر بين القادة والمرؤسين من خلال الشبكة الداخلية.
- توفير الاتصال المستمر بين القادة والموردين والمنظمات الأخرى عبر شبكة الإكسترانет.
- زيادة القدرة على التحفيز وانجاز المهام.
- زيادة الرغبة في المبادرة من أجل حل المشاكل.
- زيادة المهام والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص ص325-338.

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر، محمد قريشى، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم، مرجع سبق ذكره ، ص 95.

#### **المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية**

وتعتبر من أهم الوظائف الإدارية لارتباطها الكبير بالنتائج والحلول الآنية التي توفرها الرقابة.

يمكن تلخيص مميزات الرقابة الإلكترونية فيما يلي:<sup>1</sup>

- أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وفي الوقت الحقيقي أي انخفاض الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة عليه.
- لا يقتصر هذا على التنفيذ بل على التخطيط كذلك.
- التحول من الرقابة رصداً إلى الرقابة العملية.
- توفر أدوات المعاملات والإجراءات.
- الاقتراب أكثر إلى الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة القائمة على الصلاحيات.
- الاقتراب نحو الرقابة الحاضر بدلاً من الرقابة على الماضي.
- قلة المفاجآت الداخلية بوجود الرقابة الفورية عليها وتصحيحها.
- توسيع الرقابة على الشراء والموردين والشبكات الداخلية والخارجية.
- التحول من الرقابة القائمة على المدخلات والعمليات والأنشطة إلى الرقابة على النتائج.
- سرعة انتشار نتائج الرقابة فـ الجميع يعرف ماذا يحدث.

مساهمة الإدارة الإلكترونية في عملية اتخاذ القرار فتتم من خلال سرعة الحصول على بيانات دقيقة صحة وتكامل المعلومات، مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات من خلال التقارير الإحصائية، تحسين الاتصالات الإدارية، دعم القدرة على تحديد البديل المختلفة وتقويم كل بديل.<sup>2</sup>

#### **المطلب الخامس: اثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على نشاط المنظمة**

لا شك أن المنظمات الإدارية في ضل الإدارة التقليدية تعمل وفق أوامر وتعليمات إدارية في الغالب تكون مركبة وان جميع أعضاء التنظيم لديهم أعمالهم الموكلة إليهم فهم منفذون لسياسة المنظمة في تقديم خدماتها، وان بذلك الأعمال متكاملة لكنها تعاني كثيراً من المعوقات متشائماً قد يكون مادياً أو قانونياً، أو فنياً وهذا يجعلها متخلفة عن مواكبة التطورات الإدارية وكان من أهم نتائج هذا التصور ما يلي:<sup>3</sup>

- بطء الإجراءات الإدارية وتعقيدها، والإدارة القائمة على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط والأوامر في الأعلى مقابل التنفيذ في الأسف.
- تدني مستوى مخرجات المنظمات وهذا نقل مركز التقل بشكل أو بأخر، من المدير إلى العاملين الدين يتفاعلون معه مباشرة.

<sup>1</sup> محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص60.

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر، محمد قريشى، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم، مرجع سبق ذكره، ص95.

<sup>3</sup> زرزار العياشي، اثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة سككدة، الجزائر، ص44، 2013.

- التضخم الوظيفي أو ما يعرف بالبطالة المقنعة.
- إدارة صانعة للقرار والتدخل في المهام والوظائف الإدارية داخل المنظمة الواحدة وبين المنظمات المحيطة ذات الأهداف المتقاربة.
- التضخم في الأرشيف الورقي وتعرضه للتلف أو المخاطر.
- الإدارة ترتكز على هرمية المعلومات، فالمدير لديه معلومات أكثر كثافة وسعة وثراء مقابل العاملين الذين يملكون سوى قدر يسير منها.
- ضعف أو محدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعداد الخطط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي أصبحت حكراً على القائد.

وقد حدث تطور هائل على عمل تلك المنظمات بعد أن شاع استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية، وظهر مفهوم الإدارة الإلكترونية أو الرقمية حيث شكلت ثورة إدارية تنموية في أعمال المنظمات الاجتماعية والاقتصادية من خلال إعادة عملها الإداري على وفق منظور المتغيرات التكنولوجية الجديدة والعمل والتقليل من نقاط الضعف فكان إزاماً عليها الدخول في عالم التكنولوجيا والمعلومات، وهذا وجدت المنظمات الحديثة نفسها أمام تحدي كبير في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال:<sup>1</sup>

- إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية
  - إعادة توزيع المهام والصلاحيات.
  - تقويض السلطات ومشاركة القادة والعاملين في جميع العمليات الإدارية.
  - إعادة هندسة البناء التنظيمي.
  - تدريب العمال والعمل على إكسابهم ثقافة الحاسوب.
  - سن التشريعات الداعمة للعمليات الإدارية الإلكترونية.
  - نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية بين الأفراد وتدريبهم على الاستفادة منها بأقل كلفة بالمال والوقت والجهد.
- ويمكنا الوقوف على ابرز الفوارق التي ميزة العمل الإلكتروني، والذي كانت تفتقد الإدارة التقليدية، ولهذا العمل تأثير سلبي كبير في أدائها وفعالية دوائرها، ويمكننا الوقوف على ابرز ما وفرته الإدارة الإلكترونية في:
- الحفظ:**

أصبح الملف الإلكتروني الذي يضع المعاملة ضمن محتوياته محفوظاً في مأمن من التلف والتقادم في الموضع المخصص له على الشبكة الإلكترونية لجهة الإدارة التي يوجد لديها الملف، بالإضافة إلى تامين كثير من جهات الإدارة الإلكترونية محتوياتها باستخدام أكثر من وسيلة تخزين الكتروني، واحترازاً من حدوث أي عارض للشبكة الأم.

<sup>1</sup> أحلام محمد شوقي، الإطار التكنولوجي وتأثيره في الأداء الوظيفي، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 04، ص 3404.

### - الضياع:

مشكلة ضياع المعاملات والوثائق الإدارية، هو الأمر الذي لا تواجهه إطلاقاً الإدارة الإلكترونية، نظراً إلى أنه لا سبيل إلى فقدان أي بيان أو معاملة أو ملف من الملفات التي يتم حفظها في الشبكة الإلكترونية إلا في النادر.

### - الاسترجاع:

رحلة البحث عن المعلومات بين الملفات وتكديسها في الأرشيف في الإدارة التقليدية أصبح منعدم من خلال ما توفره الإدارة الإلكترونية للباحث في أرشيف الشبكة الإلكترونية عن معاملة أو ملف سوى الضغط على الزر المعنى ليخرج تاريخ المعاملات المراجع كاملاً.

### - التكاليف:

في ضل الإدارة الإلكترونية لا تحتاج أكثر من ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت البيانات أو المعلومات أو المعاملات عليها سلفاً، دون عناء صيانة مبانٍ أو تجديد، وأيضاً دون تكبد خسائر أو نفقات إضافية.

### - المكان:

لإدارة الإلكترونية في هذا الأمر ربما لا يدخل في حسابها على الإطلاق، حيث تتسع شبكاتها لملايين بل لمليارات الملفات، في حين قد لا يحتاج مجموع الأجهزة التي تحمل عليها تلك الشبكة حجم غرفة صغيرة.

### - الحماية:

مع الإدارة الإلكترونية لا سبيل لأحد في الوصول إلى الملفات والمعاملات بالحذف منها أو إضافة، وان البيانات المحمية المخزنة على شبكة الإدارة الإلكترونية، وان البرنامج الحاسوبي الدقيق للشبكة سيمنحه حماية كبيرة بعيداً عن التدخل البشري.<sup>1</sup>

### - التوثيق والضبط:

الإدارة الإلكترونية يمكنها بكل يسر وبفعل برامج التقنية التي لا تتوقف عند جديد تسجيل أي إجراء يتم على الشبكة الإلكترونية للإدارة بالساعة والدقيقة والثانية التي تم فيها، مما يضمن لتلك الإدارات أعلى مستوى من الدقة في التوثيق لمدخلاتها ومجارياتها ومعاملاتها التي تحكمها النظم والبرامج فائقة الدقة والحماية ولامان لإدارة الإلكترونية.

### - الإجراءات:

إن الإجراءات الإدارية الإلكترونية ليست بتلك المباشرة التي يعتمد عليها نظام الإدارة التقليدية، حيث لا تلتقي مراجع الإدارة الإلكترونية، فمراجع الإدارة الإلكترونية قد تتعاطى مع برنامج حاسوبي نظمت من خلاله عمليات دقيقة محددة ينفذها المراجع عبر قائمة من الأوامر التي يقوم بتنفيذها الجهاز.

1 حسن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص47.

### - طبيعة اللقاء:

من خلال الإدارة الإلكترونية يختفي من خلالها طرفا العملية الإدارية، وتستبدل بها الوسائل الإلكترونية الذي يوفر اللقاء الافتراضي الذي قد يكون أحدهما البرنامج الحاسوبي، أو يؤدي البرنامج الخدمة وفق بيانات حمل بها مسبقاً تحمل قبول الأوامر أو رفضها سلفاً، مما أتاح مزيداً من البعد عن شخصية المعاملات، وخصوصيتها للارتفاع من قبل أحد الموظفين.

### - التفاعل:

تتميز الإدارة الإلكترونية بالتفاعل السريع، إذ يمكنها استقبال ألف الطلبات أو الرسائل في وقت واحد والرد عليها جميعها بسرعة فائقة وفي وقت واحد بإعطاء أمر واحد لرسالة محددة للوصول إلى عدد هائل من الأفراد.

### - السرعة:

السرعة الفائقة في تفاعل الإدارات الإلكترونية مع مراجعيها تمنحها لم يكن من الممكن حتى تخيلها.

### - مدة الخدمة:

يضاف إلى مميزات الإدارة الإلكترونية ميزة أخرى، من الصعب وربما من المستحيل توافرها في الإدارة التقليدية هي محدودية ساعات العمل في الإدارة التقليدية، في حين تتوفر خدمات الإدارات الإلكترونية أربعاً وعشرين ساعة، إذ يمكن تنفيذ الأوامر على شبكاتها في أي وقت ويمكن تلقي المعاملات على مدار اليوم.

### - المهام:

أصبحت الإدارات ذات المهام الخاصة في ظل الإدارة الإلكترونية تؤدي مهامها بسهولة في تنفيذ عملياتها المتداخلة، وذلك بما وفرته التقنيات الحديثة.

### - استثمار الموارد:

تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها تقوم باستثمار الموارد المعلوماتية وتخزينها، ووضع البرامج التي تلائم الإدارة في التحكم في هذه الموارد على النحو الذي يحقق خططها وأهدافها.

### - التطور:

يرى الكثير من المفكرين إن الإدارة الإلكترونية هي تطور طبيعي للفكر الإداري والمدارس الفكرية الإدارية.

### - العلاقة:

إن واقع الإدارة التقليدية بالنسبة للإدارة الإلكترونية أشبه بعلاقة الماضي بالحاضر، وذلك بالتحول من نطاق الأشياء إلى نطاق المعلومات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص ص 50-51.

ولقد ساهمت الإدارة الإلكترونية تطوير العمل الإداري إذ أنها نمط جديد في الإدارة ترك أثراً واسعاً على المنظمات و مجال عملها وعلى إستراتيجيتها ووظائفها، وفي الواقع إن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل بتطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية وفي التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق.

ولقد ساهمت الثورة الرقمية في إحداث تغيرات عميقة في بيئة العمل وأساليبه أهمها:<sup>1</sup>

- الإنفاق من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي.
- الإنفاق من الإدارة المباشرة وجهاً لوجه إلى الإدارة عن بعد.
- الإنفاق من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.
- الإنفاق من القيادة المرتكزة على المهام أو على العاملين إلى القيادة المرتكزة على المزيج تكنولوجيا- زيون.
- الإنفاق من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة المباشرة الآنية.

<sup>1</sup> بن سالم عبد الحكيم، مقدم عبد الجليل، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية الفعالة لتطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، سبتمبر 2017، ص300.

**خلاصة الفصل:**

إن التكنولوجيا الرقمية أحدثت تغييرات في جميع المنظمات حيث فرضت ثورة المعلومات بكافة أشكالها وتطبيقاتها على المنظمات العمل على تنسيق الجهود لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والبحث عن كافة التحديات والمعوقات التي قد تنشأ وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتحديد رؤية مستقبلية وخطوات محددة لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية لما لها من فوائد كثيرة في تحقيق أهداف المنظمات بأقل وقت وجهد وتكلفة، حيث يعد النجاح في تطبيقها مقياساً من مقاييس التقدم والتطور.

وتعتبر الإدارة الإلكترونية حل فعال للمشاكل التي تختلط فيها الإدارات التقليدية وهذا ما شجع الإدارات على الاستجابة لها وتنفيذها لما توفره من فرص لإرضاء العاملين والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

**الفصل الثالث: دور الإدارة**

**الالكترونية في حل المشاكل**

**الإدارية التقليدية في المركز**

**الجامعي عبد الحفيظ بوصوف**

**- ميلة -**

**تمهيد:**

في ظل التغيرات التي تفرضها علينا البيئة التكنولوجية وثورة المعلومات والعلوم وجب على الجزائر النهوض بقطاع التعليم العالي باعتباره منبع المعرفة وأساس في عملية التنمية، حيث وضعت إستراتيجية وطنية لرقمنة إدارة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي سعيا إلى رقمنة مختلف العمليات الإدارية والبيداغوجية، والعلمية إضافةً إلى الديمocratic والشفافية، وسنركز في دراستنا على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة لمعرفة مدى تبنيه لمشروع الرقمنة من خلال التعرف على مختلف الأنظمة والبرمجيات الالكترونية وكذا التطبيقات التي لها صلة بالعمل الإداري، حيث سيتم التطرق إلى طرق العمل قبل وبعد تبني إدارة الجامعة لمشروع الإدارة الالكترونية، من خلال إبراز طرق عمل تلك الأنظمة والبرمجيات ومختلف التسهيلات التي أضفتها للعمل الإداري، والمشاكل التي تحول والتطبيق الحسن لذاك البرمجيات والأنظمة.

## المبحث الأول : لمحـة عن المـركـز الجـامـعـي عبد الحـفيـظ بـوالـصـوـفـ مـيـلـة

من خلال هذا المبحث سيتم إعطاء لمحة عن المؤسسة محل الدراسة، من خلال التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، موقعه، الهياكل التي يحتويها، بالإضافة إلى التعرف على عملية التقييم في المركز الجامعي ميلة.

## المطلب الأول: التعريف بالمركز الجامعي:

وستنطرون فيه إلى نشأة المركز الجامعي، وموقعيه.

## أولاً: نشأة المركز الجامعي

نشأ قطاع التعليم العالي بالولاية بافتتاح المركز الجامعي لميلة، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي-ثقافي ومهني-، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. وبهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 مؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 يوليو سنة 2008. فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، وبموجب المقرر رقم 14/01 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 بذكرى ثورة التحرير الوطنية.

## ثانياً: موقع المركز الجامعي ومساحته:

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة على بعد 8 كم عن مركز مدينة ميلة على الطريق الرابط بين ميلة وزغایة، و يتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتارا. على الرغم من مساحته الكبيرة غير أن محيطه يتميز بطبيعته الفلاحية مما أدى إلى نقص في المرافق الخارجية للطلبة والأساتذة والإداريين أيضا. ولكن بالرغم من ذلك فقد اهتم المركز الجامعي بالمحيط الخارجي وذلك بفتح تخصصات تهتم بالجانب الفلاحي، والمؤسسات الفلاحية.<sup>1</sup>

## 1 وثائق مقدمة من مصلحة المستخدمين.

### **المطلب الثاني: الهياكل القاعدية:**

يتوفر المركز الجامعي حاليا على 8000 مقعد بيداغوجي، وثلاث مكتبات ومطعم جامعي، ويتوفر على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة تشرف على تأطير طلبه ومنهم تكوينا حسب احتياجاتهم ووفق مساراتهم وتخصصاتهم. وقد استقطب المركز الجامعي العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتتوفر عليها.

ويحتوي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة على ثلات معاهد تأسست مع إنشاء المركز الجامعي بموجب المرسوم التنفيذي 204-08 المؤرخ في 09 جويلية 2008 وهي:

#### **أولا: معهد العلوم والتكنولوجيا :** ويضم ثلات أقسام:

- قسم الرياضيات والإعلام الآلي.
- قسم علوم الطبيعة والحياة.
- قسم العلوم والتقنيات.

#### **ثانيا: معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:** ويضم قسمين:

- قسم العلوم الاقتصادية والتجارية.
- قسم علوم التسيير.

#### **ثالثا: معهد الآداب واللغات:** يضم قسمين:

- قسم اللغة والأدب العربي.
- قسم اللغات الأجنبية.<sup>1</sup>

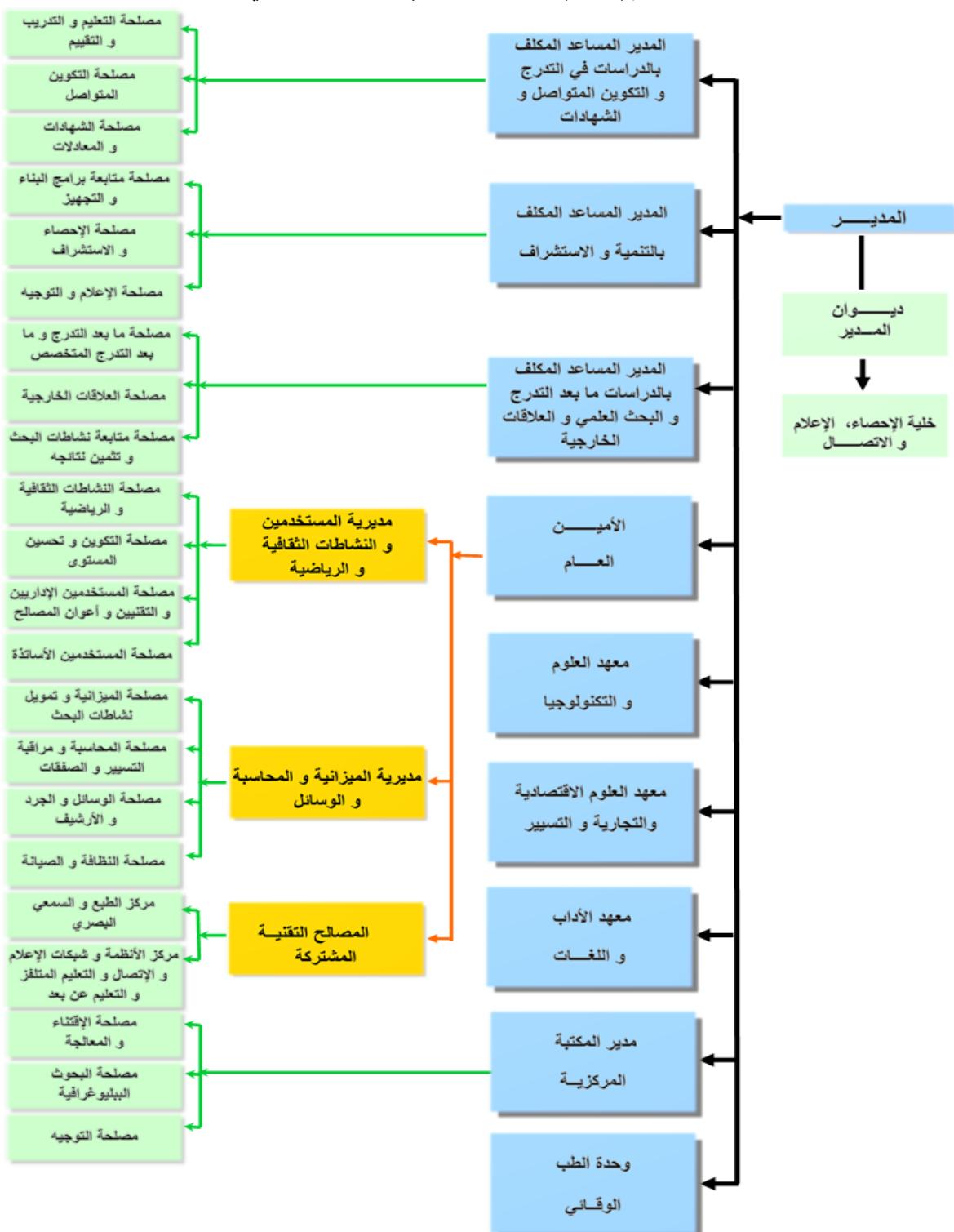
### **المطلب الثالث: الهيكل الإداري للمركز الجامعي:**

تم تحديد الهيكل الإداري للمركز الجامعي وفق الشكل التالي:

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من مصلحة المستخدمين.

## الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في حل المشاكل الإدارية التقليدية في المركز الجامعي بـ المحيط والسماء - ميلة -

الشكل رقم(3-1): الهيكل الإداري للمركز الجامعي



المصدر : <http://www.centre-univ-mila.dz/ar/index.php/cum/cum-admin> , consulter le 21/04/2019, a 11h

## **المبحث الثاني: مشروع رقمنة إدارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة**

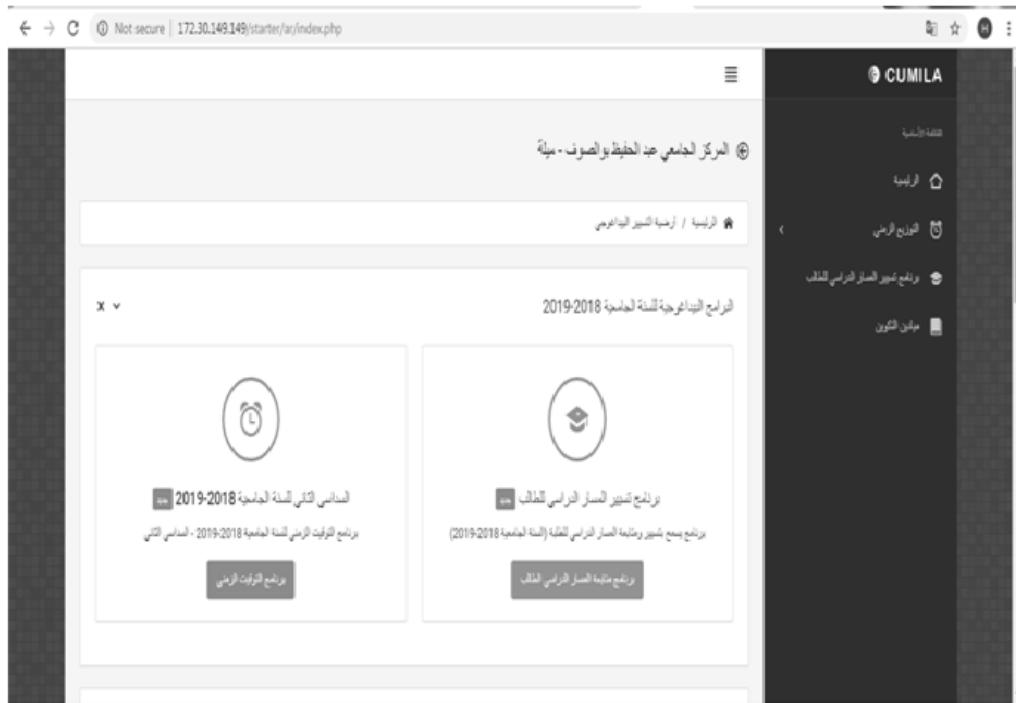
في إطار الإستراتيجية الوطنية لرقمنة إدارة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وفي سعيها إلى رقمنة مختلف العمليات الإدارية، البيداغوجية والعلمية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، تم الاستعانة بهذا التقرير الذي يشمل المشاريع المنجزة وكذلك المشاريع قيد الإنجاز، موزعة حسب أربع ميادين أساسية تتمثل في ميدان البيداغوجيا، ميدان الدراسات فيما بعد التدرج، البحث العلمي والعلاقات الخارجية ميدان المكتبة الجامعية، وميدان الأمانة العامة.

### **المطلب الأول: ميدان البيداغوجيا**

سننطرق في ميدان البيداغوجيا إلى المشاريع المنجزة وكيف سهلت من العمل الإداري، بالإضافة إلى طرق العمل قبل تبني تلك المشاريع.

#### **☒ المشاريع المنجزة**

- ✓ تطوير نظام معلومات خاص بتسهيل ومتابعة التوقيت الزمني متوفّر عبر الخط. وهو نظام يعمل على تحديد القاعات والمواد والأساند، والتوقّت الزمني للحصص، تم استحداثه لتجنب الأخطاء الناجمة عن طريقة العمل التقليدية والتي تتم يدوياً ما نجم عليه خلط في القاعات والحصص والتوقّت الزمني، وهو ماساهم بشكل كبير في تنظيم العمل وتوجيهه.
- ✓ تطوير برنامج خاص بمتابعة البيداغوجية لإنجاز الحصص الدراسية متوفّر عبر الخط. حيث يتم تسجيل إنجاز الحصص بطريقة يدوية ، ثم ادخالها في البرنامج لتصبح متاحة مباشرةً عبر الخط، حيث كانت العملية تتم بتقليل فرد من الإدارة عبر القاعات وتسجيل إنجاز الحصص في تقارير يتم إرسالها ورقياً إلى الإدارة المعنية، حيث ساعد بشكل كبير على التقليل من التعاملات الورقية بالإضافة إلى اختصار الوقت وتحسين الرقابة.
- ✓ تطوير برنامج خاص بمتابعة المسار البيداغوجي للطالب (التسجيل، إعادة التسجيل، التخرج، ... الخ) متوفّر عبر الخط على مستوى الشبكة الداخلية للمركز الجامعي. حيث أن المتابعة البيداغوجية لمسار الطالب كانت عبر نظام خاص (**inscription**) تم من خلاله إدخال كافة المعلومات الخاصة بالطالب من الالتحاق بالجامعة حتى التخرج، حيث ساعد على تسهيل الوصول إلى المعلومات الخاصة بكل طالب بطريقة آلية مما ساهم في اختصار الوقت وتنظيم الأعمال والتوجيه السليم لمسار الطالب، ويمكن توضيح البرامج البيداغوجية السابقة الذكر في الشكل التالي:

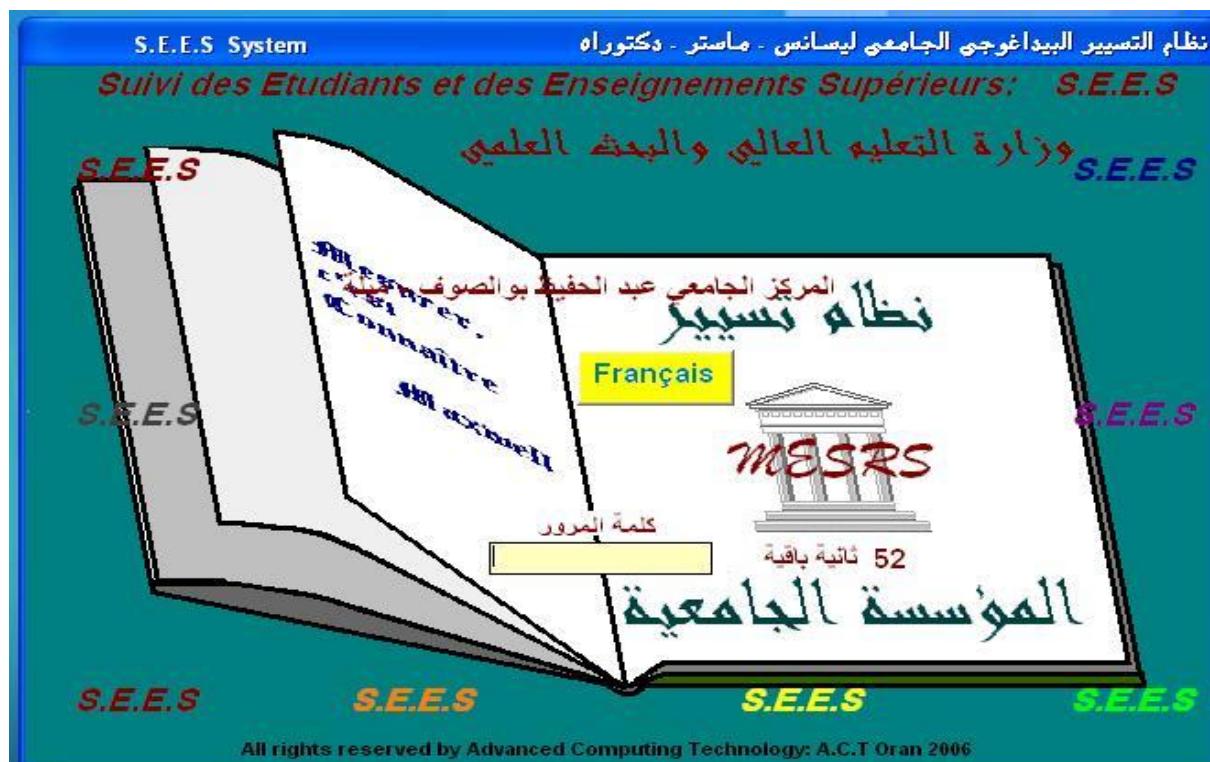


المصدر: 172.30.149.149

استعمال برنامج **SEES** خاص بصب علامات الامتحانات، حساب الديون والمعدلات وتسهيل المداولات. حيث بدأ العمل بهذا البرنامج بنسخته الثانية، ولقد ساير المركز التحديث الحاصل به حيث يتم العمل الحالي بأحدث نسخة منه وهي الإصدار الثالث، حيث ساهم في توجيهه الطالب وتسهيل الاتصال من خلال الإعلانات متاحة على الشبكة الداخلية، والتي كانت تتم عبر ملصقات جدارية ضف إلى ذلك سهولة استخراج الوثائق مثل كشف النقاط شهادة الترتيب، الملحق الوصفي.....الخ.

ونستعرض واجهة البرنامج في الشكل التالي:

الشكل رقم(3-3): واجهة برنامج SEES

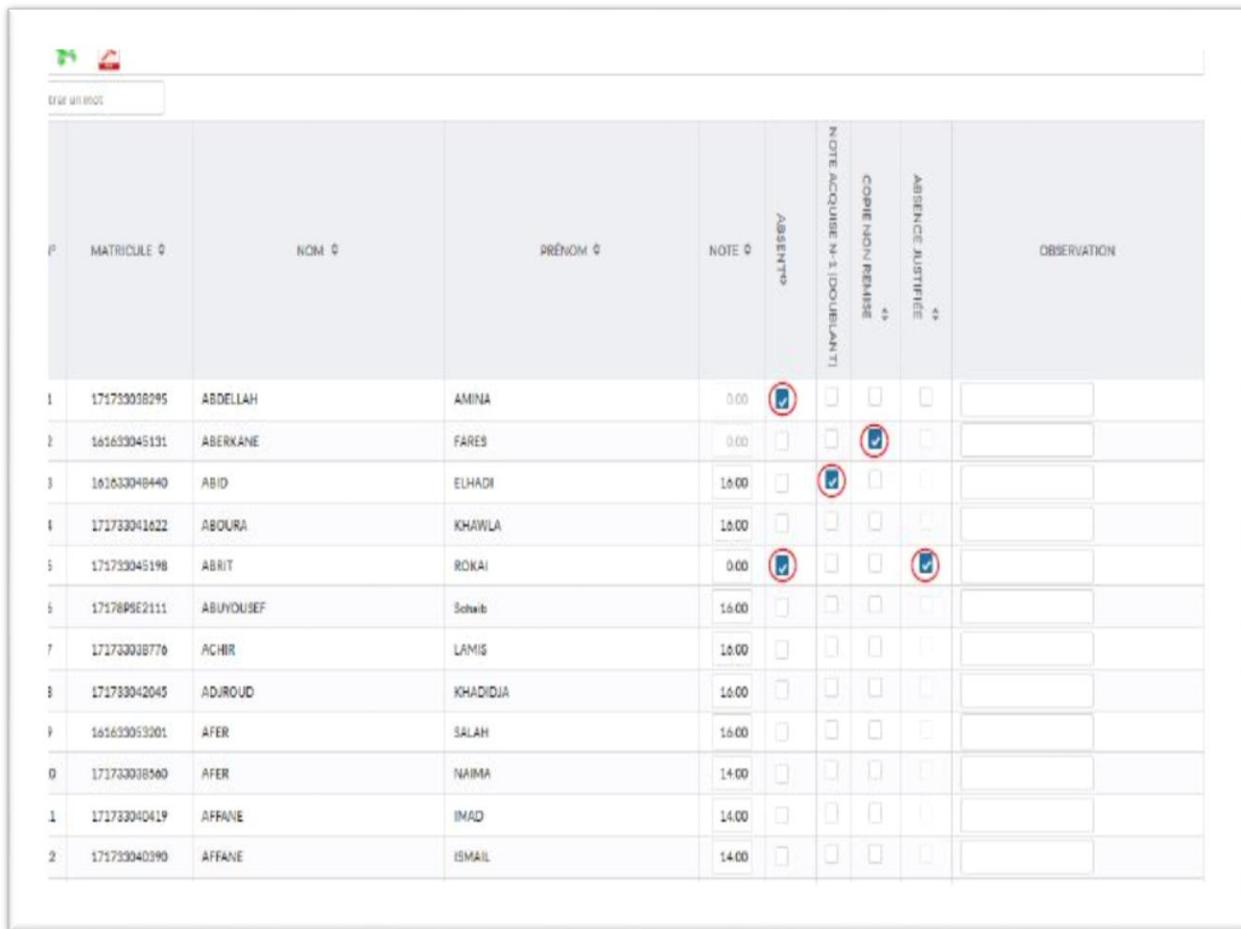


المصدر: مركز حجز العلامات معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- ✓ متابعة مختلف العمليات البيداغوجية على مستوى نظام PROGRES كما يلي:
- إجراء عمليات التسجيل، التحويل ودراسة الحالات الخاصة بالنسبة للطلبة الجدد. PROGRES هو نظام معلومات يدمج بين عدة عناصر مثل البيداغوجيا والبحث العلمي والتسجيلات ومتابعة المسار البيداغوجي للطالب، حيث سهل هذا النظام عمليات التسجيل التي كانت تتم وفق نظام قديم (inceqreption) الذي يحتوي على عدة نقاط في التسجيل أو التحويل أو الخيارات المقدمة للطلاب الجدد، ولقد سهل نظام PROGRES تنظيم وتوجيه والرقابة على عمليات التسجيل للطلبة وتوحيد العمل من خلال نظام موحد، وتقليل استخدام الورق وتحديث طرق العمل.
- إدخال نقاط الامتحانات بالنسبة للسادسي الأول لسنة 2017-2018 بنسبة 70%. وذلك بقيام الأساتذة بإدخال نقاط الطلبة مباشرة عبر برنامج PROGRES، من خلال حسابهم الشخصي كانت عملية إدخال نقاط الامتحانات تتم في برنامج SEES عن طريق طبع قوائم فارغة بأسماء الطلبة وإرسالها للأساتذة ليتم صب نقاط يدويا وإعادتها للإدارة ثم إدخال مرة أخرى في برنامج SEES مما ينجم عليه كثرة الأخطاء.

**الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في حل المشاكل الإدارية التقليدية في المركز الجامعي عبد الحفيظ وبالسوفنه - ميلة -**

**الشكل رقم (3-4): نقاط الامتحانات عبر برنامج PROGRES**



The table below is a screenshot of the PROGRES software interface, showing a list of students with their names, matriculation numbers, and exam scores. The interface includes columns for student ID, name, first name, score, and absence status. A legend on the right explains symbols for absence, late arrival, and double entry.

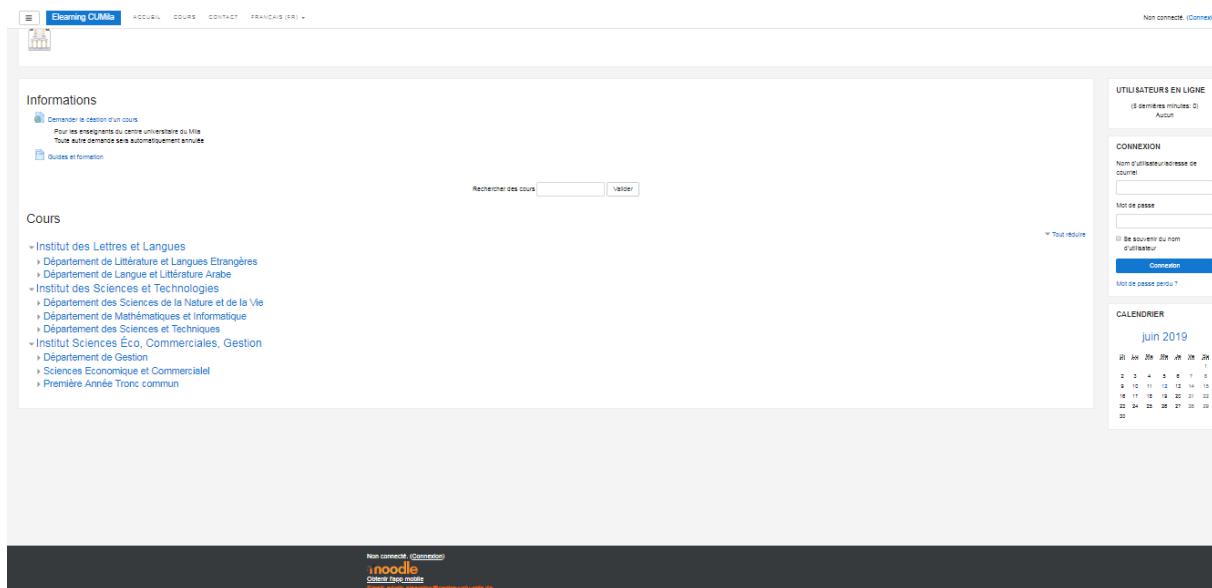
P	MATRICULE #	NOM #	PRÉNOM #	NOTE #	ABSENCE	ABSENCE AUSTHÉIE	COPIE NON RESSAIS	NOTE ACQUISE N-1 (DOUBLANT)	ABSENT#	OBSERVATION
1	171733038295	ABDELLAH	AMINA	0.00	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	161633045131	ABERKANE	FARES	0.00	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	161633048440	ABID	ELHADI	16.00	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	171733041622	ABOURA	KHAWLA	16.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	171733045198	ABRIT	ROKAI	0.00	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	1717885E2111	ABUYOUSEF	Schib	16.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	171733038770	ACHIR	LAMIS	16.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	171733042045	ADJROUD	KHADIDJA	16.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	161633053201	AFER	SALAH	16.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
0	171733038560	AFER	NAIMA	14.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	171733040419	AFFANE	IMAD	14.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	171733040390	AFFANE	ISMAIL	14.00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

المصدر: [progres.mesrs.dz/web\\_fve](http://progres.mesrs.dz/web_fve)

- متابعة عملية تسجيلات الماستر 1 بالنسبة للسنة الجامعية 2018-2019. حيث كانت عمليات تسجيل الماستر 1 تتم عبر البرنامج القديم (**inceqreption**), وأصبح كل ما يخص عملية التسجيل في طور الماستر مدرج ضمن قاعدة بيانات وطنية مما ساعدت بشكل كبير في تنظيم العمل وتنظيمه، والتقليل من الوقت المهدر في عمليات التسجيل والرقابة عليها.
- ✓ تنصيب الأرضية الخاصة بتسهيل التعليم عبر الخط تعتمد على نظام **Moodle**، حيث تم في هذا الإطار خلال السنة الجامعية 2017-2018 تكوين 71 أستاذ على استعمال الأرضية، كما تم إضافة أكثر من 260 مادة دراسية على مستوى الأرضية. تنصيب الأرضية الخاصة بتسهيل التعليم عبر الخط وجاءت لزيادة التفاعل بين الطالب والأستاذ وزيادة معارف الطالب عدم ربط الحصص والدروس بالقسم فقط.

## الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في حل المشاكل الإدارية التقليدية في المركز الجامعي بعد المفiste بالسوفت - ميلة -

### الشكل رقم (3-5): واجهة نظام Moodle



المصدر: [elearning.centre-univ-mila.dz](http://elearning.centre-univ-mila.dz)

#### □ المشاريع طور الإنجاز

- استكمال تصحيح وتحيين معطيات الطلبة على مستوى الأرضية الإلكترونية.
- تعميم تسيير ومتابعة المداولات باستعمال نظام PROGRES على كل سنوات الليسانس والماستر.
- تطوير برنامج خاص بتسهيل ومتابعة التوقيت الزمني للامتحانات.
- تعميم استعمال أرضية التعليم عن بعد على كل أساتذة المركز.
- تطوير برنامج يسمح بإدارة عملية الترشح، الترتيب والتسجيل في طور الماستر.
- تطوير برنامج خاص بمتابعة غيابات وإقصاءات الطلبة.
- تطوير برنامج خاص بإدارة ومتابعة أرشيف ملفات الطلبة.

#### المطلب الثاني: ميدان الدراسات فيما بعد التدرج، البحث العلمي والعلاقات الخارجية

سيتم في هذا المطلب التعرف على المشاريع المنجزة وطور الإنجاز في ميدان الدراسات فيما بعد التدرج البحث العلمي وال العلاقات الخارجية.

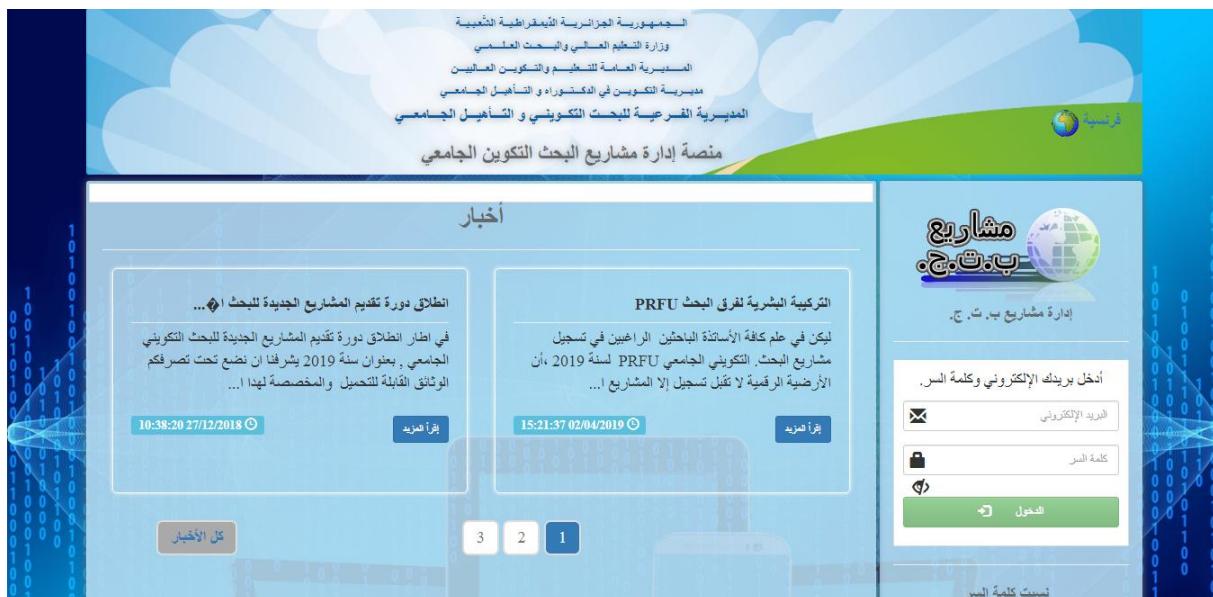
#### □ المشاريع المنجزة

- ✓ استعمال المنصة الوطنية الخاصة بتسهيل مشاريع البحث PRFU متوفرة عبر الخط. وهي منصة وطنية تم تطويرها على سلبيات CNPRE والتي كانت تتم بالطريقة ورقية والكترونية حيث كانت

## الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في حل المشاكل الإدارية التقليدية في المركز الجامعي عبد الحفيظ وبالسوفنه - ميلة -

ترسل البحث عن طريق نسخ ورقية إلى الندوة الجهوية ثم الوزارة، ومع بدأ العمل بالمنصة الوطنية لتسهيل المشاريع PRFU تم تحسين العمليات بالتدريج إلى أن وصلت الآن إلى استقبال الملفات ودراستها واستقبال الطعون على الخط، استخراج القائمة النهائية للمترشحين وكذا مواضيع المسابقة والمداولات على الخط، وأيضا التحضير للمشروع عبر الخط ويتبعه التقييم في الندوة الجهوية والوطنية عبر الخط، أما فيما يتعلق بالتشهير للمشاريع المقبولة فمنذ البداية كانت عبر الموقع، مما ساهم في تنظيم عملية تسهيل مشاريع البحث، تسهيل الاتصال بين مختلف الجهات التي تعنى بدراسة وتقييم ونشر مشاريع البحث، والشكل التالي يوضح واجهة المنصة:

الشكل رقم(3-6): واجهة المنصة الوطنية الخاصة بتسهيل مشاريع البحث PRFU



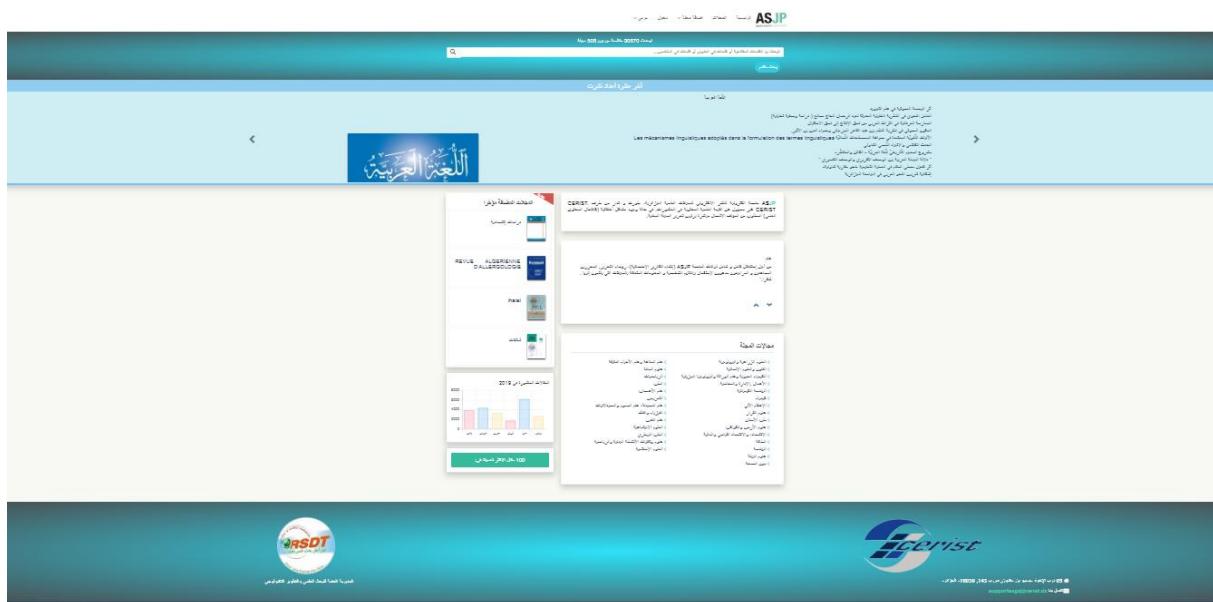
المصدر: [www.prfu-mesrs.dz](http://www.prfu-mesrs.dz)

- ✓ إجراء عملية استقبال ملفات التسجيل وامتحان الدكتوراه عبر نظام المعلومات المدمج PROGRES للسنة الجامعية الحالية (2018-2019). إضافة إلى التسجيل الكترونيا ثم إدخال السطحات التي تم دراستها (برنامج الدراسة للسطحات) وإدخال الامتحانات الكتابية، وإدخال أهداف التكوين، ويتاح تحديد عدد المناصب المفتوحة في كل التخصصات، وفيما سبق تتم عمليات التسجيل ورقيا وعبر الموقع، مما ساهم في عملية تخطيط المسار البيداغوجي لطالب الدكتوراه، وتنظيم العمل.
- ✓ استعمال الأرضية الخاصة بتسهيل المجلات العلمية متوفرة عبر الخط ASGP وهي أرضية متعلقة بالمجلات الوطنية، والمجلة العلمية هي وسيلة لنشر البحث، وكانت البحث ترسل ورقيا أو عبر الإيميل أو كلها ليتم دراسة البحث من رئيس التحرير مبدئيا ويعين فريق لتحكيم ثم ويعاد بعد التحكيم بنفس الطريقة ورقيا أو الإيميل، أما حاليا إذا كانت المجلة مدرجة في الأرضية الخاصة

بتسيير المجالات العلمية، يتم إنشاء صفحة للمجلة في الأرضية، وتبعث المقالات عن طريق المنصة والتي تمكن الباحث من متابعة المقال عن طريق حسابه، ويستقبل المقال الكترونياً ويدرسه ويحكم عبر الخط، وتعاد نتيجة التحكيم عبر الخط، وعند القبول ينشر العدد عبر المنصة الوطنية، وتتاح عدة تطبيقات على المنصة منها تقييم المجالات، البحث عن المقالات على طول المنصة عن طريق إدخال اسم المقال، وتساعد على القضاء على البيروقراطية وتوحيد المعايير، وسيلة لرقة المراقبة الوصاية على المجالات.

والشكل التالي يوضح واجهة الأرضية الخاصة بتسهيل المجالات العلمية:

### الشكل رقم (3-7): واجهة الأرضية الخاصة بتسهيل المجالات العلمية



المصد : [www.asip.serist.dz](http://www.asip.serist.dz)

## □ المشاريع طور الإنجاز

- تطوير برنامج لتسهيل الترخيصات قصيرة المدى (الترشح، دراسة وتقدير الملفات، استخراج وثائق الترخيصات، المتابعة).
  - تطوير برنامج لاستخراج الوثائق الإدارية التي تسلمها نيابة المديرية.
  - تطوير قاعدة بيانات تشمل نشاطات البحث الخاصة بالأسانذة.
  - تفعيل الموقع الإلكتروني لنيابة المديرية للدراسات فيما بعد التدرج، البحث العلمي والعلاقات الخارجية.

### المطلب الثالث: ميدان المكتبة الجامعية

سيتم في هذا المطلب التعرف على المشاريع المنجزة وطور الانجاز في ميدان المكتبة الجامعية.

#### المشاريع المنجزة

- ✓ توفير خاصية البحث الببليوغرافي عبر الشبكة الداخلية وشبكة الانترنت عبر الرابط: [opac.centre-univ-mila.dz](http://opac.centre-univ-mila.dz)). حيث كانت عملية البحث تتم عبر سجلات مدون عليها مختلف المراجع المتوفرة في المكتبة، تتم عملية البحث يدويا يستغرق وقت وكذا عدم الدقة في البحث، حيث وفرة هذه الخاصية سهولة كبيرة في عملية البحث وذلك بإدخال اسم المؤلف أو كلمة دالة عن عنوان المرجع واستخراج المرجع المراد دراسته، بالإضافة إلى اختصار الوقت وإمكانية البحث من أماكن مختلفة، مما يحفز الطلبة على البحث العلمي وتوجيههم نحو التأقلم مع التطورات الإلكترونية.
- ونوضح طريقة البحث عبر الموقع على طريقتين كما هو مبين في الشكلين التاليين:

الشكل رقم (3-8): بحث بسيط

## فهرس المكتبة الجامعية عبد الحفيظ بوصوف ميلة

بحث بسيط

أدخل معايير البحث

كلمة من العنوان

كلمة من المؤلف

كلمة دالة

بحث متقدم

بحث

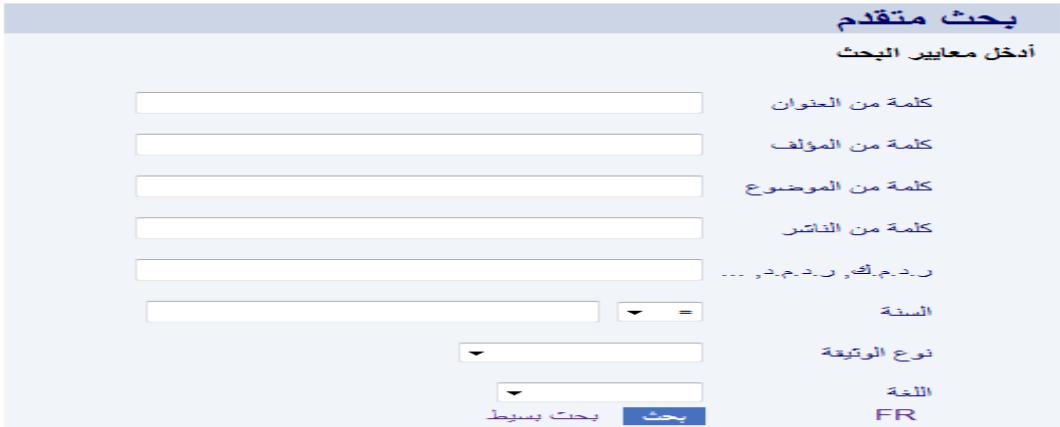
FR

Tous droits réservés © 2007, CERIST

المصدر: [opac.centre-univ-mila.dz](http://opac.centre-univ-mila.dz)

## الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في حل المشاكل الإدارية التقليدية في المركز الجامعي عبد الحفيظ وبالصوفة - ميلة -

### الشكل رقم(3-9): بحث متقدم



فهرس المكتبة الجامعية عبد الحفيظ بالصوفة ميلة

بحث متقدم

أدخل معايير البحث

كلمة من العنوان

كلمة من المؤلف

كلمة من الموضوع

كلمة من الناشر

ردمك, ردمد, ...

السنة

نوع الوثيقة

اللغة

FR

بحث بسيط

بحث

Tous droits réservés © 2007, CERIST

المصدر: [opac.centre-univ-mila.dz](http://opac.centre-univ-mila.dz)

- ✓ توفير خاصية تحميل المذكرات عبر الخط، وذلك عبر الشبكة الداخلية أو عبر شبكة الانترنت. وهي خاصية جديدة لتحميل المذكرات الكترونيا، والتي كانت في مرحلة سابقة تسحب ورقيا أو الكترونيا لكن بحضور شخصي مما يستغرق الوقت، أيضا تحفز هذه الخاصية الطلبة على البحث.
- ✓ توفير إمكانية قراءة الكتب والمذكرات باستعمال تقنية (QR Code) عن طريق الهاتف النقال. وتنتمي هذه العملية عن إدخال تطبيق (QR XTREME) على الهاتف النقال وب بواسطتها يتم قراءة الكتب عن طريق تصوير الرمز من الكتاب.

### الشكل رقم(3-10): رمز الاستجابة السريعة



المصدر: دليل المكتبة الجامعية

- ✓ تنصيب واستعمال نظام الإعارة الآلية (Syngeb). وهو نظام جديد تم إنشائه للتسهيل من عملية الإعارة والرقابة على مختلف المراجع، ويتم تسجيل عملية الإعارة الالكترونية عن طريق إدخال رقم تسجيل الطالب ورمز الكتاب واستخراج وصل الإعارة يعتمد على قاعدة بيانات تحوي كل معلومات طلبة المركز الجامعي (رقم التسجيل، الشعبة، السنة...الخ)، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالمراجع (اسم المؤلف،

## الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في حل المشاكل الإدارية التقليدية في المركز الجامعي عبد المحيط بالسومن - ميلة -

عنوان المرجع، الفهرس، الكلمات المفتاحية للبحث ... الخ)، وساعد هذا النظام في التخلص من طريقة الإعارة اليدوية عن طريق التسجيل في سجلات والتي يصعب الرجوع إليها أثناء عملية الإرجاع.

الشكل رقم(11-3): الصفحة الرئيسية للنظام SYNGEB



المصدر: دليل استخدام النظام المعنون لتسخير المكتبات SYNGEB

وتنتمي عملية الإعارة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(12-3): واجهة برنامج الإعارة

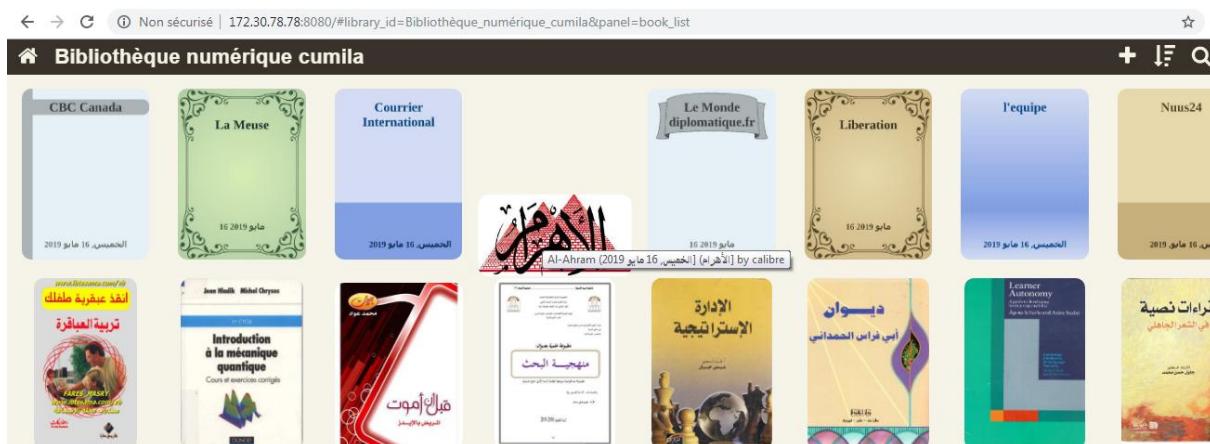


✓ توفير المكتبة الرقمية (Calibre) عبر الشبكة الداخلية للمركز. وهي قاعدة بيانات تحتوي على مجموعة كتب تم تحميلها عبر شبكة الانترنت متوفرة عبر الخط، ساهمت هذه العملية في توفير عدد كبير من المراجع، بالإضافة إلى استغلال المساحات التي كانت تخصص لوضع الكتب لأغراض أخرى ضف إلى المزايا التي توفرها من اختصار الوقت والجهد وفعالية في البحث.

## الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية في حل المهام الإدارية التقليدية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بن الصوفان - ميلة -

ويمكن توضيحاً في الشكل التالي:

### الشكل رقم (3-3): المكتبة الرقمية



## المصدر : المكتبة المركزية

✓ إنجاز برنامج التبرئة عن بعد (**Quitus en ligne**) متوفّر عبر الخط. والذي قلل من عناء التنقل للطلبة بالإضافة إلى التخلص من العمل اليدوي المتعب، حيث يتم العمل بهذا البرنامج من خلال إدخال معلومات عن الطالب الهدف منها التأكّد من أن الطالب قام بإرجاع كل الكتب التي قام بإعارتها خلال السنة الدراسية، كما يوضحه الشكل التالي:

### الشكل رقم (3-14): برنامج التبرئة عن بعد



## المصدر : المكتبة المركزية

بعد التأكيد من الطالب قد سوى التزاماته مع المكتبة، يتم استخراج التبرئة الموضحة في الشكل التالي:

**الفصل الثالث: دور الادارة الالكترونية في حل المشاكل الإدارية التقليدية في المركّز الجامعي بجامعة بوالسونه - ميلة -**

**الشكل رقم(3-15): نموذج تبرئة**

*Quitus final Licence*      Bib/2018/ 5326

<b><i>Le directeur de la bibliotheque atteste que :</i></b>			
<b><i>Nom etudiant :</i></b>	BAOUTA	<b><i>Prénom etudiant :</i></b>	ALI
<b><i>Code etudiant :</i></b>	D06/15/034	<b><i>N° Carte lecture :</i></b>	D06/15/034
<b><i>Institut :</i></b>	S.Economiques.C.G	<b><i>Spécialité :</i></b>	2 eme année Master
<b><i>Niveau :</i></b>	Management	<b><i>Année universitaire :</i></b>	2017/2018

*Est un lecteur en situation régulière.*

*Le directeur de la bibliotheque.*

*Note : Le quitus peut être imprimé autant de fois après la validation.*

المصدر: المكتبة المركزية

✓ استخدام تقنية (RFID) في المكتبة. وهي اختصار لتحديد الهوية بـ موجات الراديو Radio Frequency من فوائدها حماية الكتب من السرقة، تسهيل وتسريع عملية الإعارة والإرجاع، التعامل مع عدة كتب في نفس الوقت ويسرعة عالية، الجرد يتم بدون لمس الكتب من الرفوف، حيث تحتوي على التجهيزات التالية:

أ- الملصقات: هي ملصقات مرنة تحتوي على شريحة يوضع فيها معلومات الكتاب، مدة صلاحياتها 50 سنة.

**الصورة رقم(01): الملصقات**



المصدر: المكتبة المركزية

## الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في حل المشاكل الإدارية التقليدية في المركز الجامعي بجامعة بحري

ب- **الجهاز القارئ/المشفر:** هذا الجهاز لديه وظيفتين، الأولى إدخال معلومات الكتب في الملصق، والثانية قراءة المعلومات من الملصقات (الإعارة والإرجاع).

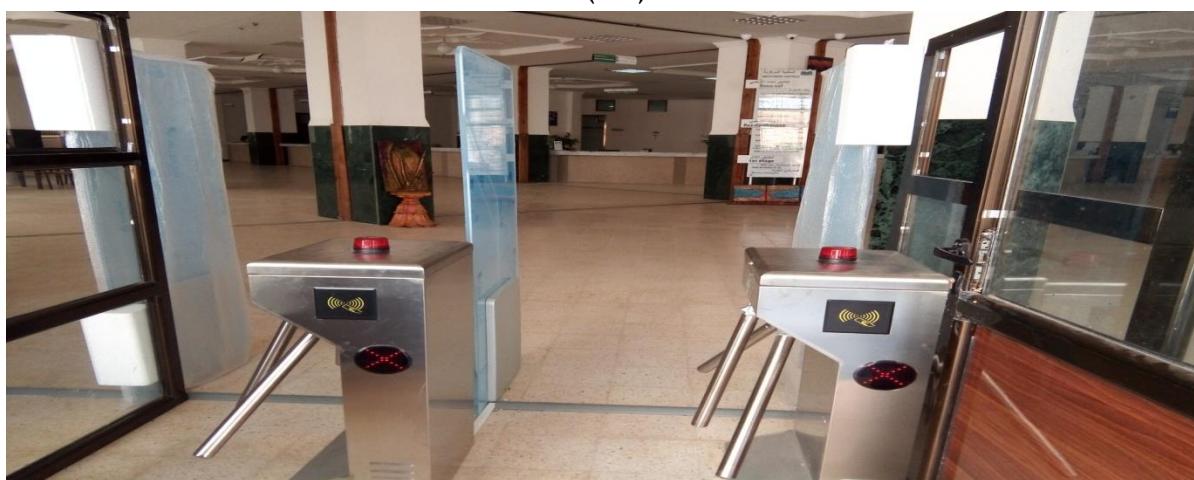
الصورة رقم(02): **الجهاز القارئ/المشفر:**



المصدر: المكتبة المركزية

ج- **البوابة الذكية:** هذه البوابة مخصصة لحماية الكتب ومعدات المكتبة من السرقة، تقوم بإذار صوتي ومرئي عند سرقة الكتاب أو عند خروجه بدون إلغاء تفعيل الملصق على الكتاب.

الصورة(03): **البوابة الذكية**



المصدر: المكتبة المركزية

### □ المشاريع طور الإنجاز

- تطوير المكتبة السمعية لذوي الاحتياجات الخاصة.
- تطوير نظام (QR Code) الخاص ببطاقة المكتبة.

## الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في حل المشاكل الإدارية التقليدية في المركز الجامعي عبد الحفيظ وبالسوفن - ميلة -

- تنصيب نظام (PMB) الخاص بالإعارة عن بعد.

### المطلب الرابع: ميدان الأمانة العامة

سيتم في هذا المطلب التعرف على المشاريع المنجزة وطور الانجاز في ميدان الأمانة العامة بفرعيه: فرع الأنظمة والشبكات، فرع المستخدمين والنشاطات الثقافية.

#### 1. فرع الأنظمة والشبكات

##### المشاريع المنجزة

- ✓ إنجاز برنامج لتسهيل مركز الطبع وتسيير قاعة السحب. استحدث للرقابة على استهلاك الورق (يوميا، شهريا، وسنويا) بطريقة آلية، في حين كانت العملية تتم يدويا وبتوزيع عدد غير محدد واستهلاك الورق يتم بطريقة غير مدرورة.
- ✓ إنجاز برنامج لتسهيل مصلحة المحاسبة والميزانية. كانت المصلحة تعمل ببرنامج تم اقتناوه لا يوفي بالطلبات، نظراً لكثره الأخطاء، الأعطال، وأغلب العمليات تتم يدويا إضافة إلى ارتفاع تكلفة التحديث ومع استحداث برنامج داخل الجامعة يخص تسيير نفقات المستخدمين الإداريين، عمال ومتعاقدين، سهل العملية وزاد من دقة الخدمات المقدمة وسرعة التعديل أثناء وقوع الأخطاء.

و سنستعرض واجهة البرنامج في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-16): برنامج تسيير نفقات المستخدمين

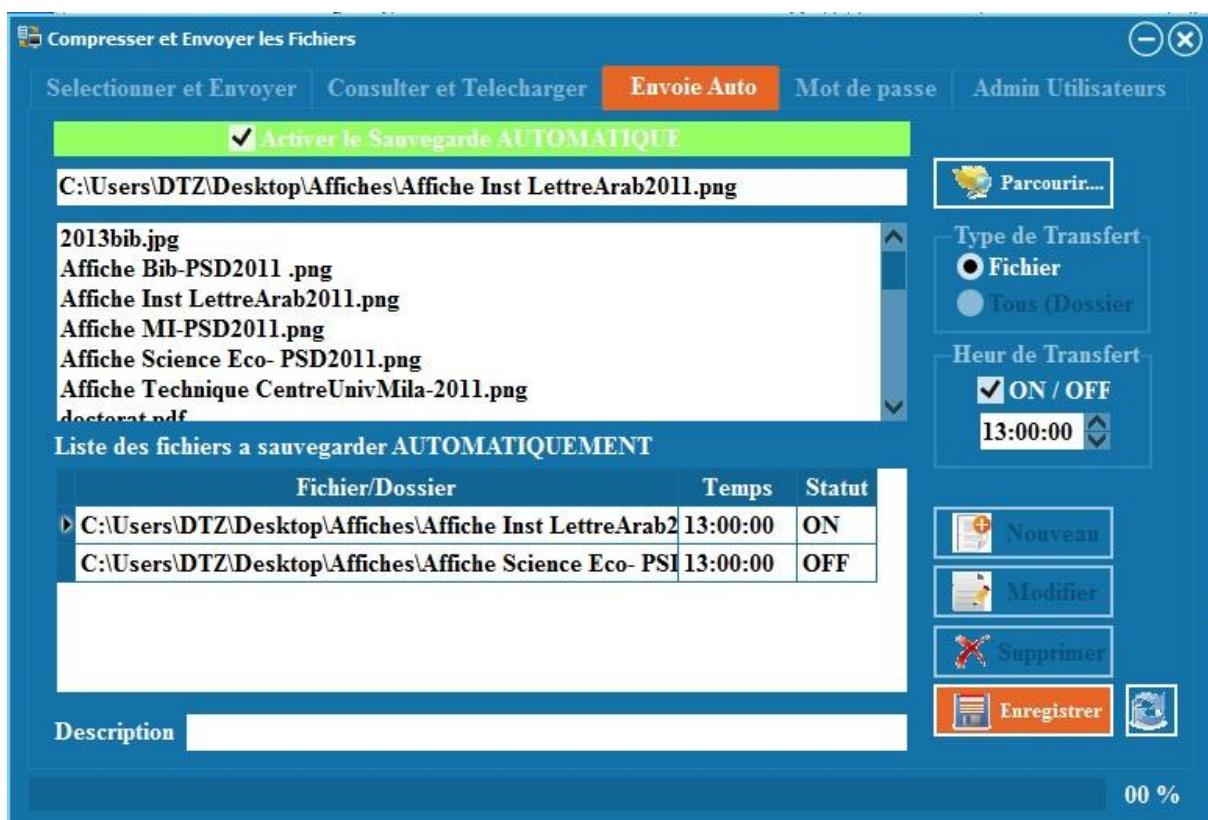


المصدر: مصلحة المستخدمين

## الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في حل المشاكل الإدارية التقليدية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بن الصوفه - ميلة -

- ✓ إنجاز برنامج تسيير وحدة الطب الوقائي (إنشاء ملفات طبية خاصة بزوار الوحدة، إحصائيات). وكانت العملية تتم بإعداد ملف طبي للموظفين ورقيا، وأصبحت إلكترونيا.
- ✓ إنجاز برنامج الحفظ الآلي للملفات وقواعد البيانات (Gestion Des Sauvegardes). وهو برنامج حماية تم استخدامه كنظام أمني لحفظ الملفات آليا في خادم الملفات ويضمن بقائها في حال الأعطال وكانت عملية الحفظ في السابق بحفظ الملفات على الحاسب الشخصي أو في القرص المضغوط، أو في وسائط التخزين المختلفة، ويمكن توضيح البرنامج في الشكل التالي:

الشكل رقم (17-3): برنامج الحفظ الآلي للملفات وقواعد البيانات

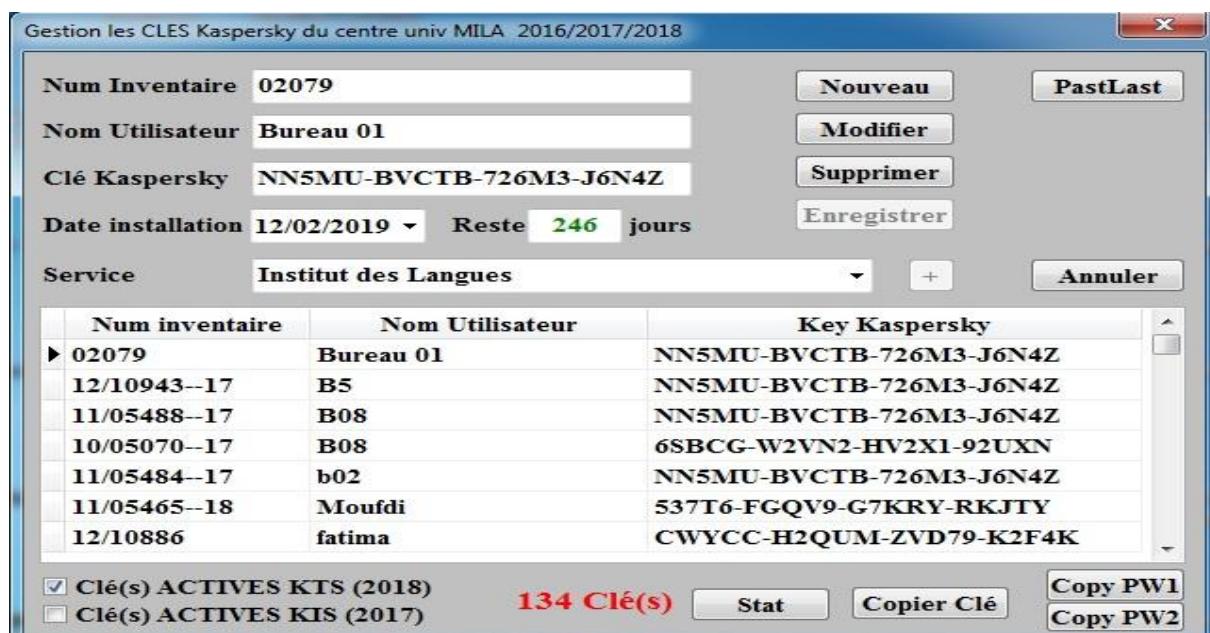


المصدر: مصلحة الأنظمة والشبكات

- ✓ إنجاز برنامج تسيير مفاتيح مضاد الفيروسات (Gestion des clés de l'antivirus)

## الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في حل المشاكل الإدارية التقليدية في المركز الجامعي عبد الحفيظ وبالصوفة - ميلة -

### الشكل رقم(3-18): برنامج تسخير مفاتيح مضاد الفيروسات



المصدر: مصلحة الأنظمة والشبكات

✓ إنجاز ومتابعة نظام طلب الوثائق الإدارية عبر الخط. أصبحت طلب الوثائق تتم عبر شبكة الانترنت ومتابعتها، وكانت طلب الوثائق تتم بالحضور الشخصي وكتابة طلب خطي، حيث سهلت من إجراءات الحصول على الوثائق، وسرعة الحصول عليها، كما هو موضح في الشكل أعلاه.

### الشكل رقم(3-19): نظام طلب الوثائق الإدارية



المصدر: [www.centre-univ-mila.dz/doc.net](http://www.centre-univ-mila.dz/doc.net)

## الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في حل المشاكل الإدارية التقليدية في المركز الجامعي عبد المفيض بوسونه - ميلة -

- ✓ إنجاز ومتابعة نظام نشر نتائج الإمتحانات عبر الانترنت. حيث كانت عملية نشر نتائج الإمتحانات تتم يدوياً عبر قوائم تنشر على لوحات الإعلانات، وأصبحت متاحة عبر الموقع الالكتروني للمركز الجامعي، أو على موقع التواصل الاجتماعي **facebook** في الصفحة الرسمية للمركز الجامعي والشكل التالي يوضح طريقة الاطلاع على النتائج:

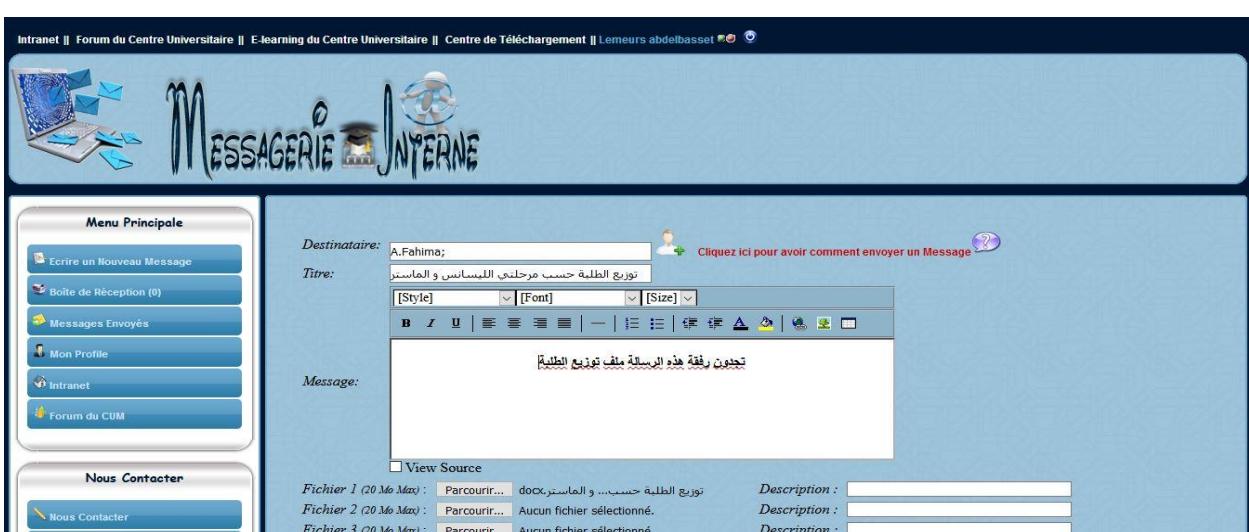
الشكل رقم(3-20): نظام نشر نتائج الإمتحانات



المصدر: note.centre-univ-mila.dz

- ✓ إنجاز ومتابعة نظام البريد الإلكتروني الداخلي (**Messagerie Interne**). حيث يوفر نقل الملفات بين المصالح بطريقة آلية عكس الطريقة التقليدية، التي تتم فيها نقل الملفات بطريقة يدوية بين المصالح والإدارات. مما سهل في عملية الاتصال وسرعة ووصول المعلومة، كما في الشكل التالي:

الشكل رقم(3-21): نظام البريد الإلكتروني الداخلي (**Messagerie Interne**)



المصدر: 172.30.100.100/messagerie-cun

## الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في حل المشاكل الإدارية التقليدية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة -

✓ إنجاز ومتابعة الموقع الإلكتروني للمركز الجامعي. وهذا الموقع تم اعتماده منذ نشأت المركز الجامعي لميلة. وتمثل واجهة الموقع الإلكتروني في الشكل التالي:

الشكل رقم(3-22): واجهة الموقع الإلكتروني للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة.



المصدر : [www.centre-univ-mila.dz](http://www.centre-univ-mila.dz)

✓ إنجاز ومتابعة الصفحة الرسمية للمركز الجامعي على الفيسبوك .facebook

الشكل رقم(3-23): الصفحة الرسمية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة على facebook



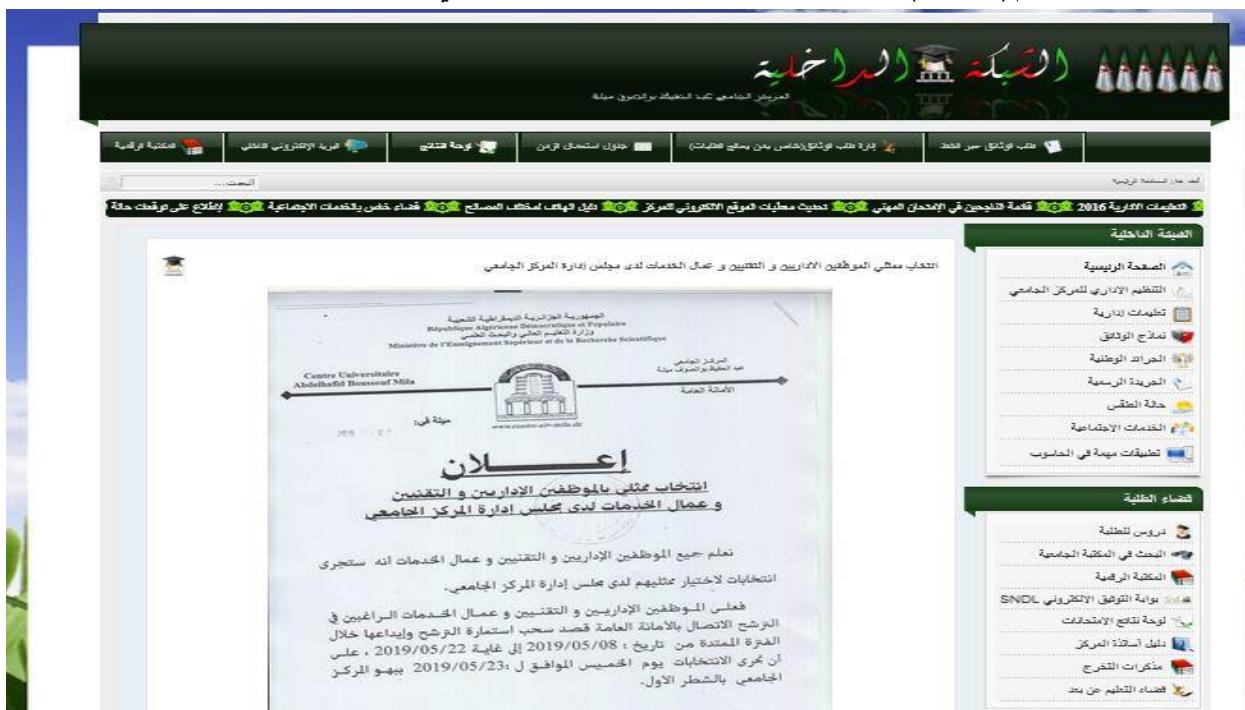
المصدر: <https://m.facebook.com-univ mila>

الفصل الثاني: دور الإدارة الالكترونية في حل المعايير الإدارية التقليدية في المركز الجامعي عبد المغيظ بوالصوف - ميلة -

- تتصبب ومتابعة موقع التعليم عن بعد. وهذا الموقع تدرج فيه الدروس ويتم التفاعل بين الطالب والأستاذ الكترونيا عبر درشة في الموقع نفسه. خلاف العملية التقليدية التي كانت تتم عن طريق الحضور الشخصي للطلاب، مما ساهم في تطوير طريقة جديدة في التدريس.

✓ إنجاز ومتابعة موقع الشبكة الداخلية (Intranet) للمركز. تم بدأ العمل بموقع الشبكة الداخلية منذ سنة 2011 ، والخلص من طرق العمل التقليدية التي كانت تتم يدويا وتبادل المعلومات تكون شخصيا بين الأفراد وبين الإدارات، ويمكن توضيح واجهة الشبكة الداخلية للمركز الجامعي في الشكل التالي:

الشكل رقم(3-24):واجهة الشبكة الداخلية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.



المصدر: 172.30.100.100/intranet

□ المشاريع طور الانجاز

- إعادة تصميم وتطوير الموقع الإلكتروني للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة.
  - تنصيب خادم لتوطين البريد الإلكتروني المهني (Serveur de messagerie) خاص بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة.
  - تطوير برنامج خاص بتسهيل المخزن والجرد (Gestion de stock et inventaire) تطوير برنامج تسهيل مصلحة الصيانة يشمل متابعة كل نشاطات الصيانة وتقديم إحصائيات حول العتاد المستعمل.
  - تطوير برنامج تنظيم المراسلات يسمح بتسهيل البريد الصادر، الوارد، الخارجي والداخلي، كما يوفر بعض الخصائص مثل البحث والإحصائيات.
  - تطوير نظام آلي لتسهيل حظيرة السيارات.

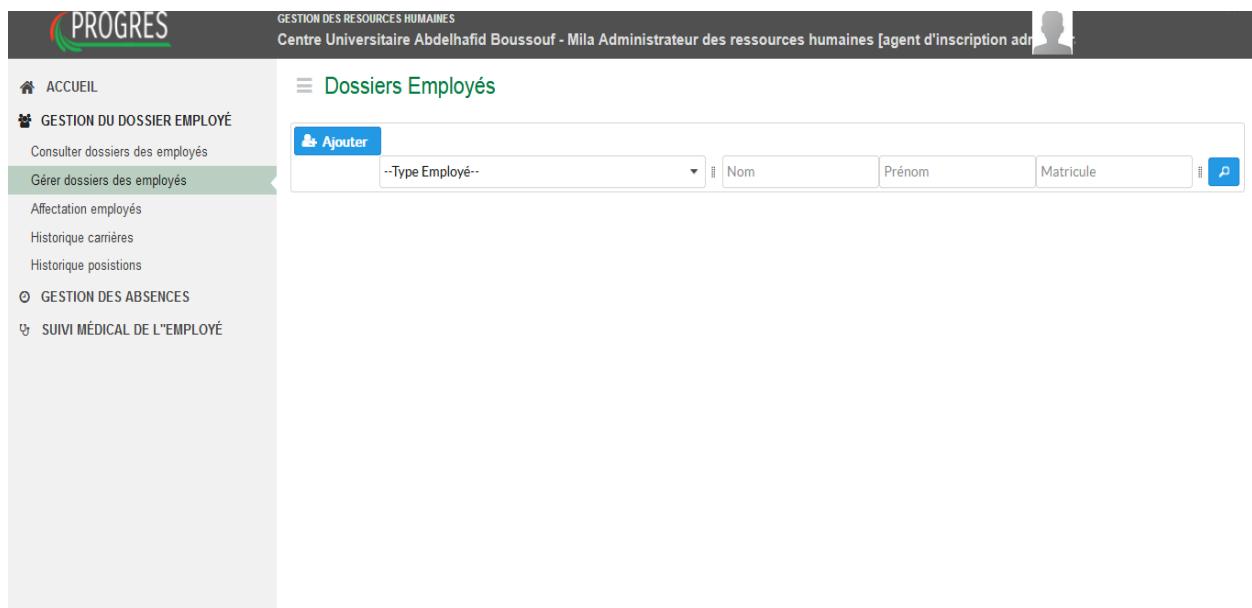
## 2. فرع المستخدمين والنشاطات الثقافية

### ☒ المشاريع المنجزة

✓ إدخال المعطيات الخاصة بكل أستاذة وموظفي المركز على مستوى نظام المعلومات **PROGRES** وهي قاعدة بيانات وطنية فرضتها على قطاع التعليم العالي وهي أول خطوة لرقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، حيث يتم إدخال معلومات الموظفين والأساتذة الدائمين في قاعدة بيانات لدى **PROGRES** وتمثل قاعدة بيانات ضخمة تشمل كل عمال قطاع التعليم العالي، ويتم من خلالها البحث عن معلومات الخاصة بالأساتذة والإداريين بواسطة استخدام اسم ولقب أو الرمز المخصص لكل العاملين، وتتميز هذه المعلومات بالسرية التامة وإمكانية الاطلاع عليها فقط من طرف المتصرف أو مسیر الموارد البشرية، ويتاح البرنامج إمكانية التعديل، مما ساهم في تحبيب الملفات من ورقية إلى الكترونية، ومتابعة المسار الوظيفي للعامل.

وتكون واجهة بوابة إدخال المعطيات الخاصة بكل أستاذة وموظفي المركز على مستوى نظام المعلومات **PROGRES** على الشكل التالي:

**الشكل رقم(25): واجهة إدخال المعطيات الخاصة بالأساتذة والموظفين على نظام PROGRES**



المصدر: [progres.mesrs.dz/web/grh](http://progres.mesrs.dz/web/grh)

✓ إنجاز برنامج لتسهيل المستخدمين الأساتذة خاص بمتابعة الحياة المهنية للأستاذ. حيث أن متابعة الحياة المهنية (كل الوضعيات القانونية للموظف العمومي) للأستاذ كانت تتم بطريقة يدوية عن تطبع بشكل ورقي.

### الشكل رقم (3-26): برنامج تسيير المستخدمين



### المصدر : مصلحة المستخدمين

- ✓ إنجاز برنامج لتسهيل العطل (السنوية، الفصلية، المرضية، الاستثنائية، ساعات الرضاعة، متابعة بوادي العطل، تقديم إحصائيات). حيث كانت الأعمال تتجز وتحفظ ورقيا.

ويمكن توضيح واجهة البرنامج من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (3-27): برنامج تسيير العطل



## المصدر: مصلحة المستخدمين

## □ المشاريع طور الإنجاز

▪ تعليم استعمال نظام PROGRES في مجال إدارة الموارد البشرية على مستوى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة.

## المعوقات التي واجهت الادارة الجامعية في تبنيها للادارة الالكترونية:

- عدم التخلي عن الإجراءات التقليدية حتى مع إدخال العمل بالحاسوب واقتناء البرمجيات الحديثة.
  - حتى أفضل البرامج الإدارية لم تعط الدعم المطلوب ولا الإعانة الكاملة.
  - احتواء البرمجيات والتطبيقات التي تعمل بها الجامعة على أخطاء ونفائص مثل نظام PROGRES الذي يحتوي على نفائص من بينها، نقص في الشكل وتدخل الواجهة وعدم تناسق الخطوط، في فرع المستخدمين عند إدخال الموظفين يوجد نقص في الرتب والتخصصات وعدم إمكانية إدخال الأساندنة غير المرسمين (ساعات الإضافية)، إضافة إلى وجود نقل في عمل الموقع.
  - نقص تدفق الانترنت.
  - نقص الإطارات والكافاءات المطلوبة.
  - وجود مقاومة للتغيير وعدم تغيير دهنيات العمال حول طريقة العمل السابقة.
  - نقص التجهيزات المطلوبة للعمل.

**خلاصة الفصل:**

على ضوء تحليل المعطيات يمكن استنتاج أن الإدارة الالكترونية تمثل منهجاً حديثاً يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يتميز هذا المنهج الحديث بمميزات وخصائص تميزه عن غيره من المناهج

وان الإدارة الالكترونية توفر على مجموعة من الأنظمة والبرامج والمواقع التي تساعد المركز الجامعي في أداء أعماله، ومخالف وظائفه الإدارية وان استغلالها يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق سير العمل مثل عامل الوقت، أمن المعلومات، حواجز المكان والزمان وغيرها وأن تطبيق الإدارة الالكترونية يعمل على زيادة فعالية وكفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة، مع التقليل في الوقت والجهد المبذول من طرفهم وان استغلال المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف للأجهزة والبرمجيات تمكنه من الوصول للمعلومات في الوقت المناسب وبكل سهولة من تحقيق الرقابة الدورية والمستمرة واكتشاف الانحرافات وتصحيحها، تساهم شبكات الاتصال في تسهيل العمل من خلال سهولة وسرعة الاتصال ونقل وتبادل المعلومات، تحفيز العاملين وتوجيههم نحو انجاز المهام الموكلة إليهم، التشارك الواسع والمستمر بين مختلف العاملين، ومتابعة تنفيذ الأعمال والخطط واكتشاف الانحرافات.

خاتمة

## الخاتمة:

أنتجت تقنية المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتغيرة والمتعددة خلال السنوات القليلة الماضية، واقعًا إدارياً جديداً حيث جعلت الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تجد بصلة لما كان عليه واقع الفكر الإداري وتطبيقاته خلال العقد الفائت، لذلك اهتمام كبير بالإدارة الإلكترونية لما تتميز به من إيجابيات واستغلالها للأنظمة والبرمجيات المتغيرة وتسهيل العمليات والوظائف الإدارية، واستهدافها للتنسيق والتعاون بين الجهد البشري للاستغلال الأحسن لمختلف الوسائل والتقنيات الحديثة، وتحقيق الأهداف بأقل جهد ووقت وتكلفة، فقد ثبت أن نجاح أي مشروع يتوقف بالدرجة الأولى على الإدارة.

والتجييه والرقابة واتخاذ القرارات، بهدف الوصول لتحقيق الأهداف الجامعية المنشودة بأعلى كفاءة، لذلك نجد أن الجامعة تحتاج إلى إدارة جامعية ناجحة متميزة، وتعتمد على عمليات التخطيط والتنظيم فالإدارة الجامعية المتغيرة والعصرية يجب أن تتخلى عن نظامها الروتيني والاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعدها في الوصول لأهدافها.

## النتائج:

من خلال الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تشارك الإدارات المختلفة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف في مشروع رقمنة المركز في إطار إستراتيجية الوطنية لرقمنة إدارة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.
- تسهيل العمل والسرعة في الانجاز باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات.
- المساعدة في اتخاذ القرار بتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متذدي القرار.
- تخفيض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء من خلال توحيد طريقة العمل مثل نظام PROGRES.
- تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني.
- معالجة البيروقراطية والشفافية والاعتماد على المعلومات المتوفرة في قاعدة البيانات.
- تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات والتقليل من الملفات الورقية واستبدالها بقاعدة بيانات إلكترونية.
- رفع كفاءة العاملين في الإدارة وسرية المعلومات الخاصة بالموظفين وإمكانية الاطلاع عليها فقط من طرف الأفراد التي تخول لهم الإدارة ذلك.
- تنظيم ديناميكي متتطور ومتفاعل باستمرار مع متغيرات الخارجية والداخلية.
- استثمار المنظمة الإلكترونية تقنيات المعلومات والاتصالات إلى أقصى حد متاح.
- تتسم العمليات التي تقوم بها إدارة الجامعة في ظل الرقمنة بالترابط الكبير.
- استثمارها للإنترنت في كافة معاملاتها.

- استغلال النظم المتطرفة في توليد وتبادل المعرفة.

اختبار الفرضيات:

**الفرضية 01:** <> هناك تصور واضح لإدارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -مilla للتوجه نحو الإدارة الإلكترونية <>.

في إطار الإستراتيجية الوطنية لرقمنة إدارة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وسعياً إلى رقمنة مختلف العمليات الإدارية، البيداغوجية والعلمية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -مilla، وبناء على مؤشرات المحور الأول التي تهدف لمعرفة مدى توفر المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -مilla على الأنظمة والبرمجيات والتطبيقات التي تساعد في العمل الإداري، ومتعدد المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، واعتماداً على مراسلة إدارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -مilla في 2018/12/24، والتي قدمت تقرير يشمل المشاريع المنجزة وكذا المشاريع قيد الإنجاز لرقمنة العمليات الإدارية في المركز الجامعي، ثبتت **الفرضية القائلة** <> أن هناك تصور لإدارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -مilla للتوجه نحو الإدارة الإلكترونية <>.

**الفرضية 02:** <> تعتمد كل الميادين والفروع الأنظمة والبرمجيات لتطوير العمل الإداري <>

تمثلت المشاريع المنجزة وقيد الإنجاز في مجموعة من البرامج والأنظمة والتطبيقات، شملت أربع ميادين أساسية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -مilla، وهي ميدان البيداغوجيا، ميدان الدراسات فيما بعد التدرج، البحث العلمي وال العلاقات الخارجية، ميدان المكتبة الجامعية، وميدان الأمانة العامة، ومنها ما استخدم للمعاملات الداخلية مثل الشبكة الداخلية، الصفحة الرسمية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، برنامج خاص بالمتابعة البيداغوجية للطالب، نظام الإعارة الآلية (Syngeb)، ومنها ما يستخدم للمعاملات الخارجية مثل نظام PROGRES، الأرضية الخاصة بتسهيل المجلات العلمية ASGP. منها ما شمل استخدامه كافة الميادين والفروع مثل الشبكة الداخلية و PROGRES ومنها ما تمحور عمله على ميدان أو فرع واحد مثل أنظمة وبرامج المكتبة، ومنه ثبتت **الفرضية القائلة** <> تعتمد كل الميادين والفروع الأنظمة والبرمجيات لتطوير العمل الإداري <>

**الفرضية 03:** <> تساهم الإدارة الإلكترونية بشكل ملحوظ في تحسين وكفاءة الوظائف الإدارية <>

إن تبني المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -مilla، للإدارة الإلكترونية إنما جاء لتسهيل العمل الإداري وتطويره فكل برنامج أو نظام يتم العمل به ساعد بشكل أو بأخر في وظيفة معينة، فمثلاً شبكة الأنترنت ساعدت في مختلف الوظائف، ساهمت في تفعيل الاتصال الإداري الداخلي للمؤسسة وتطويره بشكل كبير من الاتصال الورقي إلى شبكة داخلية، سرعة بشكل كبير في ووصول المعلومات لاتخاذ القرار، وتوجيه العمل وتنظيمه والرقابة عليه، أيضاً نظام PROGRES ومساعدته الكبيرة في جميع الوظائف من التخطيط حتى عملية اتخاذ القرار، وتتجدر الإشارة هنا إلى أن كل التحسينات التي جاءت بها هذه البرامج

لم تتم بكل متطلبات القيام بهذه الوظائف إلكترونيا، إنما توضع هذه البرامج بناء على عوائق أو مشاكل تواجهها الوظائف داخل المؤسسة، ومنه نثبت الفرضية القائلة <> تساهم الإدارة الإلكترونية بشكل ملحوظ في تحسين وكفاءة الوظائف الإدارية <> في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف سميلا، من خلال البرامج والأنظمة والتطبيقات التي تبنتها الإدارة الجامعية.

**الفرضية 04:** <> توجد معوقات تؤدي إلى عدم التطبيق الأمثل لمشروع الرقمنة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف سميلا <>.

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراءها في عبر مختلف الميادين والفروع التي تستخدم الأنظمة والبرامج في عملها، تم التعرف مختلف الفوائد التي جاء بها مشروع الرقمنة على المركز الجامعي سميلا، إلا أنه يواجه عدة معوقات تحول والتطبيق الجيد له، فمثلاً ضعف تدفق الأنترنت وهو أكبر عائق يعاني منه المركز الجامعي سميلا، مما يبيطئ عملية الاتصال ونقل المعلومات، أيضاً نقص في تكوين الكوادر البشرية خصوصاً بعد التحديات المتواصلة لأنظمة والبرامج، والتي تشكل عائق هي الأخرى على أداء العمل، أيضاً مقاومة بعض الأفراد للتغيرات الحاصلة في العمل، نتيجة تمسك الطرق التقليدية للعمل، أو جهلهم لطرق العمل الحديثة... الخ، كل هذه الأمثلة تؤدي بنا إلى إثبات الفرضية القائلة أنه <> توجد معوقات تؤدي إلى عدم التطبيق الأمثل لمشروع الرقمنة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف سميلا <>، ينبغي للإدارة معالجتها لدعم توجهها نحو الإدارة الإلكترونية.

#### الاقتراحات والتوصيات:

- 1- توفير البنية التحتية الالزمة من أجهزة حاسوبية وشبكات اتصال، والتي تساهم في تفعيل الإدارة الإلكترونية.
- 2- عقد دورات تدريبية للموظفين والمدراء في مجال الإدارة الإلكترونية وتحفيزهم لحضورها.
- 3- نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية عن طريق إصدار مطويات ونشرات لما تتوفر عليه المركز الجامعي والتعريف بكيفية الاستفادة من مختلف التطبيقات التي تعمل بها.
- 4- تطوير قدرات القيادات الجامعية في مجال الإدارة الإلكترونية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف سميلا.
- 5- على الإدارة العليا الاهتمام أكثر بالعنصر البشري لزيادة انتماء العاملين لجامعتهم.
- 6- التوضيح للعاملين مدى فائدة الإدارة الإلكترونية لهم، وطمأنتهم بأنها لن تغير من مراكزهم ومناصبهم الإدارية والوظيفية.
- 7- تشجيع العاملين والأساتذة والطلبة على استخدام التطبيقات والبرامج التي يتتوفر عليها المركز الجامعي وتعريفهم بكيفية استخدامها.

# المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1. أسامة خيري، الإدارة العامة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
2. بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
3. بن حمو سكينة، مدخل للتسخير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، 2012.
4. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجلة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
5. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
6. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
7. بشير العلاق، الاتصال في منظمات العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
8. بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
9. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن 2012.
10. حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال نماذج مهارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع الأردن، 2009.
11. حسين محمد حسن، الإدارة الالكترونية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
12. مدحت محمد أبو النصر، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
13. محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجمع للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
14. محمد سرور الحريري، الإدارة الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
15. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000.
16. محمود القدوة، الحكومة الالكترونية وإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
17. نبيل دنون الصانع، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن 2010.
18. نجم عبد نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
19. سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
20. عبد الباري ذرة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر الأردن، 2011.

21. سيد سالم عرفة، الاتصال التسويقي، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
22. على الضلاعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر والتوزيع، 2008.
23. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 2004.
24. صفوان المبيضين، تطبيقات الإدارة في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن .2011
25. رفيدة حطاب، إدارة الأعمال الالكترونية، دار امجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
26. شعبان فرج، الاتصال الإداري، دارأسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
27. خيري كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- ب- الرسائل الجامعية:
  28. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة الجزائر، 2013.
  29. السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2011.
  30. أميمة عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، رسالة ماجستير في علوم التربية، جامعة أم البوقي، الجزائر، 2014.
  31. إسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009.
  32. بدرة بنت عبد الله بن خليفة المبيضي، فعالية الرقابة الإدارية، رسالة ماجستير في التربية، جامعة نزوى، عمان، 2007.
  33. بوكرش بسمة، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2012.
  34. بريش ريمة، الرقابة الإدارية في المرافق العامة، رسالة ماجستير في القانون العام، جامعة ام البوقي، الجزائر ،2013
  35. درايلي نور الهدى، دور التنظيم غير الرسمي في إتخاذ القرار داخل المنظمة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة البويرة، الجزائر، 2013.
  36. وردة برويس، فعالية الاتصال الإداري في إنجاح عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاساتها على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ،2015

37. ليازيد وهيبة، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014.
38. ماجد بن سفر صالح السفياني، درجة مشاركة المعلمين في إتخاذ القرار، رسالة ماجستير في الإدارة والتربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.
39. محمد عبد الله العنيزي، اثر الاتصال الداري في تحقيق فعالية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010.
40. مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، رسالة ماجستير جامعة احمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009.
41. عادل عبد السميم على، معوقات الاتصال الإداري وتأثيرها على أداء العاملين، جامعة المنصورة مصر، 2013.
42. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الإدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2000.
43. قادری محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظري والتطبيق، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010.
44. رشيد خضير وحيد الدیدانی، اثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
45. خالد علي أبو عيان، اثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2013.
46. خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأطروfonيات، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.
- ج- المجلات:
47. أحلام محمد شوای، الإطار التكنولوجي وتأثيره في الأداء الوظيفي، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، جامعة بابل، العدد الرابع، العراق.
48. أم الخير قوارح، مقاربة نظرية حول الإدارة الالكترونية، مجلة المجتمع والرياضة، جامعة حمة لحضر الوادي، العدد الثاني، الجزائر، 2018.

49. موسى عبد الناصر قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، مجلة الباحث جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.

50. عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، مجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الثالث، مخبر البحث في المالية العامة GREFIP الجزائر، 2013.

الموقع الإلكترونية:

<http://www.centre-univ-mila.dz>.51

[progres.mesrs.dz/web fve](http://progres.mesrs.dz/web_fve).52

[bib.center-univ-mila.dz](http://bib.center-univ-mila.dz).53

# الملاحق

الملحق رقم 01:

الإجابة	السؤال	البعد	المحور
	إلى أين وصل المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف في مشروع الإدارة الالكترونية، وهل يتتوفر على مختلف العتاد والبرمجيات الالزامية لتبني مشروع الرقمنة.	01	الادارة الالكترونية
	وهل المركز الجامعي يواكب مشروع الرقمنة الذي تناوله إدارة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.		الرقمنة في مختلف العمليات الإدارية
	ما هي أهم البرامج والأنظمة التي يعتمدتها ميدان البيداغوجيا لتسهيل العمل الإدارية، وما هي التسهيلات التي وفرتها، المشاريع طور الانجاز	2	أهم البرمجيات والأنظمة التي تعتمدتها الميدانين والفروع داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ
	ما هي أهم المشاريع المنجزة في ميدان الدراسات فيما بعد التدرج، البحث العلمي والعلاقات الخارجية، والمشاريع طور الانجاز بها	3	بوالصوف
	ما هي أهم البرامج والخصائص والإمكانات التي وفرتها ميدان المكتبة المركزية، واهم المشاريع طور الانجاز بها	4	
	في ميدان الأمانة العامة، ما هي أهم المشاريع المنجزة في فرع الأنظمة والبرمجيات، ومساهمتها في تحسين العمل الإداري، أهم المشاريع طور الانجاز في هذا الفرع، وما هي أهم البرامج التي تستخدمها فرع المستخدمين والنشاطات الثقافية، ومساهمتها في تحسين العمل الإداري، واهم المشاريع طور الانجاز في هذا الفرع	5	
	ما هي طريقة العمل التي كانت عليها الإدارات قبل رقمنة العمليات الإداري والسلبيات التي واجهتها والتي ساعدت على تحسين وتطوير العمل.	7	الإضافات التي قدمتها الإدارة الالكترونية للعمل الإداري في المركز الجامعي
	وما الهدف المستقبلي للإدارة الالكترونية، والفائدات التي		

	يحصلها المركز الجامعي عبد الحفيظ بواسطه ميلة.		عبد الحفيظ بواسطه	
	هل هناك حاجة للعمل بالطريقة التقليدية في ظل وجود الأنظمة والمعدات الالكترونية، وهل هناك مشاكل تحد أو تقلل من الاعتماد الكلي على العمل بالطريقة الالكترونية.	8	طريقة العمل التقليدية، والعقبات التي تواجه استغلال البرمجيات والأنظمة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بواسطه	المشاكل التي تواجه طريقة العمل

الملحق 02:



الملحق: 03



الملحق: 04



## الملاحق: 05

Non sécurisé | www.centre-univ-mila.dz/ar/index.php

المقر الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة  
Centre Universitaire  
Abdelhafid BOUSSOUF - Mila

التوزيع الزمني عروض التكوين موقع التعليم عن بعد طلب الوثائق عبر الخط بوابة التوثيق الإلكتروني SNTD الصفحة الرئيسية

فضاء الطلبة المكتبات الجامعية المعاهد المركز الجامعي

المركز الجامعي مدينة

موقع المكتبة

مكتبة

علم جميع الطلبة أن الفهرس الإلكتروني للمركز متوفّر الان لزيارة يرجى الضغط على الرابط أدناه

للمزيد إضغط هنا

طلب الوثائق

خدمة جديدة تمكّنكم (أساتذة، موظفين) من طلب وثائقكم الدارية عبر الموقع

للمزيد إضغط هنا

مجلة الكترونية

تواصل ... تفاعل ... كن الأول

للمزيد إضغط هنا