

جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الموضوع

المعوقات السوسيوتنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجامعية
دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص تنظيم و عمل

تحت إشراف الدكتور

من إعداد الطالبة

- مشراوي فاطمة الزهراء - بن عيسى الأزهاري

السنة الجامعية 2021/2020

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Amar Thelidgi - Laghouat

Faculty of Social Sciences

Department of Sociology and Demography

The Scientific Committee



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

اللجنة العلمية

تصريح وتعهّد

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة): **حشّش راوي فاطمة الزهراء**

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم : **6.9.4045/3445**. الصادرة بتاريخ

20.11/2019 عن دائرة : **الأغواط** ولاية : **الأغواط**

رقم التسجيل : **20.15.39000818**

التخصص : **علم الاجتماع تنظيم وعمل**

عنوان مذكرة نهاية الدراسة : **محوقات السوسيو تنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة**

أصرّح بشرفي أنني قمت بانجاز مذكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه بجهدي الشخصي وفقا للمنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي وبذلك أتحمّل المسؤولية كاملة عن أي مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلي للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الأغواط في : **2020/09/17**

توقيع الطالب (ة):

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

{ رب اوردني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و علي والدي و أن أعمل حالاً ترضاه و أحفظني برحمتك في عبادك الصالحين }.

صدق الله العظيم

من حق النعمة الذكر *****وأقل جزاء للمعروفه الشكر

الحمد لله حمدا كثيرا بتوفيقه لنا في في إنجاز هذا العمل

بعد شكر الله جل جلاله و علا مقامه أتقدم بالشكر الجزيل و كل تقدير الأستاذ المشرف « بن عيسى الأزهاري »

على مجهوداته و توجيهه لي لإكمال هذا العمل.

كما أخص بالذكر كل أساتذة كلية العلوم الاجتماعية عامة و أساتذة تخصص علم اجتماع خاصة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني من قريب أو بعيد.

و الحمد لله رب العالمين

الإهداء

لى من علمني أن حياتي مشوار

أبراه باسم الله.***** وأزنيه بالخلق

لى من أستم منه قوتي***** لى من أستم من علمي

لى من سبق جهده جهدي***** لى من معه عرف طعم النجاح

لى من نجل العطاء من عطائه***** وثني الشاء على فضائه

لى سبب وجودي بالحياة إليك (أبي غالي)

لى من خطفت معي أول خطوة***** وخطت معي أول حرف

لى من رسمت لي أحلى ابتسامة***** حين خطت أول كلمة

وهل من كلمة أحلى من (أبي حبيبة)

لى من بكيت يكون***** لى من بهم أكون إليكم (أخواني)

لى توأم روجي زوجي الغالي

لى كل أصدقاء والأحباب***** لى أستاذ مشرف بن عيسى ولى رفقه العلم.

مشراوي فاطمة الزهراء

فخرس

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

الاهداء

مقدمة..... أ - ب

الفصل الاول : الإطار المنهجي الدراسة

- 1- اسباب اختيار الموضوع..... 1
- 2- أهداف الدراسة..... 1
- 3- أهمية الدراسة..... 2
- 4 - الإشكالية..... 3 - 4
- 5- الفرضيات..... 4
- 6 - تحديد المفاهيم..... 4 - 8
- 7- الدراسات السابقة..... 8 - 15

الفصل الثاني : الإطار النظري المعوقات السوسيوتنظيمية

- تمهيد..... 18
- 1- مفهوم التنظيم و مبادئه..... 19 - 21
 - 2- معوقات سوسيوتنظيمية..... 21
 - 3- مصادر معوقات سوسيوتنظيمية..... 22
 - 4- مشاكل التنظيم و معوقاته..... 23 - 28
 - 5- النظريات المفسرة المعوقات السوسيوتنظيمية..... 30
- 1-5 نظرية النسق الطبيعي "الفن جولدنر"..... 30 - 31
 - 2.5 "نظرية تفويض السلطة " فليبيسلزنيك"..... 32 - 33
 - 3.5 نظرية النسق الاجتماعي "تالكور تبارسونز"..... 33 - 35
 - 4.5 نظرية المعوقات الوظيفية " روبرت ميرتون"..... 35 - 38
- خلاصة الفصل..... 39

الفصل الثالث : الإدارة الإلكترونية

تمهيد.....	41
1-تعريف الإدارة الإلكترونية.....	42 - 43
2-المقارنة بين مفهوم التقليدي و الالكتروني.....	44 - 45
3-خصائص و ابعاد الإدارة الإلكترونية.....	45 - 46
4-أهمية الإدارة الإلكترونية.....	46 - 47
5-أهداف الإدارة الإلكترونية.....	47 - 48
6-وظائف الإدارة الإلكترونية.....	48 - 49
7-مجالات و متطلبات الإدارة الإلكترونية.....	49 - 58
8-معوقات الإدارة الإلكترونية.....	57 - 58
9- سبلات المحتملة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.....	59 - 61
10- سبل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	61
خلاصة الفصل.....	62

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد.....	64
1- الإجراءات المنهجية للدراسة.....	65
1-1-مجالات الدراسة.....	65
1-1-1-المجال المكاني.....	65 - 66
1-1-2-المجال الزماني.....	66
1-1-3-المجال البشري.....	66
2-1- منهج و تقنيات الدراسة.....	67
2-1-1- منهج الدراسة.....	67
2-1-2-أدوات جمع البيانات.....	67 - 68
2-1-3-مجتمع الدراسة.....	68 - 70
2- عرض و تحليل البيانات الدراسة.....	71
2-1- عرض و تحليل البيانات العامة.....	71
2-2- عرض و تحليل البيانات الفرضية الأولى.....	78
2-3- عرض و تحليل البيانات الفرضية الثانية.....	83 - 84

85.....	3- لاستنتاج العام
87.....	خاتمة
92 -88.....	قائمة المصادر و المراجع
	ملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
70-69	Krejcie& Morgan	01
71	يبين لنا مجتمع الدراسة الأصلي و العينة المأخوذة منه	02
71	يبين توزيع مبحوثين حسب الجنس	03
72	يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	04
73	يوضح عدد الطلبة في القسم	05
74	مدى وجود متابعة و رقابة لتطبيق العمليات	06
75	مدى تدفق الحالي الانترنت للقيام بمختلف العمليات	07
76	مدى وجود تنسيق بين مختلف المصالح تجاوز العقبات و الأخطاء	08
77	مدى استعاب لجميع العمليات في حال الوقوع في الخطاء	09
77	مدى اعداد برامج تدريبية و علاقته بتقلص الأخطاء	10
79	مدى اقبال المرؤوسين للتحكم في العمليات و علاقة ذلك بتقلص الأخطاء	11
80	تذمر و مقاومة من قبل المرؤوسين اثناء تأدية ادوارهم الجديدة	12
81	نظرت المرؤوسين للإدارة الالكترونية و مدى تحسين العمليات	13
82	مدى التزام المرؤوسين في أداء مهامهم و علاقته بتحسين العمليات	14
83	اكتساب المهارات بشكل سلس و سريع من قبل المرؤوسين	15

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
29	رسم توضيحي لمشاكل التنظيم و معوقاته	01
72	دائرة نسبية توضح افراد العينة حسب الجنس	02
73	دائرة نسبية توضح افراد العينة حسب المستوى التعليمي	03

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بعنوان : المعوقات السوسيوتنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجامعية الى التعرف على المعوقات السوسيوتنظيمية و النظر إلى مدى تأثيرها بشكل سلبي على تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة الجامعية. وانطلقنا من للسؤال الرئيسي : ماهي المعوقات السوسيوتنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجامعية؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية و هي:

- ✓ كيف تؤثر الممارسات التنظيمية على تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة الجامعية؟
- ✓ كيف يشكل سلوك العاملين الأساتذة عائقا أمام تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة الجامعية؟

وكانت فرضيات الدراسة كالتالي:

- ✓ غياب اهتمام بتوفير متطلبات الإدارة الإلكترونية يساهم في إعاقة تطبيقها.
- ✓ نقص تفاعل العاملين الأساتذة مع أدوارهم الجديد يساهم في إعاقة تطبيقها.

وقد تم الاعتماد على منهج الوصفي الذي يتناسب مع متطلبات هذه الدراسة، و لقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من ميدان الدراسة و تم اختيار العينة الطبقية التناسبية، على عينة تتكون من 56 ، متمثلة في رؤساء أقسام و نوابهم.

و مما سبق نستنتج أن من خلال متغيرات الفرضية الاولى التي كانت حول غياب اهتمام بتوفير متطلبات الإدارة الإلكترونية يساهم في إعاقة تطبيقها كانت محققة بحيث البيانات الإحصائية يتبين أن هناك غياب في المتابعة و الرقابة من طرف الادارة العليا، و إلى عدم توفير الإنترنت ، وكذلك غياب وظيفة التنسيق بين المصالح البيداغوجية و عدم استعاب لجميع العمليات و عدم توفير برامج تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية ، وهذا يبين لنا أن غياب اهتمام بتوفير متطلبات قد يآثر بشكل سلبي على تطبيق الادارة الالكترونية.و كما وجدنا متغيرات الفرضية الثانية التي كانت حول نقص تفاعل العاملين الأساتذة مع أدوارهم الجديد يشكل عائقا أمام تطبيقها بحيث أن عدم إقبال من طرف المرؤوسين للتحكم في العمليات و المهام الموكلة إليهم و عدم التزامهم بأداء مهامهم وعدم اكتسابهم مهارات بتقنيات حديثة ، و هذا يبين لنا أن نقص تفاعل العاملين الأساتذة مع أدوارهم الجديد يشكل عائقا أمام تطبيقها.

Study summary:

This study works with: socio-organizational constraints, e-management in the university institution, which identifies the socio-organizational obstacles and looks at their negative impact on the electronic application in the university institution.

And we started from the main question: What are the socio-organizational obstacles to applying electronic management in the university institution?

The main question falls under the sub-questions, which are:

- ✓ How do organizational practices affect the application of electronic management in the university institution?
- ✓ How does the behavior of the professors constitute an obstacle to the application of electronic management in the university institution?

The study hypotheses were as follows:

- ✓ The absence of interest in providing electronic management requirements contributes to impeding their application at the university institution.
- ✓ The lack of interaction of employees (professors) with their new roles contributes to impeding the application of electronic management in the university institution.

A descriptive approach was adopted that fits with the requirements of this study, and the questionnaire was used as a tool to collect data from the field of study. The proportional stratified sample was chosen, on a sample consisting of 56 representatives of department heads and their deputies.

From the foregoing, we conclude that through the variables of the first hypothesis, which was about the absence of interest in providing the requirements of electronic management that contributes to impeding its application, it was achieved so that the statistical data shows that there is an absence of follow-up and control by the senior management, and the absence of Internet, as well as the absence The function of coordination between the educational departments and the lack of absorption of all operations and the failure to provide training programs in the field of electronic management, and this shows us that the absence of interest in providing requirements may negatively affect the application of electronic management in the university institution. And we also found the variables of the second hypothesis, which was about the lack of interaction of employees (professors) with their new roles, which constitutes an obstacle to their application, as the lack of control over the operations and tasks assigned to them, their lack of commitment to the performance of their tasks and their lack of skills with modern techniques, and this shows us that the absence of similar interaction Workers around their new roles as a barrier to their implementation.

مقدمة

شهد العصر الحديث تغيرات في مختلف جوانب الحياة الإنسانية وكان للتطورات التكنولوجية المتسارعة و تقدم وسائل الاتصالات و تقنية المعلومات دور بارز في هذه التطورات، فظهور شبكة الإنترنت و التوسع الهائل في استخدام الشبكات الإلكترونية في جميع المجالات مما أدى إلى إنتقال من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعلومات و ترتب على ذلك التحول التدريجي من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الإلكترونية، فلقد بدأت كثير من المنظمات التبرني و استخدام أحدث الأساليب الإدارية مواكبة للتطورات التقنية و التفاعل مع عصر التقنية الرقمية و من بين تلك الأساليب أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي ظهر في الآونة الأخيرة كمصطلح معاصر نتيجة لتزايد استخدام الحاسب الآلي و شبكاته و الثورة المعلوماتية بشكل عام.

فإن تطبيق الادارة الإلكترونية ساهم في تحسين عمل المؤسسات و أدائها و لاسيما الأعمال الإدارية منها في تبسيط الإجراءات و تقليص الزمن الإنجاز الاعمال حيث تعد الإدارة الإلكترونية منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني و تعد فرصة متميزة للارتقاء بالاداء في منظمة حيث تعد وسيلة لرفع كفاءة و تحسين و تطوير أدائها و تخفيض الأعباء الإدارية عنها.

كما أن تبني مشروع الإدارة الإلكترونية يستلزم تغييرا في القيادات الإدارية و جعلها قيادات متميزة لديها القدرة على الاستجابة لكل المتغيرات التي يشهدها العصر.

وفي ظل تنامي التقدم العلمي و التقني يمثل العنصر البشري ركنا أساسيا و مهما في تطبيق الإدارة الإلكترونية و لذا فإن تطوير هذا العنصر و تدريبه يعد أمرا ملحا و خاصة بعد الثورة المعلوماتية و التوسع في التقنيات الحديثة.

و اصبح من الضروري لتلك الإدارات و العاملين فيها البحث عن المعوقات التي تعيق تطبيق الادارة الإلكترونية داخل المؤسسة.

بحيث تناولنا في هذه الدراسة إلى اربع فصول:

الفصل الاول: فقد تم تطرق فيه إلى الإطار المنهجي للدراسة و تم فيه التطرق إلى أسباب اختيار الموضوع، الأهداف، الأهمية، الإشكالية، إضافة إلى الفرضيات ، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: فقد تم تطرق فيه إلى الإطار النظري للمعوقات سوسيوتنظيمية و تم فيه التطرق إلى مفهوم التنظيم و مبادئه ، مفهوم المعوقات السوسيوتنظيمية و مصادر المعوقات السوسيوتنظيمية ، وكذا للمعوقات التنظيمي و مشكلاته و اهم النظريات المفسرة له.

الفصل الثالث : تم التطرق فيه إلى الجانب النظري الإدارة الإلكترونية كمفهوم ، المقارنة بين المفهوم التقليدي و الإلكتروني ، خصائص الإدارة الإلكترونية ، أهمية، اهداف ، وظائف الادارة الإلكترونية ،

مجالات و متطلبات الادارة الالكترونية ، سليات المحتملة لتطبيق مشروع الادارة الالكترونية ، سبل نجاح تطبيق الادارة الالكترونية.

الفصل الرابع : فهو عبارة عن دراسة ميدانية تم التطرق فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة من المجال المكاني و الزماني الى البشري ، بالإضافة إلى العينة و منهج و تقنيات الدراسة و في الاخير عرض و تحليل البيانات لفرضيات الدراسة (الاولى و الثانية).

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

أسباب اختيار الموضوع

اهداف الدراسة

أهمية الدراسة

الإشكالية

الفرضيات

تحديد المفاهيم

الدراسات السابقة

1. الأسباب اختيار الموضوع:

.الأسباب الذاتية:

- الدافع المعرفي وحب الاطلاع خاصة البحث في المواضيع التي تتميز بالحدث.
- الرغبة والميل الشخصي في معالجة وتحليل المعوقات الاجتماعية والتنظيمية التي تعيق تطوير الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية
- الميول والرغبة في التعرف على مدى النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل الجامعة.

أسباب الموضوعية:

- اتجاه المؤسسات الجامعية إلى تطوير عملياتها من خلال الاعتماد على النظم الالكترونية
- ظهور بعض المشكلات كالتأخر و أخطاء الحجز
- توفر المراجع و الدراسات السابقة و إمكانيات البحث متوفرة أي أن هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة .
- قلة الدراسات التي تناولت الموضوع من الجانب السوسيولوجي على المستوى المحلي خاصة فيما يتعلق بالشق المتعلق بالمعوقات
- حداثة الموضوع الإدارة الإلكترونية كونه موضوع يستحق البحث و التعمق في خباياه .

2. أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية و سماتها و خصائصها .
- 2- رصد الواقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة .
- 3- الكشف عن المعوقات التنظيمية و التقنية و البشرية و الإدارية في تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة .

3. الأهمية الدراسة

1. إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجامعية
2. قد تفيد في بناء استراتيجيات فعالة من اجل التقليل من المعوقات التي تقف امام
إنجاح مساعي تعميم الادارة الالكترونية .
3. إثراء المكتبة الجامعية بدراسة سوسيولوجية قد تكون بداية لدراسات جديدة تفتح ابعاد
لم تغطيها الدراسة الحالية

4. الإشكالية :

تشهد المؤسسات في العصر الحالي العديد من التطورات و التغيرات المتلاحقة نتيجة التقدم السريع الهائل في تكنولوجيا الإتصال و المعلومات ، الذي أدى إلى إحداث عدة تغيرات في نظم التسيير، بحيث ساهمت هذه التقنيات في تغيير أسلوب العمل الإداري وأسهمت بصورة مباشرة في تحسين التواصل الذي ساهم في تطوير مجالات و مسميات عمل الإدارة .

ونظرا للعديد من المتغيرات كزيادة حجم المنظمات و زيادة منتسبيها أصبح لزاما عليها تطوير نظمها و عملياتها التقليدية للرفع من أدائها الأمر الذي يجعل من تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات ضرورة ملحة كونها تساهم في تحسين أداء المؤسسات لاسيما الأعمال الإدارية من خلال استخدام أحدث الوسائل و الابتكارات في المجال الإلكتروني الاستثمار في شبكة الأنترنت لتسهيل العمليات الإدارية وتبسيط إجراءاتها، فتطبيق الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة يساهم في تطوير طرق العمل التقليدية أي طرق العمل اليدوية إلى إدارة أكثر مرونة و فعالية باستخدام الحاسب لتسهيل الحصول على المعلومات بالإضافة إلى توفير الجهد و الوقت من ناحية أخرى حيث تعد الإدارة الإلكترونية منظومة متكاملة و ذلك باعتمادها على نظم المعلومات القوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل تكلفة

ويعد تطبيق الجامعات للإدارة الإلكترونية أمرا ضروريا بما أن النظام التعليمي محرك مهم للتغيير الجذري في نمط الحياة و التفكير حيث أصبح دور الإدارة الإلكترونية مطلبا ضروريا في إدارة مؤسسات التعليم العالي لما تحققه من نتائج إيجابية نحو تحسين الأداء ورفع الفعالية،

وقد أحدث تطبيق الإدارة الإلكترونية على المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي أنماط إدارية حديثة تواكب هذا التطور مكنها من معالجة وثائقها و عملياتها الإدارية بطريقة الإلكترونية أدت إلى انحصار المعاملات الورقية ، والجزائر شأنها شأن الدول السائرة في طريق التقدم تسعى ومن خلال تطوير عمل إدارتها الى دخول في المصاف كباقي الدول العالم في عصر المعلومات و مواكبة التطورات الحاصلة لترقية عملياتها الأمر الذي يتوجب عليها توفير مجموعة من الشروط الموضوعية لتطبيقها كتدريب العاملين على التكنولوجيا الحديثة من حاسب آلي وشبكة الإنترنت وكذا توفير العاملين لديهم مهارات في التقنيات و البرمجيات لأنها تتطلب القدرات ومهارات مهنية متطورة حتى تحقق هدفها المتمثل في تطوير عمل الإداري ،ما قد يشكل عائقا أمام تجسيد الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجامعية و منه

من هنا نطرح التساؤل التالي:

ما هي المعوقات السوسيو تنظيمية لإنجاح الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجامعية ؟
وتتفرع التساؤلات الفرعية :

- كيف تؤثر الممارسات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجامعية؟
- كيف يشكل سلوك العاملين (الأساتذة) عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجامعية؟

5. الفرضيات :

الفرضية الفرعية الأولى:

- غياب الاهتمام بتوفير متطلبات الإدارة الإلكترونية يساهم في إعاقة تطبيقها بالمؤسسات الجامعية

الفرضية الفرعية الثانية:

- نقص تفاعل العاملين (الأساتذة) مع أدوارهم الجديدة يساهم في إعاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجامعية.

6. تحديد المفاهيم:

تعتبر خطوة تحديد المفاهيم التي تبنى عليها الدراسة من اهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي ان يخطوه أي باحث كما ان المفاهيم غلبا ما ترتبط ببعضها البعض بأسلوب لغوي وعملي يساعد على بناء تكوين الفرضيات والنظريات التي يتعامل معها الباحث كما تؤثر في الدراسة بشكل اخر وتحديدها لتجنب الاستنتاجات والتفسيرات الخاطئة¹

1إحسان محمد حسن ، الأسس المنهجية لمناهج البحث الاجتماعي ،دار الطليعة ،ط3،بيروت ،1994،ص14.

مفهوم المعوقات :

لغة: من العوق، والعوق: الحبس والصرف والتثبيط ، كالتعويق وعوائق الدهر الشواغل من أحداثه¹، ويقال: عاقني، عائق، عاق الشخص (الإنسان) شيء ما، لذا فالدلالة اللغوية للمعوقات هي وجود عائق

او معوقات عدة تقف امام الشخص حيل أداء أي عمل من الأعمال ، أو في الوصول إلى مكان ما ، أو في تحقيق أي أمر من الأمور ، أو في الوصول إلى أهدافه ، الخ ، وذلك بسبب وجود المعوقات التي تعيق عن ذلك.

اصطلاحاً: تعرف المعوقات بأنها : ``كل فعل أو ممارسة تتركس سلوكيات محددة تؤدي إلى إعاقة

التخطيط أو التطور والتنمية مسار التقدم الاجتماعي².

ويعرف المعوق الوظيفي انه: ``كل النتائج أو العمليات التي تحد من تكيف النسق الاجتماعي أو تواقفه ، كما تتضمن ضغطاً توتراً في المستوى البنائي ..

كما يقصد بهذا الاصطلاح في ميدان الإدارة سوء تنفيذ الاختصاص أو الأداء الوظيفي الناقص أو السيء³.

والمقصود بالمعوقات :

العوامل التي تؤدي إلى الانحراف عن النموذج المثالي ، وتحول دون تحقيق الأهداف التي يسعى إليها ، فالمعوقات تعني اتجاهها سلوكياً سلبياً ، فالمخطط الذي يرسم طريقة التغيير قد يصادم بأفراد المجتمع وسلوكهم الذي قد يعوقه عن تحقيق أي من أنماط السلوك التي يريد المنتمي أن يسير عليها⁴.

1 مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروزآبادي، مراجعة، انس محمد الشامي وزكريا جابر محمد ، قاموس المحيط ، دار الحديث ، القاهرة 1425/2008، ص390، 391.

2 عزيز احمد صالح ناصر الحسني ، الأمن الاسرلاي المفاهيم ، المقومات ، المعوقات (مع دراسة ميدانية في مدينة في مدينة صناعاء)، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية ، 2003/1423، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 12 المجلد 15 أكتوبر 2016، ص172.

3 احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، ط2، بيروت 1985، ص120.

4 علية حسن حسين ، التنمية نظريات وتطبيقات، دار القلم للنشر والتوزيع ، ط2، الكويت ، 1985، ص161.

المعوقات سوسيو التنظيمية:

تمثل هذه المعوقات كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كالأنظمة و القوانين و التعليمات. إلخ والتي تعتبر جوهر الدراسة و تتمثل هذه المعوقات فيما يلي: نمط القيادة و الحوافز، الأنظمة و اجراءات العمل، الاتصالات و المعلومات، المركزية، الإمكانيات المادية والبشرية، ضغوط العمل انعدام العمل الجماعي، العلاقات داخل العمل¹.

عرف فاروق مداس: <M.Farouk>

المعوقات التنظيمية: "المعوق الوظيفي"، على أنه: نتيجة وجود أحد جوانب النسق الاجتماعي في حالة خلل، وينظر إليها باعتبارها مهددة أو معوقة لتكامله أو توافقه أو استقراره².

من خلال التعريف نجد أن "فاروق مداس" ركز على أن المعوقات السوسيو تنظيمية تعرف بأنها المعوق الوظيفي في أحد جوانب النظام مما يؤدي إلى عدم استقراره و توازنه.

إجرائيا:

هي تلك مشكلات ذات الطابع الاجتماعي المتعلق بتفاعل العاملين مع أدوارهم الجديدة في ظل مساعي التغيير إضافة إلى تلك المشكلات المتعلقة بالسلوك التنظيمي المتعلق أساسا ببعض الوظائف كالرقابة و التنسيق و التدريب والتي قد تقف عائقا هي الاخرى امام محاولات إدخال نظم جديدة على العمل

الإدارة:

تعرف على أنها نشاط إنساني يستهدف تحقيق التعاون الفعال المثمر بين الجهود البشرية من أجل تحقيق هدف بدرجة عالية من كفاءة و الفعالية³.

يعرفها أبو الإدارة العلمية **Fredrik Taylor** الإدارة بالقول: "إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن و أرخص طريقة ممكنة ، إذن يرى "Taylor" أن الإدارة هي المعرفة ما هو مطلوب عمله من الأفراد ، و التأكد من أنهم يؤدون واجباتهم بأحسن و أرخص الطرق.

¹ مشعل بن مبارك عايض الحارثي ، واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى المدارس الثانوية في محافظة جدة دراسة.
² فاروق مداس ، قاموس مصطلحات علم الاجتماع ، "سلسلة قواميس المنار" ، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع ، (ب، ط)، 200، ص 249.
³ محمد نصر همناء الإدارة العامة الحديثة (تحليل الخبرات مجموعة مختارة من المدلول) المكتب الجامعي الحديث للنشر توزيع الإسكندرية ، مصر د، ط، 1998، ص 25، 26.

إجرائيا :

هي أن الإدارة هي عملية تسيير الأمور من خلال العاملين بكفاءة وفعالية للوصول إلى غايات معينة، فالإدارة هي عملية تجميع الموارد المادية والبشرية و المالية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين فيها و حفظ التوازن بين هذه الأهداف للوصول إلى غايات بكفاءة وفعالية.

الإدارة الإلكترونية:

تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، خاصة شبكة الإنترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما، بغية تحسين العملية الإنتاجية، و زيادة الكفاءة و فعالية الأداء بالمنشأة. وتعرف أيضًا على أنها عبارة عن تنفيذ لكل الأعمال و المعاملات التي تتم بين طرفيين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الفاعلة فيها، وفي تعريف آخر تعرف على أنها عبارة عن عملية إدارية قائمة على الإمكانيات المتميزة بالانترنت و شبكات الاعمال في التخطيط و التوجيه و الرقابة على الموارد و القدرات الجوهرية للشركة و الآخرين بدون حدود ومن أجل تحقيق الأهداف المشتركة.¹

ويقصد أيضاً أن الإدارة الإلكترونية هي الاستغناء عن المعاملات الورقية، و إجلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات ، و تحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة مسبقاً.²

إجرائيا :

هي منظومة الالكترونية متكاملة تهدف الى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية وورقية الى إدارة باستخدام الأجهزة الالكترونية والتكنولوجيا وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية ومعرفة وعقلية عاليا قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وباقل جهد وتكاليف.

¹ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية ، الإستراتيجية ، الوظائف المجالات ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن د، ط2009 ص158.

² علاء عبدالرزاق السالمي ،محمد حسين السالمي ،الإدارة الإلكترونية،دار وائل للنشر، عمان ،الأردن د، ط2008 ص32.

المؤسسة:

يعتبر "هريوت سايمون" أن المؤسسة أو المنظمة نظام متوازن يتلقى مساهمات في صورة رأسمال و جهد و يقدم بالمقابل عوائد لهذه المساهمات ومن بين العائدات و الفوائد صنف عدد من الحوافز المادية و غير المادية بدءا من الأجر إلى المراكز أو المناصب و منها الترقية و غيرها.¹

تعرف ايضا بأنها" مصطلح يطلق على أية هيئة أو جماعة أو منظمة الاجتماعية في مجال محدد أو عدة مجالات اجتماعية.

يعتبر "هريوت سايمون" أن المؤسسة أو المنظمة نظام متوازن يتلقى مساهمات في صورة رأسمال و جهد و يقدم بالمقابل عوائد لهذه المساهمات ومن بين العائدات و الفوائد صنف عدد من الحوافز المادية و غير المادية بدءا من الأجر إلى المراكز أو المناصب و منها الترقية و غيرها. تعرف ايضا بأنها" مصطلح يطلق على أية هيئة أو جماعة أو منظمة الاجتماعية في مجال محدد أو عدة مجالات اجتماعية.

إجرائيا:

يمكن القول أن المؤسسة هي عبارة عن منظمة تضم موارد مادية و بشرية و تقوم على أساس العمل كما أنها مجموعة وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تبين و يعاد بناءها لتحقيق الأهداف معنية.

7. دراسة السابقة:

دراسة الأجنبية:

دراسة الأولى²: بعنوان دور القائد في تبني و استخدام الاتصالات الالكترونية و الانترنت بالكلية الواقعة خارج الحرم الجامعي .هدفت الدراسة إلى التعرف على دور قائد التعليم العالي في تبني التقنيات التدريسية الجديدة في التعليم العالي و الفجوة المتزايدة في التقنية التدريسية.

¹عدون ناصر دادي ،اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين ،دار المحمدية العامة الجزائرص2، 1998،ص126.
² Gorman.pauljoseph :the le aders role in the adoptiom and utilizatiom of electronic communicatiomamd the internet bg off campus college facultg Ed Duniversity of Minnesota.1999.

نتائج الدراسة:

- أن القائد في التعليم العالي لهم دمر كبير في عملية تغيير في ادارتهم.
- وجود تبني فعلي للإنترنت و الاتصالات الالكترونية كمشروع جديد مبتكر في التعليم العالي.
- عدم توفر العناصر الضرورية لتبنيو استخدام الاتصالات الالكترونية بتلك الكليات تم عدم وجود بنية تحتية ملائمة و ضعف الدعم الفني وقلة الأجهزة المستخدمة و الاختلاف الواضح بين الأجهزة و الأنظمة المستخدمة بتلك الكليات كذلك نقص خبرات العاملين في التعامل مع الأجهزة الحاسب الآلي و شبكة الإنترنت.
- كما أوصت الدراسة باستخدام نماذج متعددة تعمل على تحسين فرص التطبيق الناجح التكنولوجيا فن التدريس.

دراسة الثانية¹: بعنوان كيف يستطيع مرشد و المدارس الاستفادة من حلول التي تقدمها الإدارة

الإلكترونية. هدفت الدراسة إلى التعرف على إسهامات الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري ومدى تأثيرها الإيجابي على مرشدي الطلاب و المعوقات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في المدارس. استخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب و الدراسات ذات علاقة بموضوع الدراسة.

نتائج الدراسة :

- أن الإدارة الإلكترونية تسهم في زيادة الإنتاجية و تقليل التكاليف و تحقيق رضا المستفيدين من العملية التعليمية و زيادة المشاركة و تحسين فاعلية العمليات و خدماتها الداخلية و التخلص من الاعمال الورقية و تقديم الخدمات بشكل الى مما يؤثر على توفير الجهد.
- أن الإدارة الإلكترونية تؤثر إيجابيا على مرشدي الطلاب و ذلك عن طريق توفير وقت اضافي يمكن استغلاله في مقابلة الاحتياجات الخاصة لكل طلاب وجها لوجه بدلا من

1Russell . A.S How school counselors could benefit from E-Government solutions .lthe case of paper work U.S department of education office of education research and improvement educational resources information center . E R I C – nember ETU 78218 . 2004.

معالجته الاستثمارات داخل المكاتب مما يؤدي إلى انتفاع المدرسة بمنافع التكاليف الفائضة التي تصرف على الاعمال الورقية و اماكن التخزين و إتاحة الفرصة لمرشدي الطلاب للتركيز على نموهم الأكاديمي.

- أن الإدارة الإلكترونية تساعد في النقل الآلي المستندات الخاصة للطلاب من مدرسة الأخرى بسرعة و دقة عالية.

- أن من أهم المعوقات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في المدارس ما يتعلق بالتمويل و قلة الدورات التدريبية .

دراسة الثالثة¹: مذكرة لنيل الشهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال بعنوان متطلبات الإدارة

الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر من الباحث مقدم للدكتور : فارس كريم الاسم : كلثم محمد الكبيسي.

كان يهدف من هذه الدراسة إلى متطلبات الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة في دولة قطر ومنه انطلق نحو التساؤل آتي : ماهي المتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في دولة قطر ؟.

التساؤلات الفرعية:

- ما متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟
- ما مجالات توظيف الإدارة الإلكترونية ؟
- ما المعوقات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟
- ما سبل م1واجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات المعلومات ؟

¹ كلثم محمد الكبيسي ،متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكتروني في دولة قطر ،دراسة إستكمالاً للمتطلبات نيل درجة الماجستير فيإدارى الأعمال تخصص إدارة الأعمال جامعةالإفتراضية الدولية ، قطر.2008،

فرضيات:

- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في دولة قطر.
- مجالات توظيف الإدارة الإلكترونية في دولة قطر.
- المعوقات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات المعلومات في دولة قطر.
- سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في دولة قطر.

المنهج الدراسة : منهج البحث المسحي الارتباطي.

نتائج الدراسة :

- ضعف البنية التحتية للاتصالات و المعلومات.
- الأمية الإلكترونية لدى قطاعات غير قليلة من المتعاملين مع الجهات الحكومية.
- عدم القدرة التشريعات و النظم الإدارية على مواكبة المستجدات في هذا المضمار.
- ضعف الوعي العام بأهمية و مزايا تطبيقات الإدارة الإلكترونية في القطاعات الحكومية.
- عدم وجود هياكل تنظيمية واضحة و محددة و شاملة لكافة أنشطة القطاعات الحكومية.
- ضعف قناعة المسؤولين بإدارات العليا بأهمية الإدارة الإلكترونية و اعتقادهم أنها تقلل من سلطاتهم الإدارية.
- نقص التأهيل العلمي و التدريب للعاملين بالقطاعات الحكومية رغم توافر تجهيزات على أعلى مستوى توفرها الدولة مما يؤدي لمقاومتهم لكل تغيير في هذا الإتجاه خوفا على وظائفهم و مصالحهم.
- ضعف برامج التوعية الإعلامية بالإدارة الإلكترونية الحكومية.

دراسة الرابعة¹: مذكرة لنيل الشهادة الماجستير غير منشورة بعنوان الإدارة الإلكترونية في كليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء التحولات المعاصرة ،من باحثة : فوزية بخش.

كان يهدف في دراسته إلى معرفة كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية لتطوير كليات التربية للبنات بالمملكة في ضوء التحولات المعاصرة من خلال محاور الدراسة الخمسة (المفهوم ، الأهمية ، الواقع ، المتطلبات ، المعوقات)

¹ فوزية بخش، "الإدارة الإلكترونية في كليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء التحولات المعاصرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، السنة 2007م

وكذلك هدفة إلى و ضع خطط مقترحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية لتطوير كليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية.

منهج مستخدم : منهج الوصفي المسحي.

عينة الدراسة: استخدمت استبيان كأداة لجمع المعلومات من عينة المكونة من (202) من عميدات وو كليات و رئيسات أقسام الكليات التربية بالمملكة.

نتائج الدراسة:

- أن مفهوم الإدارة الإلكترونية واضح تمام الوضوح لدى عينة الدراسة.
- أن إدراك عملية الدراسة لمفهوم الإدارة الإلكترونية يرتبط بالكفاية و الفاعلية في أداء المهام الإدارية و أن نجاح الإدارة الإلكترونية مرتبط بالثقافة التنظيمية واستخدام تقنيات المعلومات و الاتصالات.
- إجماع عينة الدراسة على أهمية الإدارة الإلكترونية في كافة النواحي الإدارية و الفنية بالكليات.
- إجماع عملية الدراسة على أن إبراز متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية يتمثل في وضع خطة استراتيجية و استثمار الإمكانيات البشرية و المالية و تدريب منسوبات الكليات على استخدام آليات الإدارة الإلكترونية.
- أن أبرز معوقات الإدارة الإلكترونية يتمثل في قلة المخصصات المالية للبنية التحتية و ضعف الصيانة الدورية للبنية التحتية و ندرة الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية و قلة الدعم الفني و الضعف الكفاية التقنية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العينة على محاور الدراسة وفقا لبعض المتغيرات الديمغرافية التالية لتخصص الكلية إجاد اللغة الإنجليزية العمل الحالي سنوات الخبرة في العمل الإداري عدد الدورات التدريبي.

دراسة الخامسة¹: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال، تخصص علاقات

العامة بعنوان إتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، من إعداد الطلبة: أسماء عابد - خولة عزيزي

¹ أسماء عابد، خولة عزيزي ، "اتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاعلام والاتصال، تخصص علاقات عامه، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي ، السنة 2016/2015م

كان يهدف من هذه الدراسة :إتجاهات الجمهورية الداخلي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية. ومنه انطلق من التساؤل آتي : ما إتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية ؟

التساؤلات الفرعية:

- ماهي درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي من وجهة نظر جمهوره الداخلي ؟
- كيف يساهم تطبيق إدارة الالكترونية في تسهيل عمل موظفي المجلس القضائي لولاية أم البواقي ؟
- ماهي أهم المعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي من وجهة نظر جمهوره الداخلي ؟
- ماهي أهم المتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي من وجهة نظر جمهوره الداخلي ؟
- هل هناك تصور واضح عن ماهية الإدارة الإلكترونية لدى موظفي المجلس القضائي لولاية أم البواقي ؟

الفرضيات :

- التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي من وجهة نظر جمهوره الداخلي.
- الكشف عن المساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسهيل عمل موظفي المجلس القضائي لولاية أم البواقي.
- لتعرف على أهم المعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي من وجهة نظر جمهوره الداخلي.
- التعرف على أهم المتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي من وجهة نظر جمهوره الداخلي.
- معرفة إذا كان هناك تصور واضح عن ماهية الإدارة الإلكترونية لدى موظفي المجلس القضائي لولاية أم البواقي
- منهج الدراسة: المنهج المسحي يعرف بالمنهج الوصفي

- العينة : المسح بالعينة (اختيار القصدية)
- نتائج الدراسة:
- جل يعمل المجلس القضائي وفقا الاستراتيجية واضحة و دقيقه في مجال تقديم الخدمات الإلكترونية و هذا ما أكدته نتائج الدراسة بنسبة 70% ضمن وجهة نظر الجمهور الداخلي للم س فإن عدم تبني إستراتيجية واضحة يؤدي بهم إلى حدوث فوضى في تسير العمل.
- تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل عمل الجمهور الداخلي للمجلس القضائي وهذا على رأي 77,50% من أفراد كما يسهم تقديم الخدمة الإلكترونية في تقليل الحاجة للموظفين و تخفيض التكاليف وهذا ما ذهب إليه 50% من المبحوثين.
- لا يعاني المجلس القضائي من الافتقار للتخطيط السليم للتحويل نحو نظام الإدارة الإلكترونية و هذا من وجهة نظر جمهوره الداخلي الذي عارض وجود مثل هذا العائق بنسبة 61,25% و نفى هذا الجمهور بنسبة 66,25% وجود عائق بسبب ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية أو وجود نقص في الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق هذا النظام بنسبة 67,50%.
- يؤدي أسلوب العمل ضمن نظام الإدارة الإلكترونية إلى غياب التزام و الاكتظاظ و القضاء على البيروقراطية.

دراسة السادسة¹: مذكرة لنيل الشهادة الماستر في علوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير،

تخصص إدارة أعمال ، بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية من إعداد الطالب تارقييونس.

كان يهدف من هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية ، ومنه انطلق من التساؤل آتي: إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية ؟

¹يونس تارقي "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية " مذكرة الإستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة اعمال ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2016/2017م.

التساؤلات الفرعية:

- ماهو مستوى تطبيقها الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء الخدمة العمومية ؟
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الخدمة العمومية ؟

فرضيات:

- هناك مستوى عالي تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة الإلكترونية و تحسين أداء الخدمة العمومية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزي المتغيرات الديمغرافية (الجنس و العمر و المستوى التعليمي و الخبرة)

ميدان الدراسة: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية أولاد عيسى (بأدرار) الجزائر .

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي

أدوات المستخدمة: الاستبيان

نتائج الدراسة:

- 1- تهيئة الظروف المناسبة لعمل الموظفين من أجل زيادة إنتاجية و تحسين الخدمة العمومية العامة.
- 2- ضرورة تنظيم دورات تدريبية لموظفين المؤسسة خاصه بكيفية التجاوب مع التكنولوجيا الجديدة.
- 3- ضرورة نشر ثقافة الوعي لدى المواطنين و توليد الأمن الاستخدام هذه التكنولوجيا.
- 4- محاولة القضاء على مشكلة الأمة الرقمية ونشر الثقافة المعلوماتية بتوفير البنية التحتية من الأجهزة و الوسائل الحديثة.

-تقييم الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لأهم الدراسات السابقة التي تناولت دراستنا الحالية و المتمثلة في المعوقات السوسيو تنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجامعية لولاية الأغواط و تنوع تعدد الجوانب التي تم فيها التطرق إلى موضوع الإدارة الإلكترونية و ربطها بجوانب أخرى مما يوضح أن هذا الموضوع يعد مجالا خصبا للدراسة و البحث و قد خرجنا ببعض الملاحظات حول الدراسات السابقة و الدراسة الحالية نذكر منها:

-أوجه الإتفاق:

- تم إستخدام المنهج الوصفي لوصف مشكلة الدراسة في كل الدراسات السابقة هذا ما يتشابه مع دراستنا.

- -الإتحاد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات في كل الدراسات السابقة .

- أوجه الاختلاف:

- تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة في المجال الميداني و في كثير من أسئلة الإستمارة

- تختلف من حيث تناول المتغيرات

-الإستفادة من الدراسات السابقة:

أفادتنا الدراسات السابقة في فهم الموضوع الراهن خاصة فيما يتعلق بصياغة الإشكالية و المفاهيم و خاصة من ناحية الجانب النظري الذي تعد هذه الدراسات سببا في توضيح و إزالة بعض الغموض حول الفصول النظرية و أعطتنا هذه الدراسات عن فكرة حول الأدوات و العينة و كيف إجرائها.

الفصل الثاني: الاطار النظري للمعوقات التنظيمية

تمهيد

مفهوم المعوقات التنظيم ومبادئه

معوقات السوسيو تنظيمية

مصادر المعوقات السوسيو تنظيمية

مشاكل التنظيم ومعوقات

النظريات المفسرة للمعوقات التنظيمية

خلاصة فصل

- تمهيد:

يمثل التنظيم الإداري أهمية كبيرة خاصة في وقتنا الحالي لما له من أهمية في حياة المنظمات و إستقراريتها حيث أن التنظيم الإداري للجامعات الركيزة الأساسية التي يتوقف على مدى جودته نجاح الجامعة.

إن الإدارة دائما تحاول تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وهي تبذل في سبيل ذلك جهودا و تستخدم موارد مختلفة و لكن تتعرض الإدارة لعدة مشكلات و معوقات تنظيمية تبعدها عن أهدافها و تقلل من إهتمامات نجاحها في الوصول الى النتائج التي كانت تعمل من أجلها

و تتمثل تلك المعوقات عقاب توضع على الطريق حتى تصطدم بها الإدارة و قد تحدث هذه الصدام نتائج سلبية أشد ضرراً على البيئة الداخلية للإدارة من عدم تحقيق الأهداف التي كانت تسعى إليها الإدارة أي دائما إلى أسلوب رشيد و معاون في التعرف على تلك المعوقات التنظيمية ومحاولة السعي للتخفيف من أثارها عن طريق البحث العلمي و توخي الموضوعية في علاجه و على هذا الأساس سوف نتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على المعوقات التنظيمية من خلال عرضنا على النظريات السوسولوجية المفسرة للمعوقات التنظيمية في علم الاجتماع.

1- مفهوم التنظيم:

إنما نجد في هذا المجال مفكرين يقدمون تعريفات متعددة فيعرف التنظيم أنه «هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لتنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة.»

يعرفها جوزيف ماسي : «أن التنظيم هو الهيكل والعمليات التي من شأنها أن تؤدي إلى توزيع السلطات و تنسيق العلاقات من مجموعة متعاونة من الأفراد تسعى إلى تحقيق هدف مشترك»

و يقول مز تشي و سايمون «بأن التنظيم هو أنماط من السلوك يتم التنسيق بينها عبر قنوات معلومة تستهدف تحقيق هدف مشترك.»

و يرى تال كورت بارسونز «أن التنظيمات في وحدات إجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين تحقق أهداف محددة.»¹

أما أميتاياتزوني «A.Étizioni» يعرفها على أنها وحدات إجتماعية يتم إنشاؤها بصورة مقصودة من أجل تحقيق أهداف معينة ويستثنى في هذه الوحدات حسب جماعة الأصدقاء و الأسرة و يرى أن التنظيمات تقوم على خصائص من تقسيم العمل ، السلطة و وجود عدة مراكز لإتخاذ القرارات ، القوة ، مسؤولية الإتصال.»²

و قد ورد تعريف التنظيم في قاموس علم الإجتماع على أنه « جماعة منظمة على مستوى عالي يتسع بأهداف واضحة و قواعد و لوائح مقرررة رسميا و نسق الأداء المحددة و لا يمكن إعتبار كل الجماعات رسمية بتنظيمات الرسمية ، الهيئات الحكومية، الشركات ، المنظمات التطوعية ، مستشفيات ،مدارسإلخ»³

بينما تحددت و تنوعت تعريفات التنظيم فإن هناك عناصر رئيسية لا بد من توفرها فيه و هي:

- تحديد الأهداف الرئيسية و الفرعية
- تحديد أوجه النشاط الضرورية لتحقيق الأهداف

¹Talcottparsons. Structure and procés in modern sociétés Glen core 111 lheparsons free presse 1960.p.17

²حسان الجيلالي ، التنظيم الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1988، ص12.

³محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع الهيئة المصرية للكتاب ، القاهرة ، 1979، ص321.

- تجميع الأنشطة و وضعها في هيكل تنظيمي يساعد على الإستفادة المثلى من الموارد البشرية و المادية و المعنوية المتاحة
- إختيار الأفراد أصحاب الكفاءات العالية للقيام بالأنشطة و تزويدهم بالسلطات
- تحقيق التكامل بين مجموعة الأنشطة و بين العلاقات و بين مختلف الوحدات و تأسيس نظم الإتصالات الفعالة.

2-1- مبادئ التنظيم الجيد:

على الرغم من صعوبة القول وجود مبادئ تنظيمية ثابتة عالمية التطبيق فإن هناك إتفاقا من كتاب الإدارة على فائدة بعض المبادئ و ضرورة الإسترشاد بها عند القيام بعملية التنظيم مما يساهم في تحسين التنظيم و من مبادئ التنظيم الجيدة في التنظيم:¹

أ- مبدأ وحدة الهدف: حيث يجب ان تكون أهداف كل جزء من التنظيم تتحقق مع الهدف الرئيسي للتنظيم

ب- مبدأ الكفاءة: أي تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية و بواسطة الأفراد العاملين بها مع أقل التكاليف الممكنة.

ج- مبدأ نقاط الإشراف : بمعنى مراعاة نطاق الإشراف المناسب و ذلك ليكون الإشراف فعالا بحيث يفهم العاملون من رؤسائهم.

د- مبدأ التفويض : أي ممارسة درجة مناسبة من تفويض السلطة ، ليسهل أداء الأعمال و مشاركة معظم العاملين.

هـ- مبدأ تقسيم العمل : إذ يجب تقسيم الأعمال إلى أبسط العناصر المكونة له و ذلك من أجل تعرف على العناصر الأساسية و الثانوية فيه و يساعد على تحقيق وفورات التخصيص بأنواعها المختلفة.

و- مبدأ وحدة الأمر : و يعني ذلك أن لا يتلقى الموظف أوامره إلا من رئيس واحد فوجود أكثر من رئيس يجعل إمكانية التعارض بين الأوامر و التعليمات الصادرة للمرؤوس كبيرة.

ي- مبدأ التدرج : كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المؤسسة إلى كل مرؤوس كلما زادت فاعلية عمليتي إتخاذ القرارات و الإتصال التنظيمي.

ك- مبدأ توازن السلطة و المسؤولية : فلا يمكن تكليف شخص بمسؤولية دون إعطاء السلطة التي تمكنه من القيام بمسؤولية فلا سلطة بدون مسؤولية ولا مسؤولية بدون سلطة ، كذلك فإن السلطة تفوض بينما المسؤولية لا تفوض و يبقى المفوض مسؤولا عن أداء المفوض إليه السلطة.

ق- مبدأ مستوى السلطة : إن المحافظة على تفويض السلطة يستلزم قيام المسير بإتخاذ القرارات إلى تدخل في نطاق سلطته و عدم رفعها إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي.

ز- مبدأ ديناميكية التنظيم : فعلى الرغم من ضرورة التنظيم و ثباته فإنه يجب أن يكون ديناميكيا يسمح بإحتواء التغيرات و الظروف المستجدة و ان يحدث هناك إعادة نظر في التنظيم ما بين فترة و أخرى ليتكيف معها و يستوعب المتغيرات.

¹ تامر يوسف أبو العجين "اثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة "رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة اعمال ، كلية التجارة جامعة الإسلامية ، غزة ، 2010، ص8

2 - المعوقات السوسيو تنظيمية:

-يعرف روبرت ميرتون المعوقات السوسيو تنظيمية فيرى بأنها نتائج غير متوقعة كما أكد على فكرة المعوقات الوظيفية للتنظيم.¹

كما عرف طلعت إبراهيم لطفي المعوقات السوسيو تنظيمية : « هي عدم إلتزام الأفراد بواجبات الدور يؤدي إلى فشل النظام في التكيف و حدوث ما يطلق عليه أضرار أو المعوقات السوسيو تنظيمية أو الخلل الوظيفي الذي يمثل في التعارض بينما ينبغي أن يكون و بين ما هو واقع فعلا و قد ينتهي الأمر إلى تفكك النظام و إنهاره.²

و من جهة أخرى يعرف روبرت ميرتون المعوقات الوظيفية على أنها : إبراز نموذجاً تحليلياً يبين فيه النتائج السلبية وظيفياً للتنظيم البيروقراطي، و ما ينجم عنها من تصلب و صرامة سواء في التعامل داخل التنظيم او في التنظيم أو في التعامل مع الزبائن و العملاء.³

و تعرف عبير طایل المعوقات بأنها: هي التي تتمثل فيما تفرضه المنظمة في صورة رسمية كاللوائح والتعليمات و التوجيهات ، أو في صورة رسمية مثل الإرشادات و النصائح و الضغوط وتشمل القصور الهيكلي في المنظمات ة انخفاض المهارات و تركيز السلطة لدى الرؤساء و عدم تفويضها واللوائح و التعليمات المقيدة.⁴

3-مصادر المعوقات التنظيمية:

¹ السيد الحسيني ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف ،ط4، مصر ، 1983،ص53.
² طلعت إبراهيم لطفي ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار غريب ، القاهرة،2009،ص58.
³ راجح كعباش ، علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم الاجتماع الاتصال ، جامعة منتوري للبحث والترجمة ، الجزائر ، قسنطينة ،2006،ص167.
⁴ عبير طایل فرحان البشاشة ،درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية فلي عملها، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1،الأردن ،عمان 2008،ص63.

- إذ تأملنا فكرة الإدارة كنظام مفتوح يمكننا التعرف بسهولة على المصادر التي تأتي منها المعوقات التنظيمية للإدارة ذلك أن نظام الجماعات المحلية يضم إجراء ثلاث من المدخلات و الأنشطة و المخرجات التي تتفاعل و تتعامل بالمنظمة و إداراتها و يشمل بذلك الجزء الرابع في النظام الإداري المفتوح و من ثم حصر مصادر المعوقات التنظيمية للعمليات التنظيمية في الجماعة المحلية في مصدرين (مصادر خارجية و داخلية)¹:

أ- المصادر الخارجية (البيئة الخارجية):

البيئة هي أول المصادر للمعوقات التي تواجه المنظمات في أي تجمع في العالم ففي البيئة المحيطة بالإدارة المحلية توجد قوة إجتماعية و عادات و تقاليد حضارية كما توجد منظمات و مؤسسات حكومية (الوصاية) و سلطات تشريعية ووسائل الإعلام تعليمية وثقافية فالبيئة قد تشمل كل العناصر التي تقع خارج حدود المنظمة و التي من المحتمل ان يكون لها تأثير على المنظمة ككل أو على جزء منها و المنظمة لها بيئة خاصة تتفاعل معها بشكل مباشر وتأثير مباشرة على القدرة على تحقيق أهدافها و بيئة عامة تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة كما تؤثر على غيرها من المنظمات الأخرى .

ب- المصادر الداخلية (البيئة الداخلية):

يعتبر كل نوع من أنواع المدخلات التي تتعامل معها الإدارة المحلية مصدر للمعونات التنظيمية من نوع الخاص و لكن تأتي في مقدمتها العنصر البشري الذي عادة ما يسبب للإدارة المحلية أخطر و أهم المعوقات التي تتبلور المعوقات التي يثير من المورد البشري في كونه يتمتع بإرادة مستقلة عن إرادة المنظمة تلك التي تعبر عن القيم و المعتقدات و المفاهيم و الأعراف السائدة بين العاملين في المنظمة وهي غالبا ما تكون غير مكتوبة و لكن يمكن التعرف عليها من خلال ملاحظة اللغة و التقاليد و التفاصيل السائدة بين العاملين في المنظمة و أيضا من خلال مدى إلزام أعضاء المنظمة بقيم أخلاقية و أنماط معينة للسلوك و التفاعل في إنجاز المهام الموكلة لهم ، وما يعكس ذلك على مختلف مجالات التنمية المحلية بالإضافة إلى إمكانية التعليمية و إنجازيته و مدى إمكانية موازنتها بين الأهداف الخاصة و الأهداف العامة للجماعة المحلية و كذلك على مدى وعيه بالإعتماد على المعايير العلمية في إعداد الخطط التنموية و أيضا بمقدوراته على المرونة في تنفيذ الإجراءات الإدارية و المكتبية و منه المهام المنوطة به بصفة عامة.

4- مشاكل التنظيم و معوقاته

4-1 - المشكلات و الصعوبات البشرية:

¹ الصالح ساكري "المعوقات التنظيمية واثرها على فعالية الجماعات المحلية" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل كلية علوم اجتماعية والعلوم الإسلامية جامعة حاج لخضر باتنة، 2007، 2008، ص138، 139.

يقصد بهذا النوع من المشكلات قائمة الصعوبات ذات الصلة بالعنصر البشري في تسيير وضائف التنظيم ، و المسؤول عن أداء أعماله و الناتجة في المقام الأول عن سوء اختيار أفراد ذلك العنصر البشري المشاركين في التنظيم أو الناشئة في المقام الثاني من الانحراف أو الفساد الإداري في أداء مهامه و بحيث يشمل ذلك كافة الناشطين للمراكز التنظيمية الرئاسية أو القاعدية الدنيا دون تفرقة في هذا المجال . حيث أنه الحقيقة يعتبر رأس المال البشري قيمة إقتصادية كبرى لمنظمات الأعمال ، و يقصد بالقيمة الإقتصادية الموارد البشرية المتنوعة خلال وجود مؤهلات و معرفة و أفكار و طاقة و التزام لهذه الموارد البشرية في الوظائف التي يشغلونها ، حيث أن غياب دورة إدارة الموارد البشرية في المنظمة و غياب إستراتيجية لها يجعل الإختيار و التعيين بأطر غير واضحة و عشوائية في بعض الأحيان ، مما يؤثر على سير عمل التنظيم و ذلك من خلال إمتلاك أفراد في التنظيم ليس لديهم المهارات و القدرات اللازمة لأداء وظائفهم ، وعندما نتحدث عن العنصر البشري التنظيمي ، فإنه يظم كافة الأفراد على إختلاف موقعهم في البناء التنظيمي من رؤساء و مروضين الذين يشاركون في تسيير وظائفه و تحقيق أهدافه ، و يشمل عيب سوء الإختيار كل من القادة و الرؤساء الإداريين من جانب وشاغلي الوظائف القاعدية التنفيذية و غيرها من الوظائف الإدارية المعاونة فيه أو الإستشارية و غيرها من سائر التخصصات الأخرى ، حيث أن عيب سوء إختيار العنصر البشري التنظيمي تظهر آثاره السلبية الضارة عند مرحلة ممارسة التنظيم لنشاطه.¹

أ- المشكلات المتعلقة بإختيار أعضاء المراكز القيادية و الرئاسية:

- من المشكلات المتعلقة بأعضاء المراكز القيادية و الرئاسية هي تعدد الرئاسات و القيادات الرسمية في منظمة واحدة ، الأمر الذي يؤدي بالتبعية إلى الإخلال بالنظام و الفوضى و إلى إرتباك الموظفين و إلى الإحتكاك بين الرؤساء و المؤسسين فإذا تسلم الموظف مثلاً أوامر من عدة رؤساء في آن واحد تكون الأوامر متعارضة فإن الموظف يضطرب و يرتبك و لا يستطيع التصرف في مثل تلك الحالات ، يضاف إلى ذلك آثار النفسية السيئة من الموظفين الناتجة بسبب تعدد الرؤساء و التوجيهات و بالتالي تكون المحصلة هي شل فعالية التنظيم و تنفيذ وظائفه بسبب الحيرة في الأذهان لأي من تلك الأوامر.
- كذلك من بين أهم المشكلات الصادرة عن العنصر البشري القيادي الرئاسي (و بغض النظر عن ضعف القدرات الشخصية و الإمكانات التأملية أو المهارات المكتسبة فيه) عدم الإلمام التام بأصول العملية الإدارية و أهدافها المخططة سلباً أو بكيفية وضعها موضع التنفيذ العملي من خلال إستخدام صلاحياته القيادية الرئاسية و هو الأمر الذي يظهر بصفة خاصة بصدد اللجوء إلى إستخدام التفويض من المدراء أن عملية التفويض لا تستحق المخاطرة و بعضهم قد سبق و أخفق في إجراء هذه السياسة لذلك فهو غير مستعد لخوضها مرة أخرى و الإكتواء بنارها و المدراء الذين لا يفكرون بهذه الطريقة لا يعرفون سبيل تحقيقها بنجاح.²

ب- سوء إختيار العاملين في المستويات القاعدية و الأدنى:

¹ تامر يوسف أبو العجين، مرجع سابق، ص13.
² نفسه ص.13.14.

أما فيما يتصل بأعضاء التنظيم من العاملين في المستويات الوظيفية القاعدية أو الأدنى فإن من بين أهم المشكلات الناتجة عن سوء إعتبارهم بعدم كفاءتهم للقيام بممارسة السلطات المحولة لمناصبهم الوظيفية أو التحمل بمسؤولياتهم بصفة عامة.

يضاف إلى ما سبق تفشي روح السلبية و مخافة المسؤولية أو نتيجة تراكم الشعور الوظيفي بعدم الإكتراث أو الامبالاة فيما بينهم و من ثم عدم إقبالهم على التجديد أو الابتكار و هو الأمر الذي يغرز من كم و كيف الأضرار القائمة عن عزوفهم عن تنمية قدراتهم بوسيلة التدريب أو غيرها من وسائل الإطلاع و الإنتاج العلمي على تجارب الآخرين حيث لا يمكن أن تتقدم عملية التنمية البشرية بشكل منظومي إلا إذا تقدمت عملية التدريب و التنمية النفسية و القيام بتنمية مهارات الذكور و التصرفات السلوكية.¹

إن هذه المشكلات و العيوبات للصيقة بسلوك العاملين قد لا تشكل من جانبهم أي مظهر للانحراف أو التقصير الذي يمكن معالجته بصورة عقابية تأديبية لعدم إمكانية وصفه على أنه من قبل الأخطاء الوظيفية المحركة لسلطة العقاب التأديبي أو الجنائي عند توفر شروط ذلك و لهذا فإن مشاكل و عقبات أخرى تنتج عن السلوك الإنحرافي حيث يعتبر إنحراف السلوك الإداري مشكلة علمية يترتب عليها نتائج وخيمة في جميع نواحي الحياة الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية و الثقافية و الدينية على حد سواء. بحيث يوجد إجماع على أن الآثار المترتبة على مشكلة إنحراف السلوك الإداري تفوق فوائد منفعة الضيقة و كذلك فإنه يوجد إتصال على أن إنحراف السلوك الإداري في المستويات الدنيا ربما يكون له أثر أكبر في التنظيمات العامة على وجه الخصوص حيث أفادت الدراسات أن إنحراف السلوك الإداري يقلل من فرض النمو الإقتصادي و الإستثماري و ذلك بزيادة الضبابية و عدم الوضوح و إسراف و تبذير المال العام و يساعد إنحراف السلوك الإداري. على التهرب من دفع الرسوم و الضرائب و يقلل من روح المنافسة الشريفة بين المنافسين و بطبيعة الحال ينتج عن ذلك تدني في وضعية الخدمات سواء أكانت صحية أو تعليمية أم إنسانية أم أمية و هذا يعرض للمنظمة العامة للخطر و يضعف من كفاءة و فعالية المنظمة العامة.²

و يقصد بالإنحراف السلوكي الإداري (معاستبعاد الحالات الغير مقصودة) ذلك الإستغلال المعتمد و غير الشرعي من جانب العاملين لسلطاتهم الوظيفية الموزعة عليهم طبقا لما ورد بالتنظيم الإداري في حتى المكاسب و المصالح الشخصية الخاصة بها حيث ترشح المصلحة الشخصية على المصلحة العامة حيث يعتبر الفساد الإداري من أخطر المشكلات التي تواجه الدول النامية لكونه كالسرطان الخبيث الذي يهلك صحة الجهاز الحكومي و يضعف قدراته و يهدر طاقته و يجعله عاجزا في تحقيق أهدافه التنموية.

¹ ثامر يوسف أبو العجين ، مرجع سابق ، ص14

² نفسه، ص15.

و يعد من بين أهم مظاهر السلوك الإنحرافي شيوعا و هو في الوقت ذلك أكثر الأمراض إداريا إنتشارا و تطبيقا حالات الرشوة و الواسطة و المحسوبية و التلاعب بالتزوير و غيره من طرق التحايل لجنب المنافع الذاتية أو الإنحياز للغير في المعاملة الوظيفية على حساب الآخرين. و ليس بهام لدينا القيام نقصي أسباب ذلك السلوك الإنحرافي و دوافعه بقدر ما يهمننا تأثيره الإنعكاسي الضار على سير أعمال التنظيم و سعيه نحو تحقيق أهدافه فينتج عن إنحراف السلوك الإداري عدم المبالاة في العمل و الإهمال و عدم الإخلاص و الحرص على المصلحة العامة و إمتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه أو التأخر في تقديم الخدمة المطلوبة منه و الفشل بإنجاز العمل و عدم الإلتزام بأوامر و توجيهات الرؤساء و عدم إحترام وقت العمل و عدم الإلتزام بالأحكام و القواعد و النصوص الخاصة بالمنظمة.

و تنقسم وسائل التخلص من الأمراض الإنحرافية بمظاهره الإدارية و المادية على السواء إلى قسمين: أحداها وقائي يتم من خلاله مع العاملين من الوقوع في الإنحراف و الخطأ بتفويت فرص عليهم في ذلك و الآخر علاجي عقابي بعد وقوع السلوك الإنحرافي خطأ كان أم عمدا و ذلك من خلال عقوبات تأديبية و الجنائية المقررة قانونا لذلك.¹

2-4- المشكلات المتعلقة بأهداف التنظيم:

و يقصد بالأهداف:

تلك النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عبر الأنشطة و المهام و الأعمال التي تؤديها حيث تساعد على تعرف المنظمة للبيئة التي تعمل بها تثبت شريعتها في عيون الحكومة و المستهلكين و المجتمع إلى حد كبير و من المشكلات المتعلقة بالأهداف ما يأتي:

- عدم الفهم الصحيح للأهداف بالنسبة للإدارة العليا بصورة كبيرة فإن الإدارة العليا لن تتمكن من وضع إستراتيجية المناسبة على مستوى المنظمة و على مستوى وحدة الأعمال و على مستوى الوظائف حيث أن الأهداف تعتبر مرشدا لإتخاذالقرارات.
- ب- تعد أهداف التنظيم حيث أننا هنا نتحدث عن أخطاء في عملية التخطيط لا شأن للتنظيم بها حيث أن من يتحمل تلك المشكلة بالدرجة الأولى هم المسؤولين عن عملية التخطيط قبل الوصول إلى مرحلة تشيد التنظيم حيث يتمثل الخطأ أولئك المسؤولين بعملية الإفراط في تحديد الأهداف الواجب تحقيقها حيث أن تلك الأهداف لا تتناسب بشكل كبير مع الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى التنظيم و التي يعتمد عليها في بنائه الهيكلي و في ممارسة وظائفه التخصيصية و العامة من خلال وحدته الإدارية المختلفة بحيث أن هذا الأمر يعتبر إختبار عسير للإدارة أما في حالة تعدد الأهداف بصورة فرعية و داخلية و نتيجة لتوزيع حصص جزئية ميثقة عن الهدف العام و الموحد للمنظمة فإن المسؤولية هنا يتحملها المسؤولين عن تشيد التنظيم و الذين لم يقدر و بطريقة صحيحة و مناسبة إمكانيات كل وحدة و حملها بأهداف تفوق إمكانياتها المادية و البشرية².

¹ ثامر يوسف ابوالعجين ، مرجع سابق ، ص15.

² نفسه، ص16.

- ج- ما يكتف الأهداف من تداخل سواء في وسائلها أم في النتائج الموجودة من ورائها و هو ما يترتب عليه نوع من التعارض أو التضارب بين وحدات التنظيم إيان سعيها نحو تحقيق أهداف و نتائج تتوزع مسؤوليتها بنوع من المشاركة فيما بينها.
- د- عدم إنتشار الوعي بين العاملين باهداف العامة و الجزئية للتنظيم و بالتالي غياب الطموح و التحدي لدى العاملين لتحقيق تلك الأهداف و التي تعتبر موجهة لنشاط و سلوك العاملين باتجاه النتائج المرغوب في تحقيقها.

3-4- المشكلات المتعلقة بآليات العمل الإداري و التنظيمي:

هناك العديد من المشكلات المتعلقة بآليات العمل الإداري و التي تعيق عن سبيل التنظيم الإداري و لحد من فاعليته و من تلك المشكلات:

أ- المشكلات المتعلقة بالهيكل الإداري:

إن نمو و تطور المنظمة الإدارية يعني الزيادة في حجمها و عملياتها الإدارية و كذلك الزيادة في عدد الأفراد العاملين بها الأمر الذي يتطلب ضرورة مزاحمة الهيكل التنظيمي حتى يتلائم مع هذه المعطيات و حتى لا يصبح عالقا أمام عمل المنظمة و تطورها و يعتبر الهيكل التنظيمي من العناصر المهمة في أداء التنظيم الإداري و ذلك من خلال إستجابة لإحتياجات المؤسسة من الوظائف و التخصصات و قدرته على تبسيط إجراءات العمل و تحقيق أسباب القرارات و التوجيهات و الأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى الدنيا و مدى وفائه بإحتياجات العمل العلاقات الوظيفية و تحديد نظم العمل و معدلا الأداء و مدى تركيز السلطة و درجة الحرية،¹ التي يشعر بها الأفراد عند إتخاذ القرارات فكلما كان الهيكل الإداري واضحا كان له تأثير الإيجابي على أداء التنظيم الإداري و من المشكلات المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

عملية المغالاة في تحديد وظائفه و وحدته الإدارية سواء كان ذلك بالإفراط فيها كما و كيف مما يعقد سير العمل الإداري و يعرقل أدائه لتحقيق أهداف التنظيم حيث أن المبالغة في التحديد و التدقيق يترتب عليها قضاء وقت أطول في تدفق العمل من فرد مما يؤدي إلى إنخفاض الكفاءة ، إن المبالغة في تحديد الوحدات بالوظائف يؤدي إلى الملل و من ثم عدم الرضا عن العمل و يحدث ذلك نتيجة شعور العاملين ببساطة أو حتى تفاهة ما يؤدونه من أعمال مما يعرضهم لحالات السخط و عدم الرضا بل و البحث عن مصادر عمل أخرى توفر لهم نوعا من الإشباع لحاجات الإنجاز التي يفقدونها كما أن التقين في إنشاء تلك الوظائف و الوحدات بالتقليل من إعدادها مما يتقل كاهلها بالمسؤوليات و المهام المفترض توزيعها على عدد أكبر من ذلك و أكثر تنوعا في تخصصاتها الوظيفية و يميل كلا الطرفين الإفراط و التقليل في هذا العدد ماديا و قويا جسما يهدد التنظيم ذلك بالإنهيار.²

¹ ثامر يوسف ابوالعجين ، مرجع سابق ، ص 16.17.

² نفسه ، ص 16.17.

عدم تكافؤ السلطة و المسؤولية حيث لا تكون السلطة على شكل منتظم بحيث يتمشى مقدارها و حدودها مع مقدار و حدود المسؤولية و يقصد بالسلطة الصلاحيات المحولة (للمرئس أو الموظف) و تتضمن حق إعطاء الأوامر و التوجيهات للمرؤوسين والطاعة و الإمتثال منهم كما تعني حق إتخاذ القرارات ضمن حدود معينة و التنفيذ من جانب المرؤوسين أما المسؤولية فهي محاسبة الآخرين عن أداء الواجبات و الأعمال و تضمن المسؤولية الإلتزام من قبل الموظف بالقيام بالواجبات الوظيفية و تحقيق أهدافها و المحاسبة¹.

عن نتائج عمله فالمسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز ذلك العمل و تفويض الإختصاص يجب أن يقرن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة العمل و السلطة إنما توضع في يد (الرئيس أو الموظف) قصد تحقيق الغايات و الأهداف محددة سلفا و من ثم يحث الموظف عن تحقيق تلك الغايات و الأهداف و من الأمثلة على عدم تساوي مع السلطة إن يكون مدير مستودع ما مسؤولا عن إدارته و عن حصول أي نقص في بعض اللوازم و الموارد و لا يعطي. صلاحية(سلطة) تأمين لوازم و موارد جديدة عوضا عن المصروفة (المستهلكة) و تدقيق طلبات الإدارات من اللوازم و الموارد ، و من الأمثلة على تساوي المسؤولية مع السلطة هي تعيين مدير لتنفيذ مشروع ما و تخصيص ميزانية للمشروع و تعويض المدير بصلاحيات (سلطات) مالية و إدارية و إخضاعه للمحاسبة في حالة تجاوز الإعتمادات المخصصة في الميزانية أو إساءة التصرف و الأموال.

إن الهيكل التنظيمي أحد الوسائل لتحقيق أهداف المنظمة و لكي يتحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة و الفاعلية في إنجاز المهام لا بد أن يتصرف بالتوازن الذي يحقق منه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات و المسؤوليات المسموحة للفرد و كذلك التوازن في نطاق الإشراف و خطوط الإتصالات الوظيفية بالإضافة إلى حاجة الهيكل التنظيمي إلى المرونة بحيث يستطيع إستيعاب التعديلات التنظيمية المستمدة تبعا للتغيرات أو تحديثه إذ دعت الضرورة².

ب_ التعارض بين الوحدات التنفيذية و الإستشارية:

إن من بين أهم ما يواجه خبراء التنظيم من صعوبات عند تشييدهم للتنظيم إنما يتمثل بمشكلة التداخل أو التعارض القائم فيما بين الوحدات التنفيذية للتنظيم والوحدات الإستشارية الفنية بما يبيده كل منهما من أوامر و تعليمات صادرة بشأن نفس الموضوع أو المسألة التنظيمية كل في نطاق مهامه ووظيفته بحيث كثيرا ما تتحقق العلاقة فيما بين الجهازين الحيرة و الريبة و الإثارة و التي تؤثر سلبا على سير عمل التنظيم و تلك صعوبة فنية في المقام الأول ناتجة عن وضوح المهام و الإختصاصات الموزعة فيما بين الجهازين الإداري و الفني في المنظمة المعنية و هي تمثل حاليا آفة مستشارية بداخل تنظيمات المجتمعات النامية ، هذا و تظهر خطورة النزاع و الإحتكاك بين الجهازين بشكل خطير يؤثر على سير عمل التنظيم في الحالات التالية:

¹ ثامر يوسف أبو العجين، مرجع سابق، ص17
² نفسه ، ص17.18.

عندما تقوم الوحدات الإستشارية بتفويض عمل الوحدات التنفيذية و إلحاق الضرر بها من خلال إصدار الإستشاري الأوامر الموظفين الخاضعين للمدير التنفيذي متجاهلا أن دوره يتمثل أساسا في تقديم النصح له دور المدير التنفيذي.

زيادة تبادل التهم بين الجهازين التنفيذي و الإستثماري بشأن أمور العمل فالإستثماري قد يدعي بأن و مقترحاته جيدة و أن الفشل يعود لعدم قدرة التنفيذي بينما يرى التنفيذي بأن المقترحات غير سليمة و غير عملية و تخصصها الخبرة كما يرى الجهاز التنفيذي بأن الإستثماري بأن الإستثماريين يفقدون المسؤولية فهم ليسو في الميدان أو بالأخص على خط النار.

عندما يحاول الجهاز الإستثماري إستغلال المدير التنفيذي و ذلك من خلال قربيه من الإدارة العليا.¹ و باتالي يتضح لنا أن العنصر البشري تدخلاته المؤثرة إما سلبا بزيادة تلك المشكلة أو الصعوبة عند عدم توافر المعرفة الدقيقة من جانب أعضاء التنظيم على إختلاف إلتماثلاتهم الوظيفية و وحدتهم الإدارية بواجباتهم و الأعمال المسددة إلى كل منهم و أما إيجابا بالحد من تفاقم تلك المشكلة (و بالرغم من عدم وضوح الحدود الفاصلة تنظيميا فيما بين الإختصاصات الوظيفية أو الوحدات الإدارية) و ذلك من خلال المعرفة الدقيقة و التامة بصفة شخصية لمهام الوظيفية و إختصاصاتها المتميزة من غيرها.

ج- عدم المقدرة على تطوير الأقسام الإدارية و الوظيفية:

-من جانب آخر فإن من الصعوبات المتعلقة بآليات العمل الإداري و التي من عمل التنظيم و إستمراره في تحقيق أهدافه المرجوة هو عدم مقدرة على تطوير أقسامه و وحداته الإدارية و الوظيفية بحيث تعايش التغيرات المستمرة و السريعة في البيئة الخارجية و كذلك البيئة الداخلية في المنظمة دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية على الهيكل التنظيمي للمنظمة و هي الصعوبة التي نتجت أساسا عن إفتقار التنظيم للمرونة و القدرة عن التكيف في الواقع البيئة فإذا فقد التنظيم عنصر المرونة فإن مصيره و مصير المنظمة هو الجمود و الإضمحلال التدريجي و فقدان القدرة على الإستمرار في أداء الأعمال.²

د- مشاكل متعلقة بنمط الإتصال:

تساهم الإتصالات بصورة فعالة في أداء التنظيم الإداري أن فعالية الإتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية في أداء التنظيم الإداري حيث تعتبر الإتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم فهو يهيء جوا ملائما للإبداع كالإبتكار

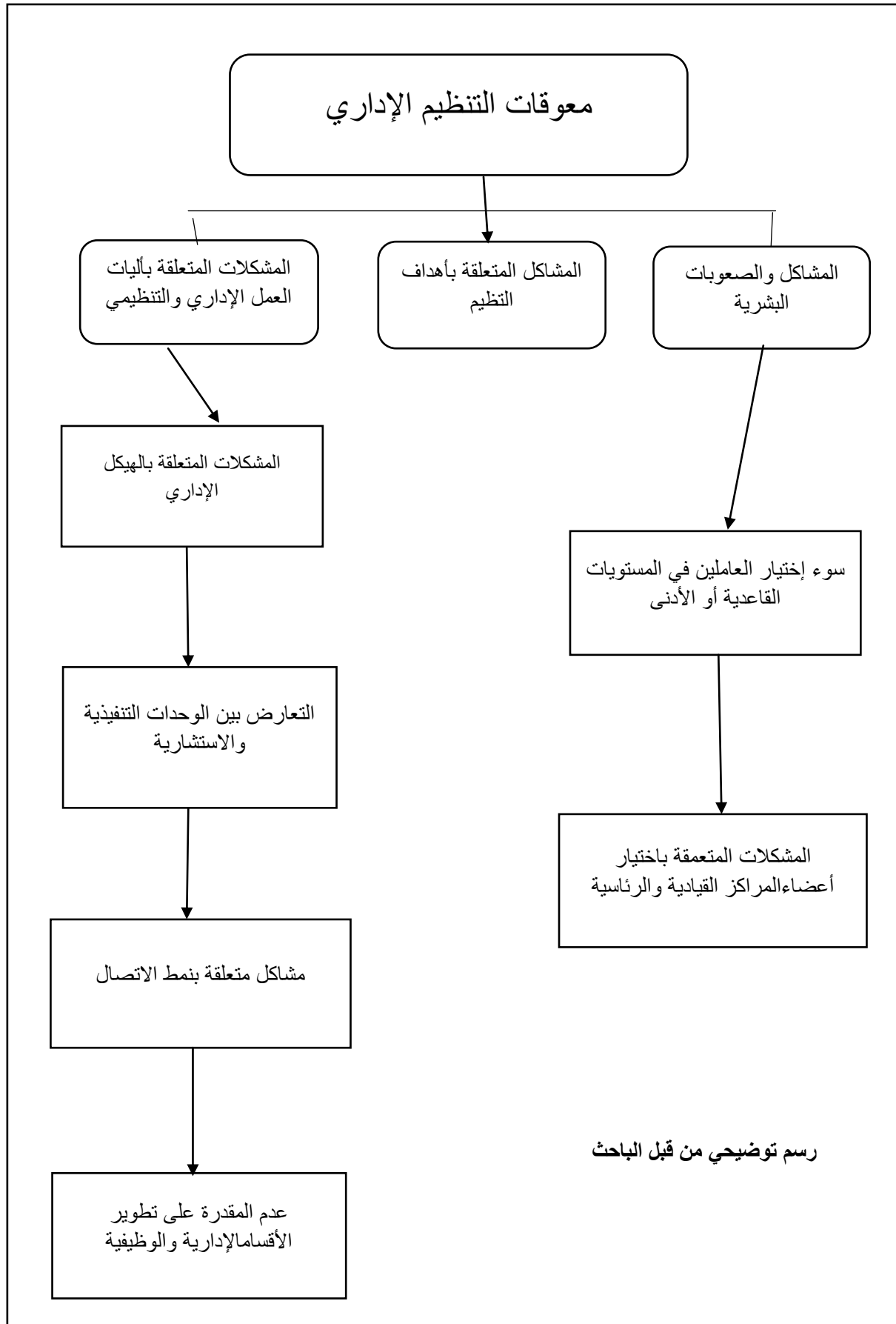
إن أنماط الإتصال الجيد و الذي يؤثر على الإتجاهين بحيث يمنع العاملين فرض إبداء الرأي و التعليم و التطور إما الإتصال في إتجاه واحد (تنازل) فقط و ذلك بإصدار الأوامر و التعليمات من أعلى إلى أسفل يؤدي بالعاملين إلى الحصول في التفكير و عدم الامبالاة بإعتبار أفكارهم و آرائهم لا قيمة لها و مما لا شك في إستخدام أنواع متعددة من الإتصال الجيد ترفع من كفاءة العامل و فعاليته و تؤدي إلى تنمية روح التعاون و التفاهم و التقارب بينهم و بين الإدارة كما أن مرونة الأنظمة و الإجراءات توفر مجالا من الحرية يشجع العاملين على الإبتكار و البحث عن أساليب جديدة تواكب التغيرات التقنية في أساليب الإنتاج و الأداء و هذه المرونة تتيح قدرا واسعا من الثقة في قدرات العاملين مما يدفع كل فرد إلى تقديم أقصى جهده لتحمل مسؤولية الإنجاز.³

¹ ثامر يوسف أبو العجين ، مرجع سابق ، ص18

² نفسه ، ص18.19.

³ نفسه ص18.19

الشكل رقم (01): رسم توضيحي لمشكل التنظيم ومعوقاته



5 -النظريات المفسرة للمعوقات التنظيمية:

إن البنائية الوظيفية تمثل أكثر النظريات السوسيولوجية المعاصرة رواحا في علم الاجتماع. و النظرية الوظيفية إستفادت من تحليلات النظريات التي سبقتها ، النظريات التنظيمية و الكلاسيكية فكانت تلك الدراسات بمثابة البداية التي أفسحت المجال أمام رواد التحليل الوظيفي ، مثل "ألفن جولدنر" و "فيليب سبارتيك" و "تالكوت" إن أصحاب هذه النظريات الوظيفية يستندون في دراسة التنظيم و السلوك الإنساني التطبيقي و دراسة العلاقات المتبادلة بين التنظيم و البيئة و تفسير الظواهر التنظيمية في المنظمة و من خلال ذلك طرحت مجموعة من النظريات المفسرة للمعوقات التنظيمية كما يلي:

5-1 -نظرية النسق الطبيعي "ألفن جولدنر: Alvin Gouldner".

ألفن جولدنر و النموذج البيروقراطي ل فير:

يعتبر " ألفن جولدنر" من علماء البنائية الوظيفية و ميز " جولدنر" بين مستويين متباينين و هما : النموذج الرشيد و نموذج النسق الطبيعي الرشيد بمنهج النظرية الكلاسيكية للبيروقراطية أما النموذج الطبيعي فيدور حول الكيفية التي تحافظ بها التنظيمات على بقائها و ذلك في إطار من المماثلة العضوية كما يعبر علماء الوظيفية.¹

أما فيما يخص النسق الطبيعي فإنه عرض فيما يخص النسق الرشادي يركز النموذج على البيئة الرسمية وعمليات صنع القرار للتنظيم من أجل تحقيق هدفه أو أهدافه و يكاد يطابق هذا النموذج المثالي للبيروقراطية عند "ماكس فير" ، أما فيما يخص النسق الطبيعي فتقوم فكرة النسق الطبيعي عند علماء الوظيفية على التماثل بين البنية البيولوجية و البنية الاجتماعية إذ توصف البنية التنظيمية بالعضوية بمعنى أن يكون لها متطلبات البقاء و الحياة و التكيف مع بنيتها بإتباع نمط خاص من الإرتباطات البيئية بين أجزاء التنظيم الداخلية.²

من جهة يمكن إعتبار "جولدنر" من أبرز ممثلي الإتحادالبنائي الوظيفي لأنه قدم إسهاما مفيدا للنظرية التنظيمية و لذلك عندما حاول إختيار نظرية فير عن البيروقراطية 1954 الشيء الذي مكنه من تعديل و تطوير النموذج المثالي للبيروقراطية ، و ذلك من خلال تميزه بين ثلاثة أنماط له و التي حددها وفق المعطيات الميدانية.

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2004، ص111.

² اعتماد محمد علام ، دراسات في علم اجتماع التنظيم ، مكتبة الانجلو المصرية ، ط1، جامعة عين الشمس مصر ، 1994، ص167.

- البيروقراطية المزيفة: وفيها نعرض القواعد و اللوائح التنظيمية من هيئات أو جهات خارجية بمعنى أن لا دخل لإدارة التنظيم أو عماله في وضع أو تحديد القواعد التنظيمية و السياسية الخاصة بالمنظمة.

- البيروقراطية التمثيلية : و هنا تشترك كل من الإدارة و العمال في القواعد التنظيمية و النظر إليها على أنها ملكا لهم مما يجعلها تحصى بتدعيم الإدارة و بطاعة العمال لها وهكذا يمكن إختيار هذا النمط ديموقراطيا.

- البيروقراطية العقابية : تصاغ القواعد و اللوائح في هذا النمط إستجابة لضغط أحد طرفي المنظمة العمال و الإدارة و لذلك فإن الجهة التي لا تساهم في وضعها تعتبرها لوائح مفروضة.¹

- نموذج " ألفين جولدنر: "

فيما يتعلق بعدد المتغيرات و العلاقات فإن نموذج "جولدنر " (1954) يبرز الخصائص الرئيسية فكما هو الحال بالنسبة لنموذج ميرتون (1490) فإن نموذج "جولدنر " مهتم أيضا بالنتائج المترتبة على القواعد البيروقراطية من أجل المحافظة على بناء المنظمة كذلك فإن "جولدنر " مثله كل من "ميرتون" و "سيليفيك" يحاول أن يظهر كيف إن أسلوب الرقابة أو التحكم الذي تم تصميمه من أجل الحفاظ على التوازن للنظام الفرعي للمنظمة يحل بتوازن النظام الأكبر للمنظمة مع تعديه مرتدة لاحقة بالنسبة للنظام الفرعي.

إن توظيف القواعد العامة و المحايدة (غير الشخصية) بنظام "جولدنر " من أجل تنظيم إجراءات العمل يعد جزءا من الإستجابة للحاجة إلى الرقابة من الإدارة العليا في الهيكل الهرمي ، لهذا فإن إحدى النتائج المترتبة على توظيف مثل هذه القواعد هو تقليص درجة وضوح علاقات القوة للسلطة في إطار الجماعة .

إن وضوح الاختلافات في درجة الصلاحيات أو السلطة في إطار مجموعة العمل يتفاعل مع المدى الذي يتم به التمسك بقواعد المساواة (27.3) و ذلك من أجل التأثير على شرعية الدور الإشرافي ، هذا و الفاعل يؤثر على مستويات التوتر في العلاقات الشخصية بين أعضاء مجموعة العمل. (3)؛ 29؛ 28 (3) ففي الثقافة الأمريكية التي تحكمها قواعد المساواة نجد أن تقليص الموضوع في الصلاحيات و السلطة يؤدي إلى زيادة شرعية المركز الإشرافي و بالتالي تقليص التوتر بين أعضاء الجماعة.²

لقد كان " جولدنر " يرى أن هذه النتائج المتوقعة من وضع القواعد و القوانين تحدث في المنظمة و هذا يعني أن بقاء جماعة العمل باعتبارها وحدة معينة بالعمل يتم تعزيزه بقوة من خلال إيجاد القواعد العامة و بناء على ذلك فإن توظيف هذه القواعد و إستخدامها في المنطقة يعزز بقوة ، إن الأداء في حدود المستوى الأدنى ينظر إليها من قبل المشرفين في النظام الهرمي على أنه نوع من الإخفاق.³

¹ صالح بن نوار ،فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ،(ب،ط) قسنطينة /الجزائر ،(ب،ت)ص169.170.

² جيمس جيمارش ، اخرين ، المنظمات، تر : عبد الرحمن بن احمد هيجان ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر / معهد العامة (ب،ط)المملكة العربية السعودية ،2001،ص110

³ نفسه ص110.111

2-5-نظرية تفويض السلطة "فيليب سيليزنيك: Philip Selznick"

إستخدمسيليزنيكإتجاه البناء الوظيفي مثل تالكوتبارسونزو روبرتميرتون إلا أنه يختلف عنهما في أنه إعتد في وضع نظريته بناء على دراسة فيزيقية أجراها على منظمة التيس فالي بينما إستندتالكوتبارسونز إلى رؤية نظرية مجردة

تختلف الرؤية التحليلية للتنظيم بين روبرت ميرتون و سيليزنيك ،فقد ركز الأول على القواعد الرسمية و تداعياتها الوظيفية بينما أهم الثاني بتفويض السلطة و ما يترتب عليها من نتائج كذلك ركز ميرتون على الضبط من متطور التسلسل الرئاسي بينما تناوله سيليزنيك من متطور مفهوم الحيرة الفنية و من خلال التطبيق الوظيفي

و بينسيلزنيك أهمية البناءات في فهم و إدراك البناءات التنظيمية الرسمية الحكومية و الصناعات و النقابات و الأحزاب السياسية فجميعها تنظيمات رسمية ذات طابع عقلاني مميز في تحديدتها التي ترمى لتحقيقها¹

و يتطلب ذلك تفويضا للسلطة كميكانيزم يعمل على التنسيق و ضبط و وتنظيم علاقات الأفراد بعضهم ببعض و علاقاتهم بالتنظيم نفسه، و تنظيم هذه المنظمات الأفراد من أجل بلوغ الهدف المتفق عليه من خلال تحديد الوظائف و المسؤوليات و من ثم فهي نسق من أوجه النشاط المتناسقة و بمثابة تغير عن الفعل المعقول.

و يحاول التنظيم الرسمي تعبئة كل موارده و إمكانياته الإنسانية و الفنية في سبيل تحقيق أهدافه و يميل الافراد داخل هذا النسق الى مقاومة كل معاملة لهم بإعتبارهم وسائل يتفاعلون كجماعات و ويعملون على تحقيق أهدافهم و حل مشاكلهم و يتضمن البناء الرسمي بطبيعة الحال الكثير من العناصر عبر العقلانية التي تظهر في السلوك التنظيمي و هذا يتطلب وجود لنسق التعاوني بين بناءات التنظيم كميكانيزم يعمل على التوازن الداخلي و الخارجي للسلوك التنظيمي.

و ينخرط التنظيم في سياق تنظيمي أكبر و تتضمن التنظيمات الكبرى العديد من القواعد غير المدونة و المكتوبة مما يستدعي وجود حماقات فهو الرسمية كالسياق ضبط و تساهم هذه العناصر في إنجاز و تحقيق الاهداف التنظيمية الرسمية.

و إهتمسيليزنيك بموضوع حاجات الإتساق و يقول أنه حاجاتها لوجه من جانب أجزائها المكونة لمقاومة الأفعال التي لا تخدم أغراضها وأطلق سيليزنيك على هذه المشكلة مشكلة المقاومة و العناد و تصور المقاومة من الأفراد انهم يفعلون أشخاص كاملين و لا يفعلون في ضوء أدوارهم التنظيمية الرسمية. و يذهبسيلزنيك إلى القول بأن المؤسسات و المنظمات الأخرى القائمة في البيئة تتصف بالمقاومة أو العناد لان على المنظمة أن تتعامل معها في ضوء قواعد عامة و هو يختلف عن فير الذي يدعي أن الشرعية قائمة على القواعد العامة بينما يرى سيليزنيك².

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان ، مرجع سابق ، ص 103.

² نفسه ص 103.104.

أن الشرعية على النحو تثير المشاكل و على المنظمة أن تسعى باستمرار إلى أن تحمل أنشطتها الشرعية على لأعضائها وليتها العدالية ، و أوضح سيلزنيك أن قضية الإهتمام بالشخصية التنظيمية كأحد المداخل الهامة لفهم العمليات التنظيمية بشكل واقعي و بعيدا عن إستخدام التدخل الفردي النفسي حيث تداخل رغبات الأعضاء و تكيفهم مع البناء التنظيمي من أجل تحقيق أهداف النسق التعاوني ، و اهتم سيلزنيك بكل من الفرد و التنظيم و اعتبرهم ككل طبيعي و اعتبرت البناءات التنظيمية بناءات مختلفة لها نتائج سيوكولوجية معقدة و يتطلب ذلك ضرورة المداومة أو التكيف الديناميكي للتغيرات الداخلية و وعلاقتها بالبيئة الخارجية و ذلك لمعرفة الظروف الجديدة التي تطرأ كمشاكل تواجه كلا من التنظيم و أفراد و تؤثر على تحقيق الأهداف العامة أو تنفيذ سياسات التنظيم.

و يضيف سيلزنيك أن حاجات المنظمة لا ينبغي إتباعها عن طريق الفعل الواعي للأفراد بل عن طريق النتائج غير الواقعة لأفعالهم و هكذا تنشأ البدائل الوظيفية عندما لا نستطيع إيداع الحاجات بطرق مقبولة ثقافيا و لذلك يعتمد سيلزنيك على العمليات اللاشخصية التي تمل المنظمات من خلالها و لا يعتمد على حياز الفاعلين و عندما واجه مشاكل النصر لم يتجاهل حوافز المشتركين فيه بل أشار إلى أن هذه الحوافز تعكس دائما حاجيات المنظمة

و تختلف أهداف الاجزاء التنظيمية و من ثم ينشأ صراع بين أهداف هذه الأجزاء كما تتسع الثقة بين أهداف التنظيم العامة و بين الإنجازات الخاصة الفعلية و إذ ما وجه التنظيم ذلك فإنه يلجأ إلى زيادة تفويض السلطة كوسيلة تنفادي ما يحدث مما يؤدي إلى زيادة التدهور في الإنجازات و في الواقع فإن القرارات اليومية لتلك الأجزاء تساعد على تدعيم تغليب الاهداف الفرعية لوحداثهم على الأهداف العامة.¹

نظرية النسق الاجتماعيالكوتبارسونز: "Takottparsons"

يعتبر " تالكوتباريونز" من انصر النظرية البنائية الوظيفية ، فمنذ منتصف الأربعينيات اسهم " بارسونز" في دراسات التنظيم ، وقد نموذجاً الحالة التوازن في التنظيمات ، والتي نظر إليها على انها إنساق إجتماعية طبيعية ، وهو نموذج يخالف النموذج المعقول لدى " فيبر" ، ونموذج " سيمون" الذي يهتم بالفرد.

وقد عرف " باريونز" التنظيم بأنه توجيه اساسي نحو تحقيق هدف محدود ، وهو نسق إجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية من حيث توجيه بشكل مسبق نحو إنجاز هدف او مجموعة أهداف محددة، وحلل " بارسونز" النسق التنظيمي من جهة نظر نظامية ، ثقافية وإنطلق من القسم والطابع النظامي ، فالقسمالتنظيمية يجب ان تتسق مع القسم المجتمع ، وهي التي تمنح أهداف التنظيم الشرعية ، وفي رأيه أن التنظيم يعتبر نسقا إجتماعيا يتألف من مجموعة إنساق فرعية كاجتماعات، ولأقسام ولأدارات.

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان ، مرجع سابق ، ص106.105.

وأوضح "بارسونز" أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعاً شرعياً ، فهي تؤكد اسهم النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى لتنسيق الأكبر إلى تحقيقها، وفي ضوء هذا احدد "بارسونز" صفات النسق التنظيمي وخصائصه وهو يقوم على عناصر هي:

- 1- البناء التنظيمي ضرورة وجود القيم في الأنساق التنظيمية ، فهي تلعب دوراً وظيفياً يعمل على ديمومة وإستمرار التنظيم.¹
- 2- بين أهمية الجماعة والدول التنظيمية ، ويعتبر نسق القيم أساسياً هام لقبول التنظيم ؟ ويتطلب الأمر القواعد المعيارية التي تتضمنها العمليات التنظيمية الداخلية ، والتي تعمل على تحقيق التكامل الوظيفي ، وذلك من خلال التزام الافراد بأداء وظائفهم وأدوارهم التنظيمية.
- وركز "بارسونز" على عملية إنخاذ القرارات، والتي تعد أداة وظيفية هامة لتحقيق والثبوت البناء التنظيمي من خلال قنواته المختلفة ، وأهتم "بارسونز" بتفسير العلاقات بين التنسيق الاجتماعي ونسق الثقافة ونسق الشخصية ، واهتم كذلك بالروابط القائمة بين نسق اجتماعي وآخر ، وترتبط المنظمة بالمجتمع عن طريق نسق القيسة ، وفي طريق الاحتياجات الوظيفية.²
- 3- يعتمد التنظيم على قادة وأفراد لهم مسؤوليات القيادة في رسم سياسات التنظيم ، وإتخاذ القرار في خطوط السلطة المحددة.
- وتتناوله "بارسونز" قضية تلتغير الوظيفي وعقد مماثلة بين التنظيم والمجتمع والظواهر الثقافية الأخرى ، وذلك من خلال مقارنته بين التنظيم ونظريته الاقتصادية معبرا عن الادوار الاستراتيجية ذات المتغيرات المتعددة التي تظهر على مسرح التنظيم خاصة المتغيرات المتنوعة مع الموافق البيئية التنظيمية ، فالمتغيرات التكنولوجية الحديثة تؤثر بدورها في أساس البناء التنظيمي.³
- وضح بارسونز بذلك أنه هناك ثلاث وحدات في الانساق الاجتماعية تعدى الي الفرد الفاعل ويمكن ترتيبها من الأبسط إلى الأكثر تركيباً على النحو التالي:
- الأولى :** التصرف الاجتماعي وهي تشكل من قبل الفاعل وتوجه نحو واحد أو أكثر من الفاعلين كموضوعات الاجتماعية.

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان ، مرجع سابق ص160.

² نفسه، ص106.107..

³ نفسه ص107.109.

الثانية : المكانة_ الدور كنسق قرعي منظم لتصرفات الفاعلين الذين يحالون مكانات ذات تبادلية دالمة ويتصرفون إتجاه بعضهم في ضوء توجيهات تبادلية معينة.

الثالثة : الفاعل نفسه كوحدة إجتماعية فهو النظم الجميع المكانات ولأدوار التي تنسب إليه كموضوع إجتماعي.

إذن لقد أصبحتنشطة البدء المركزية لتحليل الفعل عند بارسونز هي النسق الأجتماعي الذي يعكس عملية تفاعلية علاقية تحت ظروف معينة وهذا النسق _ كما يصف بارسونز_ يمكن التعامل معه كنسق بالمعنى العلمي ، ويمكن إخضاعه لنفس نظام التحليل النظري الذي طبق بنجاح على أنماط أخرى من الأنسق في علوم أخرى.¹

3-5- نظرية المعوقاتالتنظيميةروبراتميرتون "Rohert Merton"

روبراتميرتون والمعوقات السوايسةتنظيمية:

يعتبر روبراتميرتون من بين علماء البنائية الوظيفية بحيث انه لم ينتج منهجهم في إستخدامالمماثلة العضوية في الدراسة التحليلية للتنظيم بل قدم صورا هام تملك في التنظيم هي:

- 1- الزائف الكاملة أو غير المقصودة متقابل الوظائف الطاهرة.
- 2- المعوقات الوظيفية مقابل الوظائف.
- 3- البدائل الوظيفية مقابل الفرصة التقليدية التي تزعم ان أي مجتمع لا يستطيع أداء وظائفه بشكل افضل مما هو قائم في ظل أنماط جديدة من العلاقات.

من خلال هذا المفهومات انتقد ميرتون النموذج في مجال فهم البناء الأجتماعي عامة والبناء التنظيمي خاصة وما إرتبط في ادبيات التنظيم بنموذج يدور حوله الداخلي في فلك العلاقة بين التنظيم والشخصية ومما يحدر الإشارة إليه فيها يتصل بنموذج المعوقات السوسية التنظيمية انه رغم قيامه على تصورات نظرية مجددة يمثل همزة الوصل بين النظريات الكلاسيكية والمحدثه عندما قدم تصوراها للتنظيم البيروقراطي يعد متها لدراساتميريقيّة كثيرة تناولت التنظيم فيما بعد.²

الجدور الفكرية لنظرية المعوقات الوظيفية:

تأثرت فكرة ميرتون بأراء عدد من الباحثين والمفكرين امثال دي توكفيل ،ديوى، وفلين، وروبرت ميثلر ،ونقد النموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبير.

¹ محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار مجدلاوي ،ط1، عمان ، الأردن ،2008/1428، ص176.176.

² اعتماد محمد علام ،دراسات في علم الاجتماع التنظيم ، مرجع سابق ،ص159

وآية تأثيرتون بأراء توكفيل انه اهتم بالمعوقات الوظيفية للمظام الديمقراطي داخل الولايات المتحدة الأمريكية ومدى الخطر الذي يهدد هذا النظام مستدعي ذلك بأمثلة كثيرة برزت من خلال تحليلات دي توكفيل من تنامي توجه الحكومة الفيدارالية نحو مركزية السلطة الأمر الذي يهدد الأستقلال الذاتي للمحليات مستقيلا.¹

كما يبدو تأثر فكرة ميرتونبماقشاتميشيلز حول استبدال الأهداق من جانب قيادت التنظيم وتحكمها من قنوات الأتصال وتركز السلطة والقوة في حوزة القيادات.

فنتجة لاستقرار و تدعيم مركز القيادات التنظيمية وكتسابها ايمتراكم الجوانب معرفية متخصصة ومهارات سياسية تسهم في أبعاد القادة تدريجيا عن المشكلات الفعلية المنتظمة في الوقت الذي تتجه فيه التأمين مصالاهم الذاتية والمحافظة على أوضاعهم الوظيفية الهامة وبالتالي يحدث _ كما أشار ميتلز _ تحول عن الأهداف الديمقراطية التنظيم.²

ايضا تأثر ميرتون بأداء دوي Dewey واستخدامه لمفهوم الذهان المهني وهو مرض عقلي قد يصيب الفرد نتيجة ما ينصف به مير العمل من رتابة وروتينية إذ يشعر بشيء من البلادة والفتور إزاء اشياء بعينها فيعف عن ممرستها بينما يشعر بالرغبة في اداء اشياء اخرى معينة بينما يبدون اهتماما خاصا بأشياء اخرى وقد ينجم الذهان من جراء ممارسة الضغوط من جانب التنظيم على الأفراد للقيام بالأدوار المهنية الموكلة إليهم.

كذلك إستفادةميرتون بمناقشة فيلين حول المصطلح قصور الطاقة تلمدرية فيشير هذا المصطلح إلي عدم استخدام الفرد لقدراته المكتسبة من خلال الخبرة والتدريب بطريقة مسليمة في أداء العمل من منطلق أن ماقد يكون مناسب من طاقة تدريبية مستغلة نيأداء عمل سابق قد لايصبح مناسباً الأداء العمل في ظروف متغيراوبالتالي يؤدي عدم ملائمة الطاقة المرنة إلي إرتكاب الفرد بعض الأخطاء في أداء العمل.³

نموذج المعوقات الوظيفية:

من خلال المجمع بين أداء دوي وفيلين حاول ميرتون ان يربط بين الفعل ولاستجابة الأفراد التنظيمية في ظل ظروف متغيرة وإستخلص من ذلك فكرة الرئيسة لنموذج على ان أعضاء التنظيم يستحيون بطريقة ثابتة في الموافق الماثلة دون مراعات للتغير بين موفق وآخر وإنتجية لهذا الجهود وعدم ايمرونة في علاقة الفعل ولاستجابة تنشأ نتائج غير رشيدة وعلى مستوى التنظيم أوضح ميرتون ان الأفعال الناجحة في الماضي على أساس من التدريب والمهارة ويمكن أن تسفر عن إستحيات غير ملائمة في ظل ظروف متغيرة.

¹ اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص160.

² السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط3، القاهرة، 1981، ص63.

³ اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص160.161.

وإضافة للحمود وعدم المرونة في علاقاته الفعل والاستجابة للسلوك التنظيمي الرشيد انتقد ميرتون قصور مناقشة فير بيشان الرشادة والكفاءة التنظيمية في توضيح الحد الذي يمكن ان يبلفه التنظيم في تحقيقها وهذا أم يعد غير مقبول إذا أن واقعا التنظيم يقتضي وجود حدود لكل من الكفاءات والخبرة والدقة والصدق وكهايسحب هذا القول على التنظيم ككل بنسحب على الأفراد فاعتمادا ممارسات التنظيم انماطا من ضمان ولاءهم التنظيمية وتحقيق أعلى درجة من الرشادة والنظام ، ومن هنت بترز أهمية الضبط وحاجة الإدارة الماسة إليه حتى تضمن ثبات السلوك التنظيمي مع إمكانية التنبؤ به، بناء على ذلك فإن تحقيق المطلوبين يستلزم استمرار الرقابة والمتابعة في تنفيذ القواعد الرسمية ولأجراءا المتقنة ونظامي التي سوف تقضي إلي النتائج التالية كما رتبها ميرتون:

1- انحسار العلاقات غير الرسمية الأن التنظيم البيروقراطي يمثل مجموعة من العلاقات القائمة بين الوظائف او الأدوار وتكون الاستجابة بين الأفراد علا أساس الأوضاع الرسمية التي يشغلونها داخل التنظيم ضمن إطار محدد تماما.¹

2- إزدياد استيعاباً أعضاء التنظيم لقواعد تعليمات التنظيم الاي تقنن كوسائل لتحقيق أهداف المنظمة ومن ثم فإن ذلك يجعل لها قيمة إيجابية مستقلة غن أهداف التنظيم ذاته ويقصد با الاستيعاب هنا انه في ظل استمرارية التأكيد على الالتزام بالنظام والشعور القوي به قد يحدث تحول مشاعر الأفراد نحو التنظيم إبي الاهتمام بتفصيلات مايقومون به من عمل وفقا ما تحدده القواعد الرسمية من ثم تتحول القواعد من مجرد وسائل إلي غاية في ذاتها ويحدث إستبدال الأحداث الذي يترتب عليه في ظل التأكيد على الأمتثال والأتباع الكلي للقواعد إن يتوجد الفرد معها مما يجعله قادرا على الدفاع عن نفسه من خلال استيعابه الجيد للقواعد وتطوريتها بما يخدم تحقيق اغراضه الخاصة.

من خلا ذلك التحليل الوعي يرى ميرنون أن البنية التنظيمية تحمل في داخلها مثيرات الخلل الوظيفي _ كما تؤدي إلي انخفاض غي الكفاءة التظمية ويبدو هذا الاستخلاص لمرتون من خلال تحليل الوظيفي لبعض الخصائص البيروقراطية عند ماكس فيبر على النحو التالي:

تقسيم العمل : قد يؤدي تقسيم العمل إلي ان يصبح الفرد غير قادر على معرفة ماهو الهدف الفعلي الأمثل للتنظيم الأمر الذي يفضي إلي إحساس الفرد بالاغتراب ليس فقط عما يقوم به من عمل بل من التنظيم ككل.

تدريج السلطة (الهيراركية) : تستخدم الهيراركية داخل البيروقراطية لتؤكد على تحكم المكتب الأعلى في المكتب الأدنى وتوجيهه من قبل المستويات الأعلى وتؤكد الهيراركية على التنسيق بين الأنشطة داخل التنظيم الأنجاز اهدافه.²

¹ اعتماد محمد علام ،دراسات في علم الاجتماع التنظيم ، مرجع سابق ، ص161.162.
² نفسه .ص162.163.

وتتمثل مظاهر الهيكلية في تركيز المعرفة الفنية والخبرة المتخصصة عند قمة التنظيم ويعد هذا الامر مقبولا إذا توجب التنظيم في ظروف بيئة مستقرة اما إذا كانت الظروف غير مستقرة فقد لا تتحقق الكفاءة التنظيمية في حالة تركيز الخبرة المتخصصة عند قمة الهيكلية في هذه الحالة قد يحدث خلل وظيفي من خلال إصرار من هم في قمة التنظيم على وجوب الولاء لهم لأمتثالاً لأوامرهم من قبل من هم ادوتهم في المستويات التنظيمية.

القواعد المجردة : من الموقف الممكنة التي قد تظهر فيها بعد وإن بكل موقف اساليبه المفروضة نظاميا بحيث تقلل من فرص وإتخاذ الافراد لقرارات غير رشيدة إلا انه قد تظهر موافق يطوع فيها الفرد القواعد وفق الما تنبئجه له حرية التصرف في تلك الوقف فقد يستخدم الفرد القواعد كمظلة واقية له يدافع بها عن مزقفه او قد يلتزم بها حرفيا إذا اقتضت الضرورة ذلك في هذه الحالة يكون الفرد امام ثلاث بدائل في مواجهة الموقف البديل الاول إن يستخدم من القواعد ما قد يناسب الموقف والبديل الثاني ان يحيل الفرد المشكلة إلى رئيسه المباشر اما البديل الأخير ان يبادر الفرد باتخاذ القرار – المناسب من وجهة نظر – لمواجهة الموقف. ولا يخلو التصرف الأخير – من وجهة نظر ميرتون – من حدوث معوقات وظيفية وانخفاض الكفاية التنظيمية.¹

¹ اعتماد محمد علام ،دراسات في علم الاجتماع التنظيم ، مرجع سابق ،ص163.

خلاصة الفصل:

و عليه يمكن القول أن المعوقات السوسيو التنظيمية تقف عائق داخل المؤسسات كوجود صعوبات تتعلق بالسياسة الإدارية مثل عدم وضوح الأهداف أو صياغتها بأسلوب لايسمح بتحديد لها و بالتالي يعوق تنفيذها، و عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة بالقيام بعملها على أكمل وجه.

و قد يواجه المسير المخطط عدد من المعوقات تؤدي به إلى صعوبة التسيير الفشل في الخطط التي تم وضعها لخلق التغيير و ذلك بالتخلف عن القوانين و التشريعات الموضوعة و عدم توفر الأدوات و المعلومات الصحيحة و بالتالي فالمعوقات السوسيو تنظيمية تعتبر من أهم العراقيل التي تواجه سير العملية الإدارية وسط المؤسسات إذ تساهم في تعقد التنظيم الإداري من ناحية التخطيط أو على تجاوز قوانين المؤسسة.

الفصل الثالث : الإدارة الإلكترونية

- تمهيد .

1. تعريف الإدارة الإلكترونية
2. المقارنة بين المفهوم التقليدي والإلكتروني.
3. خصائص وأبعاد الإدارة الإلكترونية.
4. أهمية الإدارة الإلكترونية.
5. أهداف الإدارة الإلكترونية.
6. وظائف الإدارة الإلكترونية.
7. مجالات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.
8. معوقات الإدارة الإلكترونية .
9. سلبيات المحتملة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية .
10. سبل نجاح تطبيق الإدارة افلكترونسة .
11. خلاصة الفصل.

التمهيد:

في هذا العصر الذي يتسم بالتقدم العلمي و التكنولوجي وعصر العولمة ظهرت الكثير من المصطلحات التي تعبر عن هذا التقدم من بينها الادارة ، تسعى إلى تحويل المنتظمات و المؤسسات ومنهت الجامعات إلى منظمات إلكترونية زتستخرج الحاسب آلي و شبكات الأنترنت في إنجاز أعمالها و معاملاتها و ظائفها دراسية في تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بسرعة فائقة

إذ موضوع لأدارة الالكترونية هو من الموضوعات الهامة والتي تلقى إهتمام من لأطراف المجتمعية المختلفة والادارة الالكترونية ليست مسألة فنية وحسب ولكنها مسألة حضارية وثقافية فهي ترتبط بتغيير قيم ومفاهيم وعادات سائدة فالأخذ بمفهوم الإدارة الالكترونية في التعليم سوف يؤدي با الضرورة لزيادة الكفاءة و الفعالية للجهاز التعليمي و الإداري.

وعلى هذا أساس سوف نتطرق في هذا الفصل إلى تعرف على المفاهيم المختلفة للأدارة الالكترونية وظائفها و متطلباتها ومعوقان تطبيقها وسلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الالكترونية

تعريف الإدارة الإلكترونية:

تعد الإدارة الإلكترونية مطلباً أساسياً في كثير من الدول والمؤسسات ولتي تسعى إلى الارتقاء بالمنظومة الإدارية بالإضافة إلى إمكانية تنفيذ كافة المعاملات الإلكترونية هذه إلى جانب الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال ماسبق فقد أشار العديد من الباحثين إلى تعرف الإدارة الإلكترونية وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

عرفها احمد بأنها : العملية الإدارية التي تعتمد على الحاسب الآلي وتطبيقاته في أداء وظائفها من أجل تحسين الأداء وتوفير الوقت وتحقيق الأهداف¹

وعترف على الإدارة الإلكترونية على أنها : منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي للتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة التعبير المستمر²

ويعرفها البنك الدولي الإدارة الإلكترونية بأنها : مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات الاتصال من أجل زيادة الكفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيها تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال وتمكنهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومة ويقضي على الفساد وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة³

ويعرفها السالمي بأنها عملية مكنت جميع المهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالأعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين السريع والدقيق لمهام والمعاملات لتكون كل غدارة جاهزة لربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً⁴.

ويعرفها أيضاً الدكتور سعد عالي ابراهيم فيقدم تعريفاً للإدارة الإلكترونية؛ إنطلاقاً من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات الموافقة لها؛ مثل الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، ويعرف الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة؛ هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية ولأعمال الحكومة ابوجهة للمواطنين أو الموجهة للأعمال؛ أو الموجهة المؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة⁵.

¹ احمد عبد الله محمد ، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مكاتب التربية التعليم في ضوء بعض الخبرات العلمية رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض ، 2011، ص7.

² علي السلمي ،خواطر في إدارة المعاصرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر. 2001، ص323.

³ كافيّة عيدوني ، حميد بن حجية ، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبيل تطبيقها (واقع وافاق) محلية اصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية ، العهد الثاني .ديسمبر 2017. ص4

⁴ السالمي ، علاء عبد الرزاق محمد ، والسالمي حسين علاء عبد الرزاق شبكات الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر وتوزيع ، عمان ، ط1،

2005، ص235.

⁵ ياسين سعد غالب ، الإدارة الإلكترونية وافاق تطبيقاتها العربية ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة. 2005، ص3.

إن الإدارة الإلكترونية مصطلح إداري يقصد :مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المسقيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط وإنتاج وتشغيل متابعة وتطوير ووالاستفيد هو المرجع في الدوائر الحكومية أو العمال لدى الشركات التجارية أو الموظف في أي مؤسسة ومن هنا يمكن القول إن الحكومة لإلكترونية هي وجه من أوجه الإدارة الإلكترونية تختص بإدارة الشؤون العامة للدولة.

تشمل وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقيق تكامل الرواية و من ثم أداء الأعمال

يعرفها العولمة : " هي عبارة عن إستخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة" ¹

يعرفها جاكسوب (jacobs) بأنها بمثابة مجموعة من الشركاء أو الكيانات تتعامل بكفاية و فاعلية من خلال استخدام مجموعة أنظمة و آليات تقنية المعلومات والاتصالات فائقة و متقدمة لأداء الأعمال بشكل منظم و دقيق.²

و يعرفها (lam) بأنها مجموعة عن شبكات الاتصال الإلكترونية التي تنتقل فيها البيانات و الوثائق من المنظمات الافتراضية الى المنظمات التربوية.³

من خلال ما ورد في التعريف نستخلص بأن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة الشاملة التي توظف جميع الطاقات المتاحة من موارد بشرية و مادية و تقنيات و برمجيات حديثة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها و تقديم خدماتها لزيائنها بفعالية اكثر وجهود و تكلفة اقل بما يعزز روح المنافسة لديها مقارنة بالمؤسسات المتماثلة و يجعل كفة المنافسة راجحة لها و تحقيق رضا الجمهور المتعامل لها مما يمددا بالاسباب التطور و النمو المتسارع الذي يشهده العالم من حولنا

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بالادارات العمل داخل المؤسسة إلى مفهوم تكامل البيانات و المعلومات بين الإدارات المختلفة و المتعددة و استخدام تلك البيانات و المعلومات في توجيه سياسية و اجراءات العمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة الاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.

2 / المقارنة بين المفهومين التقليدي و الالكتروني للإدارة:

¹ العياط ، جمعة إسماعيل ، الإدارة الالكترونية E:managomee، عمان دار امجد للنشر وتوزيع 2014،ص24.

² jacobs.kai:Trying to keep the internet's standards setting process in perspective . computer science Department informatics I V Technical university of Aachen Ahornstr Germany 2003 p 11³

Lam Charles E-Management the need to understand the boundary and focus Before Embarking jul http 2004 p 5

يحدد غنيم مجموعة من الأسس التي تحدد أوجه الاختلافات الجوهرية بين المفهومين وهي كالتالي: ¹

-طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف:

-فإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية الإجراء الإتصالات بين أطراف التعامل المختلفة ،بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.

-2طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل:

الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشر ، بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انتفاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل حيث توجد أطراف التعامل معا وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية.

طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل:

تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي ، بينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما و مجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية

نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال المعاملات:

تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية ، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية.

مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية:

توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية ، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية

نطاق خدمة العملاء:

توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقا لمواعيد عمل المنظمات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع و لمدة أربع وعشرين ساعة يوميا في الإدارة الإلكترونية.

مدى اعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية:

¹ العلاق "بشير عباس" (الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات ، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستشارية ، طبعة اول ، ابوظبي 2005،ص17.

تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة احسن استغلال ممكن ، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي

وبقارنها أيضا في عدة أمور وهي:¹

أن الإدارة بمفهومها التقليدي قائمة على الهرمية و التقسيم القائم على التخطيط و أوامر في أعلى مقابل تنفيذ للخطط و الأوامر في الأسفل

الإدارة التقليدية ارتكزت على تراث إداري يقوم على نمط مدير يرتبط به وفق نطاق الاشراف مجموعة (management of others) كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين كانت تقوم على إدارة الآخرين بينما تعتمد الإدارة الإلكترونية على إدارة العمليات و البيانات.

ترتكز الإدارة بمفهومها التقليدي على هرمية المعلومات مدير لديه معلومات اكثر كثافة وسعة و ثراء مقابل عاملين لا يملكون إلا القدرة التسيير منها على قدر ما يسمح به تقسيم العمل (بينما الإدارة الإلكترونية تركز على الإنترنت و شبكات الأعمال)

ويرى "العلاق" أن الإدارة التقليدية تعتمد على الهرمية و السرية أسلوبا و منهجيا ، بينما الإدارة الإلكترونية الرقمية هي إدارة الإنفتاح و الشفافية و التحالفات الاستراتيجية.

3/ خصائص الإدارة الإلكترونية:

إن أهم مايميز الإدارة الإلكترونية في سياقها الصحيح أنها جاءت لتستثمر التكنولوجيا و تحقيق الإصلاحات داخل المنظمة، من خلال التقليل من أعباء الإدارة التقليدية، من أبرزها الإعتماد على الكم الهائل من الورق و كثرة العاملين فيها و غيرها من الأمور التي تعيق سير العمل و الدقة في الأداء ويمكن توضيح خصائص الإدارة الإلكترونية فيما يلي:²

- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية، بصورة موحدة و تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات و ربطها
- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم و بناء ثقة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين
- التعليم المستمر و بناء المعرفة و توفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية مع زيادة الترابط مع العاملين و الإدارة العليا.

- إدارة و متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة و كأنها وحدة مركزية.

-ويمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية وفق الآتي:¹

¹العلاق بشير عباس ، مرجع سابق ، ص17

²تارقيونس / مرجع سابق .ص5

أ. زيادة الإتقان :

أن الإدارة الإلكترونية كمالية عصرية في عمليات التطوير الإداري و التغيير التنظيمي ، تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام و الأنشطة الإدارية التقليدية و تنطوي على مزايا أهمها، المعالجة الفورية للطلبات و الدقة و الوضوح في إنجاز المعالجات.

ب. تخفيض التكاليف:

إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج إلى مشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول فإن انتهاز نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة ، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير

ج. تبسيط الإجراءات:

أمام الحاجة للتحديث و العصرية الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها و حرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات و قدرات لتلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط و سريع ، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة

د. تحقيق الشفافية:

الشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات ، اذا تعرف بأنها الجسر الذي يربط بين المواطنين و مؤسسات المجتمع المدني من جهة و السلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية.

أهمية الإدارة الإلكترونية:

في عصرنا تمثل فيه تكنولوجيا المعلومات و الاتصال محور التطور و التغيير على كل المستويات و في كل المجالات و هذا لما تركه من إيجابيات و آثار ناجحة و يتمثل مبدأ الإدارة الإلكترونية تطبيق جديد لتكنولوجيا المعلومات في ميدان الإدارة و يرجع تطبيق هذا المفهوم للأهمية التي تتصف بها و التي يمكن أن نورد لها كالتالي:²

- فـا لتكنولوجيا الجديدة تساهم بشكل كبير في تقليل من وقوع أخطاء في الأعمال المنجزة و ذلك لما تتصف به الإدارة من مهام عديدة و على كافة المستويات.

¹ عشور عبد الكريم ، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر رسالة ماجستير الديمقراطية والرشاد ، جامعة منتوري بقسنطينة 2010، ص18.19

² بوشارب سهيلة الحميد ، الإدارة الالكترونية ، بالجامعات ودور الانترنت في تفعيلها مذكرة ماستر التكنولوجيا الجديدة وأنظمة المعلومات ، جامعة منتوري قسنطينة 2010. ص46.

¹ رافت رضوان الإدارة الالكترونية ، الإدارة والتغيرات العالمية الحديثة ، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ، القاهرة ، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004، ص4.

- حوسبة العمليات الإدارية تخدم بشكل كبير الأفراد على التواصل مع الإدارة بكل سهولة و سر كبيرين و بالتالي فهي تساعد على كسر الحاجز بينهم وبين الإدارة مما يقلل من الوقت الذي يأخذه إنجاز معاملة إدارية.
- يسمح مبدأ تطبيق الإدارة الإلكترونية من متابعة أمور الأفراد و تلبية احتياجاتهم إذ سمحت شبكة الإنترنت من التواصل مع الإدارة بشكل فعال و إيجابي ، لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية بديل عن الإدارات البشرية.
- تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً ما للاستجابة لطلبات العصر التي تختصر العولمة و الفضاء الرقمي اقتصاديات المعلومات و المعرفة و ثورة الانترنت و شبكة المعلومات العالمية كل متغيراته و حركة اتجاهاته.
- كما تبرز أهمية تطبيق الإدارة في الإيجابيات التي تنعكس من خلال تطبيقها خاصة بالنسبة المؤسسة التي تطبقها ببرز ذلك في:
- تبسيط و تسيير إجراءات إنجاز الأعمال في المؤسسة
- توفير حوسبة العمليات الإدارية سير المعاملات إداري
- توفر الأرشفة التلقائية للمعلومات و الحصول على معلومات دقيقة و موثقة.
- تقلل أعباء الأعمال الورقية بحيث أنها تسمح بجمع البيانات مرة واحدة من أجل استخدامات متعددة و تنظيم البيانات الفائضة.
- كذلك تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة التغلب على عملية الحفظ و التوثيق و تساعد على تعزيز مبدأ الجودة الشاملة التي تحسن من ناحية أخرى جودة الخدمات المقدمة.
- تسهيل إجراءات الإتصال بين الدوائر و كذلك مؤسسات أخرى
- تساهم في تحقيق التميز و انخفاض أوقات إنجاز المعاملات
- تقليل من حجم القوى العاملة.

أهداف الإدارة الإلكترونية:

أ- أهداف الإدارة الإلكترونية كثيرة تنطوي كلها على اساس زيادة كفاءة وفعالية الخدمة و قلة التكاليف سنعرض بعضها منها:¹

- إدارة الملفات بدل من حفظها
- مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها
- إدارة ومتابعة الإدارات المكلفة للمؤسسة وكأنها وحدة واحدة مركزية
- تجميع البيانات من مصادرha الأصلية بصورة موحدة
- تقليص معوقات إتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها
- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة
- أحداث تحويل في الابرءات الحكومية مثل توفير الخدمات الحكومية بصورة اسرع وبكلفة اقل

- خلق الفعالية في الإدارة بتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة
- إعادة تنظيم العمل الإداري وتأمين الكوادر البشرية وتدريبهم على إستعمال التقنيات الحديثة
- تخفيض الأعباء على المواطنين وتخفيض الجهد المطلوب ولأنهاء المعاملات
- تبسيط وإختصار الإجراءات الإدارية

وظائف الإدارة الإلكترونية:

تفرض طبيعة الإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف فهناك مهام جديد و واقع مغاير تمارس فيه الإدارة الإلكترونية عملها ، من أهم هذه الوظائف:¹

1/ التخطيط الإلكتروني :

إن التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية متجددة متطورة و متحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة و الآنية قصيرة الأمد القابلة للتجدد و التطوير المستمر، و ذلك بما يتاح لها من قراءات المستقبل التي توفرها المعلومات الرقمية المتدفقة باستمرار، و ذلك بفضل جميع العاملين في ظل الإدارات الإلكترونية الذين يساهمون في التخطيط الإلكتروني في كل موقع و في كل وقت حيث تنقلص في ظلها المركزية بمختلف أشكالها و أدوارها فطبيعة العمل في دوائر الإدارات الإلكترونية تمنح منتسبيها الثقة اللازمة لاتخاذ القرار و المشاركة في تخطيط وقت اللزوم، فواقع الإدارة الإلكترونية لا يعترف بالخبرات أو الدرجات الوظيفية بقدر ما يعترف بمن يقدر على استيعاب واقع هو إمكانياته و التعاطي مع متغيراته اذا أن الأصل فيه التغيير و ليس الثبات.

2/ التنظيم الإلكتروني :

في ظل التحول الإلكتروني حدث إنتقال في مكونات التنظيم الإلكتروني في النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة و الكبيرة و التنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل آخر من التنظيم يعرف بالتنظيم المصفوقي ، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة و الشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم بالتالي يصبح التقسيم الإداري على أساس الوحدات و الأقسام و الإنتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى وحدات مستقلة و سلطة استشارية و من التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى تنظيم متعدد الرؤساء المباشرين و من اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا و من مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.²

3/ الرقابة الإلكترونية :

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط و التنفيذ فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآتية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة

¹ حسين محمد الحسن ، الإدارة الإلكترونية ، المفاهيم الخصائص المتطلبات ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ط.1 عمان 2010 ص81

² نجم عبود نجم ، مرجع سابق . ص32.

المزمنة بعملية الاكتشاف الانحراف أو الخطأ و عملية تصحيحه كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف اول بأول من خلال تدفق المعلومات و التشبيك بين المديرين و المستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه و هو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية.¹

4_ القيادة الإلكترونية :

القيادة هي توجيه الأفراد نحو تنفيذ أعمالهم بدقة للوصول إلى الاهداف المنشودة من خلال الاتصال بهم و إرشادهم إلى الطريق الصحيح وترغيبهم بوسائل مختلفة لتحقيق ما تصبو إليه القيادة وتتطلع إليه والقيادة حجر الزاوية في نجاح الإدارة الإلكترونية ولكن ليس من متطلبات الإدارة التعليمية التي تجعل من المدير فاكاتدور فيه الإدارة بل منطلق القيادة المتحرارة المطلعة على كل جديد المنطلقة دائما إلى آفاق تتجاوز فيها واقعها مع القيادات القابلة للتطور تماشيا مع مسيرة التقنية و تنقسم القيادة الإلكترونية إلى ثلاثة انماط وهي:²

أ_ القيادة التقنية العملية : أي التي تستند في إدارة عملها إستخدام تقنية الأنترنت وتوسس عملها على المعلوماتية والسرعة مع الجودة.

ب_ القيادة البشرية الناعمة : ذات الحس الأنساني القادر على جذب القوى البشرية العاملة وربطها بالادارة وكذلك توثيق الصلة مع الفئة المستهدفة بخدمات الإدارة ومنتجاتها.

ج_ القيادة الذاتية : ويعني بها قدرة القائمة الإلكترونية على الاعتماد على نفسه في إدارة موقعه الإداري والجاهزة لاتخاذ القرارات السريعة المواجهة الطوارئ والقدرة على تقسيم عمله وتعديل مساره ذاتية في أي وقت ومن الملاحظ ان القيادة أصبحت ركبا أساسيت في الادارة الالكترونية.

مجالات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

اصبحت الادارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على إختلافها ، يضيف كلا من الاستاذين (السالمي والسلياطي) بأن تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمات والمجتمعات يزداد بتطور التكنولوجي وانتشارها فتعاونوا الترابطين الإنسان والألة ينمو بسرعة تشمل معظم النشاطات كما يؤكد بأن تكنولوجيا المعلومات غيرت كل شئ في الحيات الإنسان ولأعمال حتى اصبحت من غير الممكن تصور وجود اي نشاط وظيفي إنساني او اي عمل جماعي منظم من دون وجود ادوات وتقنيات الحاسوب.³

في الواقع تعد تقنية المعلومات ولأتصالات طريقا واسعة كما اشارة (sereht&others) وآخرون يوصل الى مجالات ناشئة حديثة للقدرات ولإبداعات التقنية ، فالاليوم تعتبر تقنية المعلومات جزء لا يتجزأ من السياسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، بما يدعو جميع الدول غالي السعي نحو تحديد انسب الاستراتيجيات التي تلائم الأنواع الجديدة من الابتكارات.

¹ حسين محمد الحسن ، مرجع سبق ذكره ص92.

² المرجع نفسه . نفس صفحة

³ د.محمد سمير احمد ، الإدارة الالكترونية ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، ط1، الأردن ، 2009 ص68.

إن التقنية الحديثة أصبحت تعد من الدعائم الأساسية لأي تطور وتقدم في المجتمعات ، كما اتاحت إمكانات وقدرات غير .

محدود في مختلف ميادين ومجالات الحياة الأسانية ، كالمجال الاقتصادي والتعليمي ، والتجاري ، والصحي ، وغي ذلك.

اما خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الاهداف المرجوة ، وحتى تتمكن كافة المنظمات و المؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل ، وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية ، تتعامل بكافة وسائل التقنية الحديثة في إنجاز معاملاته وإجراءاتها الإدارية.

وهناك خطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات ، وضحا الأستاذين السالمي والسليطي وهي كالآتي:¹

أ_ إعداد الدراسة الأولية:

ولاعداد هذا الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم لعضويته متخصصين فبالأدارة والمعلوماتية ، لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بنية من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

2_وضع خطة التنفيذ:

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

3_تحديد المصادر:

التي تدعم الخطة بشكل محدد و واضح ، ومن هذا المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة بغرض التنفيذ ، والاجهزة والمعدات ، والبرمجيات المطلوبة ، ويعنى هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الادارة الإلكترونية في هذه الإدارة او المؤسسة.

4_تحديد المسؤولية:

عند تنفيذ الخطة ، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلفة المرصودة اليها.

¹ د.محمد سمير احمد ، مرجع سابق ص.68.

وفيما يتعلق بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية : فالإدارة الإلكترونية تمثل محور حاسما في تغيير المفاهيم والتقنيات والنظريات ولأساليب و الإجراءات والهيكل و التشريعات التي تقوم عليها الادارة التقليدية ، وهي ليست بوصفة جاهزة أخبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط ، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها.

وبا التالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية وإخترجه إلي حيز الواقع ومن اهم هذا المتطلبات مايلي:¹

إن مجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة له يؤكد هذا الرأي الأستاذ الطائي ويرى ضرورة توفير جملة من المستلزمات البشرية و المادية (Hardware) والتنظيمية (software) والبرمجيات.

ويضيف بأن نجاح الإدارة الإلكترونية في تحقيق اهدافها لايمكن بلوغه من خلال التمنيات ، وإنما يستلزم الأمر ادارة سياسية مؤكدة من أعلى المستويات.

وأكد على أن الوصول إلي توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية ولايمكن أن يتحقق إلا من خلال برنامج إستراتيجي متكامل وشامل لإعادة هندسة عمليات وأعمال والمنظمة.

وفي هذا المجال نورد مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الادارة والألكترونية:²

- متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات الالكترونية.
- المتطلبات المالية.
- المتطلبات التشريعية.
- متطلبات تأمين وحماية أعمال ومعاملات الادارة الالكترونية.

ولتوضيح تلك المتطلبات التي يمكن تطبيقها على النحو الأتي:

1-المتطلبات الإدارية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية، لكي تحقق المنظمات الأهداف المبتغاة إلى إدارة جيدة تساند التطوير و التغيير و تدعّمه ، و تأخذ بكل جديد و مستحدث في الأساليب الإدارية.

¹ إيمان زريق و امنة بهلول ، الإدارة الالكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية ، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربية بن مهيدي ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قالمه ، 2018/2017، ص33

² رشاد خضير وحيد الدايني ، اثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة ، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين (حالة دراسية) ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال ، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط 2010، ص22

¹رشاد خضير وحيد الدايني ، مرجع سابق ، ص32

نشير على ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قدرتها على الابتكار و إعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة بالإضافة إلى ذلك و يتوجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية و الروتين المملة و المعيقة لكل تطور و تجديد في الأساليب المتبعة في المنظمات.¹

ويؤكد ذلك الأستاذ الصيرفي حيث يرى ضرورة تطوير و تبسيط الإجراءات و الخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية، و الربط بين كافة الخدمات و الإجراءات الحكومية بما يكفل سهولة و مرونة التعامل بين الجهات و الوزارات المختلفة.

كما يضيف " أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة و مرنة ، أفقية و عمودية باتصالاتها ، و قبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية و معلوماتية متطورة ، و ثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار و المبادرة، و الزيادة في الأداء و إنجاز الأعمال بكفاءة عالية."

ونشير إلى ضرورة العمل على توعية الأفراد بجدوى أهمية تطبيق أعمال و معاملات الإدارة الإلكترونية، كذلك تأكد و تفعيل دور القطاع الخاص جنباً إلى جنب مع القطاع الحكومي، باعتبار أنه يمثل قوة دافعة لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

ويضيف مجموعة من المتطلبات التنظيمية من أهمها ما يأتي:

- تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة.

- استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام و جعله متمشي مع متطلبات.

التحول للأعمال الإلكترونية.

- إضافة العمليات اللازمة لتدعيم عملية التحول إلى الأعمال الإلكترونية.

- توفير القدر الكافي من المرونة للنظام و تحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه

2- المتطلبات التقنية:

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء المنظمات، كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية و السياسية، لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنية التحتية الملائمة ، لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية و تتفق الباحثة سميرة مطر المسعودي مع ما تم ذكره سابقاً.

حيث يرى ضرورة إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة و المعدات و البرمجيات لغرض تحديثها كي تستجيب للتغيير المنشود لتقديم الخدمة الإلكترونية.

و نؤيد هذا الرأي حيث أكد على ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط و شبكات و أدوات، فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية، كما تتنوع أنماطها ، مما يضع خيارات دائمة و مفتوحة أمام الإدارة مثل ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية و التلفاز التفاعلي وخدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الإنترنت و تقنياتها مثل خدمات الرسائل و الوسائط

المعلوماتية الأخرى ، و استخدام أدوات ، (WAP) و بروتوكول الاتصال بالانترنت ، (SMS) ونظم تكنولوجيا المعلومات، و تقنيات شبكات الانترنت ، و الانترنت ، الإكسترانت.

وترى الباحثة سميرة المسعودي " أن الشبكة العنكبوتية شبكة الإنترنت، و شبكة الأنترنت و شبكة الأكسترانت ، لها دور بارز في تقديم المنظمات، و نقلها إلى منظمات رقمية ، و يمكن حصر أهم هذه الشبكات الإلكترونية فيما يلي:"

أ. الانترنت:

يعرف الأستاذ قنديلجي الإنترنت بأنه عبارة عن "مجموعة من ملايين الحواسيب منتشرة في الآلاف الأماكن حول العالم، و يمكن لمستخدم هذه الحواسيب استخدام حواسيب أخرى للمشاركة في الملفات ، وذلك بسبب وجود بروتوكولات تسهل عملية التشارك " فشبكة الإنترنت أصبح تأثيرها يمتد إلى كل المجالات، مما يحتم على كل المنظمات ، ضرورة الارتباط بشبكة الإنترنت و الاستفادة من خدماتها. و يذكر أن الإنترنت تمثل جزءا مهما من التغيير الثقافي العالمي وهي انطلاقة كبيرة في عالم التكنولوجيا، إذ يمكن من خلال الاتصالات فائقة السرعة للأفراد الارتباط ببعضه مع بعض النظر عن أماكن تواجدهم ، كما أصبح بإمكان أي باحث الحصول على ما يريد من البيانات ومن مختلف المراجع العلمية و يستطيع إجراء المناقشات مع الآخرين حول العالم.¹

نورد عدة خدمات و تطبيقات لشبكة الإنترنت و كالآتي:²

-البريد الإلكتروني:(ElectronicMail)

وهو من أهم و أوسع الخدمات انتشار عبر الشبكة العالمية، و تستخدم لأغراض مهنية ووظيفة و شخصية مختلفة.

-قوائم النقاش: (List Serve)

وهو برنامج يعمل على متابعة و صيانة قوائم و منتديات النقاش ، حيث يعقد مستخدم هذه الخدمة مناقشات حول موضوع من الموضوعات ، عن طريق استخدام بريدهم الإلكتروني.

-المجموعات الإخبارية:(News Group)

وهي خدمة لتبادل الأخبار و الآراء التي تخص موضوع من الموضوعات ، بين مئات الألوف من المستخدمين الموزعين في مناطق العالم المختلفة.

¹إيمان زريق وامنة بهلول ، مرجع سابق ص39

² علاء عبدالرزاق محمد السالمي ، حسين علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق ص30

-التجارة الإلكترونية: (E. Commerce)

حيث تتم مختلف أنواع التعاملات التجارية و عقد الصفقات و الإعلان عن مختلف أنواع البضائع و المنتجات و تسويقها.

-الدخول إلى شبكات المعلومات و فهارس المكتبات:

أصبح من الممكن الدخول على العديد من شبكات المعلومات البحثية الأكاديمية و غير الأكاديمية المحوسبة على المستوى الإقليمي ، و في مناطق العالم المختلفة ، كذلك من الممكن الدخول على فهارس المكتبات العالمية الكبرى مثل مكتبة الكونغرس.

-التعليم عن بعد:

التعليم عن بعد أو كما يسميه البعض بالجامعات المفتوحة ، و هي نمط تعليمي جديد في نظامه و طرائف تدريسه و أساليب إدارية و برامجه ، ويعتمد على كافة الوسائط و التكنولوجيات التي يتم التعليم من خلالها عن بعد.

ويشير (Jessup&Valacich) إلى أن شبكة الويب العالمية تعد من أكثر استخدامات الإنترنت فعالية، وهو برنامج تطبيقي يستخدم لوضع و عرض صفحات الويب ، متضمنا ذلك الرسوم و الوسائط المتعددة، حيث أصبحت برامج التصفح أداء قياسية للإنترنت، كما تعد شبكة الويب العالمية واجهة المستخدم الرسمية للإنترنت التي تزود المستخدمين بواجهة بسيطة ، ثابتة لنطاق واسع من المعلومات المتنوعة.

كما يرى كلا من (Linautaud& Hammond) أن الإنترنت تقدم للمنظمات العديد من المزايا تتمثل في تحسين جودة الخدمة و توفير التكلفة و تحقيق مكاسب كبيرة مما سبق يتضح أن لشبكة الإنترنت العديد من التطبيقات و المزايا في جميع المجالات الدينية و العلمية و الثقافية و الأدبية و الإجتماعية و السياسية و غير ذلك من المجالات ، فمن طريق تلك الشبكة يمكن حضور مؤتمرات و ندوات علمية و الإتصال بالباحثين في كافة أنحاء المعمورة، للاستفادة من خبراتهم و تبادل الآراء معهم ، كما أن شبكات الاتصالات هذه أدت إلى وجود ما يسمى بالجامعة المفتوحة و التعليم عن بعد، نظرا لما تقدمه هذه الشبكات من تطبيقات و خدمات فنية و تقنية عالية.

ب. الأنترانت:

يعرف الباحث إدريس بأنها عبارة عن " الشبكة الخاصة بمنظمة معينة و التي تستخدم تكنولوجيا الأنترانت ، ويتم تصميمها لمقابلة احتياجات العاملين في المنظمة من المعلومات."

ويشير إلي ان شبكة الأنترانت "تطلق على التطبيق العلمي لاستخدام تقنيات الأنترانت والويب في الشبكة الداخلية للمؤسسة، بغرض رفع كفاءة العمل الإداري ، وتحسين آليات مشاركة الموارد و المعلومات ، والاستفادة من تقنيات الحواسيب المشاركة".

وذكر عدة مزايا يمكن أن تحققها شبكة الأنترانت وهي كالآتي:

- تحسين مستوى الاتصالات.

- توفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين وفقا لاحتياجات العاملين.
- تدبيب وإعادة تعليم العاملين في المنظمة.
- تعزيز ايكفاءة المطلوب تحقيقها في أداء الاعمال.
- دعم التفاعلات على المستوى العالمي.

وفي السياق نفسه ، يؤكد بأن شبكة الانترنت لا تعد وحدها ، وإنما تعمل من خلال تكنولوجيا الانترنت وترتبط عادة بشبكة المنظمة الخارجي الاكسترانت ومن شبكتي الانترنت والاكسترانت تستخدم تكنولوجيا المعلومات ، للانتقالا المنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية في بيئتها الداخلية وفي إدارة علاقاته مع بيئتها الخارجية.

ج- الاكسترانت:

تعرف شبكة الأكسترانت بأنها عبارة " عن الشبكة التي ترتبط شبكات الانترنت الخاصة بالشركات و العملاء و مراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة و تؤمن لهم تبادل المعلومات و المشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الانترنت المحلية" و يعرفها بعض المتخصصين بأنها عبارة " عن شركة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية احتياجات الناس من المعلومات و متطلبات المنظمات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال ومن ناحية أخرى تؤكد على أن شبكة الأكسترانت تعد من اروج التقنيات في هذه المرحلة من عصر المعلومات لما تقدمه من تقليص في التكاليف و التسهيلات الكبيرة في العمليات الإدارية و التفاعل مع المستخدمين.

ونرى أن شبكة الأكسترانت تستند إلى تقنيات الانترنت و تتوجه إلى المستخدمين في البيئة الخارجية و لكن ضمن نطاق محدود بنوع العلاقة التي تريدها المؤسسة و نضيف بأن شبكة الأكسترانت اتاحت للشركات أن تشترك في نظمها و شبكاتها المحلية مع جماعات أو شركات متباعدة جغرافيا و بتكلفة منخفضة للغاية كما أتاح هذا النوع من الشبكات للشركات التعامل مع موردي المواد الخام و التعامل مع الموزعين و المستخدمين بشكل متميز ، ولكن ذلك لم يكن بغير ثمن فقد كان الثمن بعض المخاطرة بأمن المعلومات.¹

3. المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، إذ هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت اضعم المعدات و الآلات و الأجهزة، لذا لابد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا و على مستوى عالي من الكفاءة.

¹ يوسف محمد يوسف ، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة ، بحث استكمالا لمتطلبات الحصول على على درجة الماجستير في إدارة الاعمال ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2009، ص40.

وهذا ما يؤكد الباحثين حيث اشارو إلى ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية و نظم العمل على شبكات الاتصالات الالكترونية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة، لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

وهناك جملة من المتطلبات البشرية، نحددها فيما يأتي:

- تحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات و البرمجيات و العمل على الانترنت.
- استقطاب افضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات و البرمجيات.
- إيجاد نظم فعالية المحافظة على الأفراد و تطويرهم و تحفيزهم.
- التمكين الإداري للأفراد (Empowerment) من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

كما نرى أن من أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية تنمية وتطوير الموارد البشرية، إيجاد كوادر متخصصة و على درجة عالية من المهارات المختلفة و المرتبطة بالبيئة الأساسية لنظم المعلومات و قواعد البيانات و نظم العمل على شبكة الإنترنت.

4. المتطلبات المالية:

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة و التي تحتاج إلى أموال طائلة ، لكي نضمن له الاستمرار و النجاح و بلوغ الأهداف المنشودة من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة و الادوات اللازمة و البرامج الالكترونية، وتحديثها من وقت لآخر ، وتدريب العناصر البشرية باستمرار و يؤكد ذلك من حيث بين أن مشروع الإدارة الإلكترونية مشروع ضخم و كبير و يحتاج إلى أموال كبيرة و طائلة ، لذلك لابد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع.

ونشير إلى ضرورة وجود متطلبات مالية تختلف في نوعها و حجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم و أساليب الإدارة التقليدية. يكن بغير ثمن فقد كان الثمن بعض المخاطرة بأمن المعلومات

5. المتطلبات الأمنية:

لقد أصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء الثورة التقنية و ازدياد شبكات الاتصالات و المعلومات، إلى وجود أساليب و اجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات و البيانات من الاختلاف. ويؤيد ذلك العديد من المتخصصين حيث أن التطورات المتسارعة في العالم و التي تؤثر في الإمكانيات و التقنيات المتقدمة المتاحة الرامية إلى خرق منظومات الحواسيب بغية السرقة أو تدمير المعلومات مما أدى إلى التفكير الجدي ، لتحديد الأساليب و الإجراءات الدفاعية الوقائية لحماية منظومات . الحواسيب (أجهزة و معلومات) من اي خرق و تخريب.

وفي نفس السياق، نؤكد على أهمية تأمين حماية و خصوصية المنظمات و الأفراد و حيث يجب تحديد مجموعة من القواعد التي تحكم خصوصية البيانات و المعلومات زودتها و تكاملها.

ويمكن القول في ضوء ما سبق ، أن توفير هذه المتطلبات جميعها ضرورة لاغنى عنها ، لكي نضمن نجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، مما يتطلب وجود الادارة الجيدة و المدركة لأهمية تبني مثل هذه التقنيات الحديثة و السعي ، لمحاولة توفير متطلبات تطبيقها داخل المنظمات و التصدي لكل العقبات التي تعترض تبنيها.¹

وفي هذا الصدد يؤكد Seresht&Others على أهمية تنمية الوعي الثقافي لتطبيق تكنولوجيا المعلومات وتعزيز وعي الناس و المسؤولين ببنية و أداء و مزايا تبني تكنولوجيا المعلومات و تطبيقها و تطوير البنية الأساسية الكافية لشبكات العمل و الاتصالات و حث المديرين و الموظفين و تدريبهم لتحقيق التطبيق الفعال الادارة الالكترونية.

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

1-المعوقات الإدارية : تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ، و محاولة حصر المعوقات الإدارية، و ترجعها إلى الأسباب الآتي:²

- ضعف التخطيط و التنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة ، من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات ، و تحديد السلطات و العلاقات بين الإدارات.
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- اعتمادها على أساليب تقليدية في مستويات الإدارية و التنظيمية، و محاولة التمسك بالإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين على تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم و مستقبلهم الوظيفي.

2-المعوقات السياسية و القانونية : تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الادارة السياسية الفاعلة و الداعمة الأحداث نقلة نوعية في التحول.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي ، و تنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجهازية الالكترونية و ترقيته.

¹ بوزكريجالي، الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وفاق ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2016/2015، ص79

² محمد قيلان ال فطوح ، " دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض 2008. ص42.43.

- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق لطرق قانونية ، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحترم اختراق ، و تخريب برامج الإدارة الإلكترونية و تحدد عقوبات لمرتكبيها.¹

3-المعوقات المالية و التقنية : حيث تتمحور حول:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الالكترونية ، و هو ما تحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية ، و الاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك لرفع الكفاءة عالية.
- ضعف الموارد المالية المتخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، و مشكل الصيانة التقنية لبرامج الادارة الالكترونية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الإنترنت.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.
- المعوقات البشرية : و يمكن تحديدها في الآتي:
- الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية.
- غياب الدورات التكوينية أو رسكلة موظفي الإدارة ، و الأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الالكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين (فئات المجتمع و انقسامه فئات تمتلك أجهزة حاسوبية و معدات أخرى تفتقدها) أدى إلى ازدياد حدة التفرق ، و اضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.
- الفقر و انخفاض الدخل الفردي ، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الادارة الالكترونية.
- إشكالية البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية و حلول الآلة محل الإنسان.

السلبات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

قد يعتقد البعض انه و عند تطبيق استراتيجية " الادارة الالكترونية" سوف تزول كل المصاعب و المشاكل الإدارية و التقنية ، لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية

¹ محمد قبلان ال فطبح ، مرجع سابق ، ص44

سيحتاج الى تدقيق مستمر و متواصل لتأمين استمرار تقديم خدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال و الجهد آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الادارة الالكترونية في عمله لسبب من الأسباب أو السلبية من السلبات المحتملة لتطبيق الادارة الالكترونية.

فإن كثير من المؤسسات الخاصة و العامة المحلية و العالمية تقوم بدراسة مستمرة لقضية الأمن عبر الإنترنت و دراسة المشاكل المتعلقة بها و ذلك الاستمرار في ابتكار حلول جديدة القضاء أو الحد من الحوادث الأمنية عبر الإنترنت . ومن اهم القضايا الأمنية المنتشرة في العالم و التي تتعلق بالانترنت و الادارهاالالكترونية.¹

1-التجسس الالكتروني:

بعد ثورة المعلومات و التقنيات التي اجتاحت العالم، قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهمية و أولوياته في كثير من المجالات لصالح التقني

و التجسس إحدى هذه المجالات، ومن طبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام " الإدارية الالكترونية " فإنها ستحول أرشيفها الى أرشيف الكتروني كما سبق و ذكرنا و هو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق و كشفها و نقلها و حتى اتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق و أرشيف الادارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.

فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية كي لا يفهم البعض اننا ننادي إلى البقاء على النظام التقليدي للإدارة، و إنما مصدر الخطورة يمكن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الالكترونية و الذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق استراتيجية الادارة الإلكترونية فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الالكتروني ، و مصدر خطر التجسس الالكتروني يأتي غالبا من ثلاثة فئات: ²

- الفئة الأولى هي الأفراد العاديون.
- الفئة الثانية هي الهاكرز (القرصنة).
- الفئة الثالثة هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

هذا فيما يقتصر خطر يقتصر خطر الفئتين الأولى و الثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله و إيقافه بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع، فإن خطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير و يصل إلى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات و الإدارات و الأفراد و الأموال وما إلى ذلك مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي و

¹بوزكرجيلاي ، مرجع سابق ص152.

² أفنان عبد علي الاسدي ، الإدارة الالكترونية بين النظرية ومتطلبات التطبيق في بيئة منظمات الاعمال العراقية ، مجلة الإدارة الالكترونية ، العدد الخامس عشر ، 2009، ص123.

الاستراتيجي للدولة المعنية خاصة عندما تقوم اجهزة الاستخبارات هذه ببيع او نقل أو تصوير هذه الوثائق و تسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها.¹

2.زيادة التبعية للخارج:

من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا و المعلومات و هي دول مستهلكة و مستعملة لهذا التكنولوجيا على الرغم من أن هناك أعداد كبيرة من العلماء العرب و الاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من اصل عربي.

إن " الإدارة الالكترونية" تعتمد بمعظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فإن ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية و هو ماله انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في مجال الأمني للإدارة الالكترونية.

فلا اعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا و تطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض لأمن الوطني لهذه الدول للخطر ووضعه تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة أم صديقة فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن نوع العلاقات بينها . ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية و سياسية بل يتعداه الى القطاع التجاري لكي تتمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطيها الأفضلية على منافستها في الأسواق.

لذلك كله نحن ننصح و نشدد على ضرورة دعم و تسهيل عمل القطاع التكنولوجي العربي و الانفاق على الأمور البحث العلمي فيما يتعلق بالتكنولوجيا و الامن لتكنولوجي خاصة و أنه لدينا القدرات البشرية و المادية اللازمة لمثل ذلك و نشدد ايضا على ضرورة تطوير حلول أمن المعلومات محليا أو على الأقل وضع الحلول الأمنية الأجنبية التي ترغب باستخدامها تحت اختبارات مكثفة و دراسات معمقة و التأكد من استقلاليتها و خلوها من الأخطار الأمنية.

3-شلل الإدارة:

إن التطبيق غير السوي و الدقيق لمفهوم و استراتيجية " الإدارة الالكترونية" والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة الى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل و لتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندما نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة و لم ننجز

الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل ، فنكون قد خسرنا الأولى و لم نربح الثانية مما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الادارة أو ايقافها ريثما يتم الانجاز الشامل و الكامل للنظام الإداري الالكتروني او العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء و هذا ما لا يجوز أن يحصل في اي تطبيق الاستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

¹ أفنان عبد علي الاسدي ، مرجع سابق .ص123.

إن مجرد وجود استراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط " الإدارة الإلكترونية " لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق و تنفيذ هذه استراتيجية بسهولة و سلاسة و بشكل سليم و ذلك لأن العديد من العوائق و المشاكل ستواجه تطبيق الخطة و لذلك يجب على المسؤولين عن وضع و تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية التمتع بفكرة شامل و محيط بكافة العناصر و المتغيرات التي يمكن أن تعيق خطة عمل و تنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية و ذلك أما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها.¹

سبل نجاح تطبيق الادارة الالكترونية:

هناك إمكانية لنجاح تطبيق هذا المشروع و يعتمد نجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية بمختلف أنواعها على مدى ملاءمتها الواقع و فرص تطويره في الإدارة حيث يتم تنفيذها و على حجم الجهود اللازمة لتحديث الإدارة لتحقيق فرصة ممكنة للاستثمار الفعال لهذه التطبيقات و من هنا تبرز أهمية البدء بالتطبيقات ذات فرص النجاح العالمية و خاصة في الإدارات التي تعاني الإدارة العامة فيها من مشاكل متعددة لا يجوز تجاهلها إذ لا يكفي استخدام التقنية المتقدمة و زيادة حجم الاستثمار أو الزج بكادر من خارج الإدارة بل يجب أن نأخذ الحلول المتعددة على تطبيقات الإدارة الإلكترونية قوتها من الإدارة نفسها و أن تصمم لتطويرها انطلاقاً من الاعتراف بنقاط قوتها و ضعفها.

ويهدف تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الى تحقيق فوائد و مكتسبات على المستويين التنظيمي و الإداري لمصالح و أجهزة المنظمة بمختلف أنواعها و تدعم قدرتها للوصول إلى أهدافها و فيما يلي بعض المقترحات التي قد تيسر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة²:

- وضع خطط عمل لتقليص الفجوة الالكترونية داخل كل إدارة.
- توضيح خطط الإدارة الإلكترونية و أهدافها للموظفين، للإسهام في سرعة تطبيقها من قبلهم.
- إعادة هندسة العمليات الإدارية (دمج أو إلغاء بعض الإدارات أو الأقسام) لكي تتلائم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تطوير استراتيجية تنمية المعلومات لاجل التحول الاقتصاد المعلومات و المعرفة كما تضيف الباحثة بعض المقترحات و هي:
- توفير الوظائف التقنية للقضاء على قلة الكوادر المؤهلة.
- توفير المعلومات و الأنظمة على الواقع الالكتروني
- السرعة في طرح التشريعات الخاصة في الادارة الالكترونية.
- تطوير برامج حمايه أمن البيانات و المعلومات و سريتها.

خلاصة الفصل:

مايمكن استنتاجه في هذا أن الإدارة الإلكترونية نتيجة حتمية لثورة تكنولوجيا الإنترنت، فهي عبارة عن مفهوم و منظومة و بنية و طائف و أنشطة تطبيقها يتيح لطالب الخدمة أن يتعامل مع أنترنت بدلاً من الموظف العام التقليدي و يستلزم إحداث تغيير جوهري واسع يشمل نوعية المتعاملين و الأجهزة

¹ افنان عبد علي الاسدي ، مرجع سابق ، ص123.

² كافية عبدوني، حميد بن حجابة ، مرجع سابق ص233

المستخدمة و طرق الأداء ، فعملية التحول إلى إدارة إلكترونية أصبح حتمية تفرضها التغيرات العالية فهي تعمل على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات من خلال استخدام الأساليب الالكترونية الحديثة التي تتسم بالكفاءة و الفعالية و السرعة بالإضافة إلى قدرتها على تجاوزها لكل مشاكل الإدارة.

الفصل الرابع :الدراسة الميدانية

1- الإجراءات المنهجية للدراسة.

1-1- مجالات الدراسة.

1-1-1-المجال المكاني

1-1-2-المجال الزمني

1-1-3-المجال البشري

1-2- منهج وتقنيات الدراسة

1-2-1-منهج الدراسة

1-2-2-تقنيات جمع البيانات

1-3- عينة الدراسة

2- عرض وتحليل بيانات الدراسة.

1-2- عرض وتحليل البيانات العامة

2-2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

3-2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية .

الاستنتاج العام

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة وذلك بعرض أهم الإجراءات المنهجية للدراسة كتقديم مجالات الدراسة (المكاني ، الزماني ، والبشري) بالإضافة الى توضيح منهج وتقنيات جمع البيانات وصولا الى عرض وتحليل البيانات على ضوء فرضيات الدراسة.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

1-1 مجالات الدراسة:

1-1-1 المجال المكاني : يقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة الحالية بالجامعة عمار ثليجي لولاية الاغواط

لمحة عامة عن جامعة عمار ثليجي:

أنشئت جامعة الاغواط الاول مرة كمدرسة عليا لأساتذة التعليم التقني سنة 1986. بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-165 المؤرخ : 05-08-1986. لتضمن تكوين أساتذة التعليم الثانوي و التقني في التخصصات التالية:

- الهندسة الميكانيكية
- هندسة مدنية
- هندسة الكهربائية

وفي سنة 1997 تمت تحويل المدرسة العليا الى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 97-157 المؤرخ في : 10-05-1997 ليضمن تكوين في مهندس الدولة، ليسانس، الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصصات التالية:

العلوم الدقيقة، الاعلام الآلي، هندسة ميكانيكية، هندسة كهربائية، هندسة مدنية، كيمياء صناعية، بيولوجيا، علوم اقتصادية و علوم التسيير، لغة و آداب عربي ، علم النفس و الارطوفونيا، و الحقوق.

وفي سنة 2001 تمت إعادة هيكلة المركز الجامعي ليصبح جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في : 25-08-2010 لتضم ثلاث كليات وهي:

- كلية العلوم و التكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.
- كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية.

بالموازاة مع إعادة الهيكلة التي عرفتھا الجامعة خلال هذه السنة تم فتح تخصصات جديدة وهي: صيانة في الهندسة الكهربائية الموارد المائية، علوم فلاحية، هندسة معمارية، علوم اجتماعية و ديمغرافيا، لغة إنجليزية.

تعريف رئاسة الجامعة:

رئاسة الجامعة هي هيئة عامة، تتولى إدارة و تسير مصالح و مديريات الجامعة، لها مجلسين هما المجلس العلمي مكلف بالتكوين و التأهيل في مختلف التدرجات (ليسانس ، ماستر ، دكتوراة) ، أما المجلس الإداري تتمثل مهمته في الإشراف على مختلف المصالح الإدارية و التقنية و البيداغوجية.

وفيما يخص المهام الرئيسية لرئاسة الجامعة تتمثل في:

- الإشراف على مختلف المصالح و المديريات الفرعية و الكليات
- التسيير العام لميزانية الجامعة
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي و الاقتصادي و المبادرة ببرامج الشراكة
- المبادرة بكل نشاط من أجل تجسيد التبادل ما بين الجامعات و التعاون في مجالي التعليم و البحث العلمي
- القيام بأعمال التنشيط و الاتصال

- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى و تجديد المعلومات الأساتذة و السهر على انسجامه

1-1-2-المجال الزمني:

يقصد به الوقت الذي تستغرقه إجراء الدراسة بجامعة عمار ثليجي لولاية الاغواط ، حيث تمت هذه الدراسة على مرحلتين هما:

المرحلة الاستطلاعية : كانت من شهر أكتوبر استطلاع ، جانفي بناء الإشكالية و الفرضيات و بناء ادوات جمع البياناتوقد قمت بزيارات ميدانية تتخللتها مقابلات مع بعض المسؤولين في الجامعة من توضيح واقع بداية تطبيق الادارة الالكترونية واهم الازخاء والمشكلات ... الامر الذي مكنا من اخذ فكرة هامة للشروع في بناء الموضوع.

المرحلة التطبيقية : كان من مفترض توزيع الاستمارات لكن تأجل أمر بسبب انتشار كوفيد 19 و غلق الجامعات

1-1-3-المجال البشري:

ويقصد به عدد مسؤولي الاقسام بالجامعة مجال الدراسة وهي عمار ثليجي لولاية الاغواط حيث يتكون مجتمع البحث الاصلي 66 مسؤولي الاقسام ، موزعين على قسمين منهم 33 رؤساء أقسام ، 33 نواب رؤساء أقسام ، وتم اختيار نسبة 85% من مجتمع الكلي وهي 56 مسؤولي الاقسام تم توزيع الاستبيان عليهم و اخذ آرائهم.

1-2-1- منهج و تقنيات الدراصة:

1-2-1-1- **منهج الدراصة** : بما أن البحوث الاجتماعية و التنظيمية تتطلب من الباحث الاعتماد على منهج معين يكون مناسباً للحصول على المعلومات اللازمة فإن موضوع الدراصة و أهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج المستخدم حيث يعرف المنهج بأنه " الطريقة التي يصل بها الإنسان إلى الحقيقة " و بكلمة أخرى أن البحث هو طلب الحقيقة و البحث المتواصل عنها و اشاعتها بين الناس بعد تفصيلها و عرضها و تحليلها تحليلًا شاملاً و دقيقاً.¹

أما في البحوث الاجتماعية طبيعة الدراصة و أهدافها هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج الملائم للموضوع المراد بحثه وبما أن هذه الدراصة تندرج ضمن الدراسات الوصفية فقد اعتمدت الدراصة الراهنة في تحقيق أهدافها على استخدام المنهج الوصفي.

ويعرف **المنهج الوصفي** بأنه : "يعتبر الأسلوب الأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية و الاجتماعية كما أن هذا المنهج لا يقف عند وصف الظاهرة موضع الدراصة فحسب بل يركز في جمع البيانات و المعلومات على ظاهرة الدراصة و تنظيمها و تصنيفها والتعبير عنها كمياً و كيفياً و ذلك بغرض دراسة العلاقات بين المتغيرات و الوصول إلى نتائج يمكن أن تساهم في معالجة مشكلة الدراصة."²

1-2-2- ادوات جمع البيانات:

استخدمت الدراصة الراهنة مجموعة من التقنيات البحثية و هذا للحصول على المعلومات الدقيقة و البيانات العلمية و التوصل إلى الإجابة عن الأسئلة و القضايا المطروحة و التي تدور في مجملها كالآتي:

الاستبيان:

هو وسيلة لجمع البيانات للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة المطبوعة في الاستمارة خاصة حيث يطلب من المبحثن الإجابة عنها.

وأورد محمد عبيدات و آخرون مفهوم الاستمارة مفاده أنها : مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحثن حول ظاهرة أو موقف معين.³

أما مورييس انجرس فقدم للاستمارة تعريفاً أكثر تحديداً و دقة في كتابه منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية جاء نصه كما يلي : تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمّي بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية.⁴

¹ منصور نعمان و غسان ذيب الدمري ، البحث العلمي حرفة و فن ، ط/1، دار الكندي ، الأردن ، 1998، ص15.

² أحمد الرفاعي ، مناهج البحث العلمي ، ط/2، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، 2002، ص122.

³ محمد عبيدات و آخرون ، منهجية البحث العلمي ، القواعد والمراحل والتطبيقات ، دار وائل للطباعة والنشر ، ط/2 ، الأردن ، 1999، ص63

⁴ مورييس انجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ت/بوزيد صحراوي و آخرون ، ومراجعة مصطفى ماضي ، دار القصبه للنشر ، ط/2 ، الجزائر ، 2006، ص204.

وتعد الاستمارة من الاكثر الادوات المستخدمة في جميع البيانات خاصه في علوم اجتماعية فهي عبارة عن مجموعة أسئلة التي تعد إعدادا محددا و لقد كان الهدف الذي وضعت من أجله هذه الاستمارة هو معرفة آراء العاملين فيما يخص موضوعنا حيث أن محتوى الاستبيان شمل متغيرات و فرضيات الدراصة اذا احتوى على 19سؤالا موزعة على ثلاثة محاور متعلقة بفرضيات البحث و هي كالتالي:

المحور الاول : خصص للبيانات الشخصية إذ يحتوي على المؤشرات الخاصة بالجنس المستوى التعليمي الأقدمية في المؤسسة و عدد الطلبة في أقسام داخل المؤسسة وتكمن أهمية هذه المؤشرات في تعرف على خصائص مجتمع البحث.

المحور الثاني : يتضمن 09 أسئلة تعرفنا من خلالها هل غياب اهتمام بتوفير متطلبات الإدارة الإلكترونية يساهم في إعاقه تطبيقها في المؤسسة الجامعية

الحوار الثالث : يتضمن 07 أسئلة تعرفنا من خلالها هل نقص تفاعل العاملين (الأساتذة) مع ادوارهم الجديدة يساهم في إعاقه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجامعية

-3-1 عينة الدراصة:

يتكون مجتمع الدراصة من مسؤولي الاقسام في المؤسسة الجامعية عمار ثليجي لولاية الاغواط، البالغ عددهم 66 فرد موزعة على فئتين رؤساء أقسام و نوابهم و من أجل تحديد حجم العينة تم الاستعانة بالجدول الاحصائي المقدم من قبل العالمان (Krejcie & Morgan) والذي يوضح الحجم الأمثل للعينة حسب العدد الإجمالي لمجتمع الدراصة و عليه فإن حجم العينة لدراستنا هو 56 مبحوث ونظرا لعدم التجانس سوف نعتمد على العينة الطبقية التناسبية و هي التي يلجأ إليها الباحثون في الحالات التي يكون فيها مجتمع الدراصة مقسما إلى أجزاء أو طبقات أو مجموعات فرعية و يريد الباحث تمثيل هذه الأجزاء في عينة الدراصة التي توجد فيها و من هنا يستخدم الباحث العينة الطبقية التناسبية.¹

و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي

¹رشدي القواسمة واخرون ، مناهج البحث العلمي ، جامعة القدس المفتوحة ، عمان ، 2012، ص179

جدول رقم (01) (Krejcie & Morgan)
⁴⁹ جدول يبين حجم العينة المطلوب بمستوى دلالة (0.95) ونسبة خطأ (0.05)

المجتمع	العينة	I	I	المجتمع	العينة
10	10			220	140
15	14			230	144
20	19			240	148
25	24			250	152
30	28			260	155
35	32			270	159
40	36			280	162
45	40			290	165
50	44			300	169
55	48			320	175
60	52			340	181
65	56			360	186
70	59			380	191
75	63			400	196
80	66			420	201
85	70			440	205

¹Krejcie & Morgan in their 1970 article “**Determining Sample Size for Research Activities**” (Educational and Psychological Measurement, pp. 607-610).

90	73			460	210
95	76			480	214
100	80			500	217
110	86			550	226
120	92			600	234
130	97			650	242
140	103			700	248
150	108			750	254
160	113			800	260
170	118			850	265
180	123			900	269
190	127			950	274
200	132			1000	278
210	136			1100	285

جدول رقم 02: يبين لنا مجتمع الدراصة الأصلي و العينة المأخوذة منه:
 2- تحليل البيانات:
 المحور الأول: البيانات الشخصية

الاحتمالات	مجتمع الدراصة	عينة الدراصة
رؤوسا أقسام	33	28
نوابهم	33	28
مجموع	66	%56

الجدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب الجنس

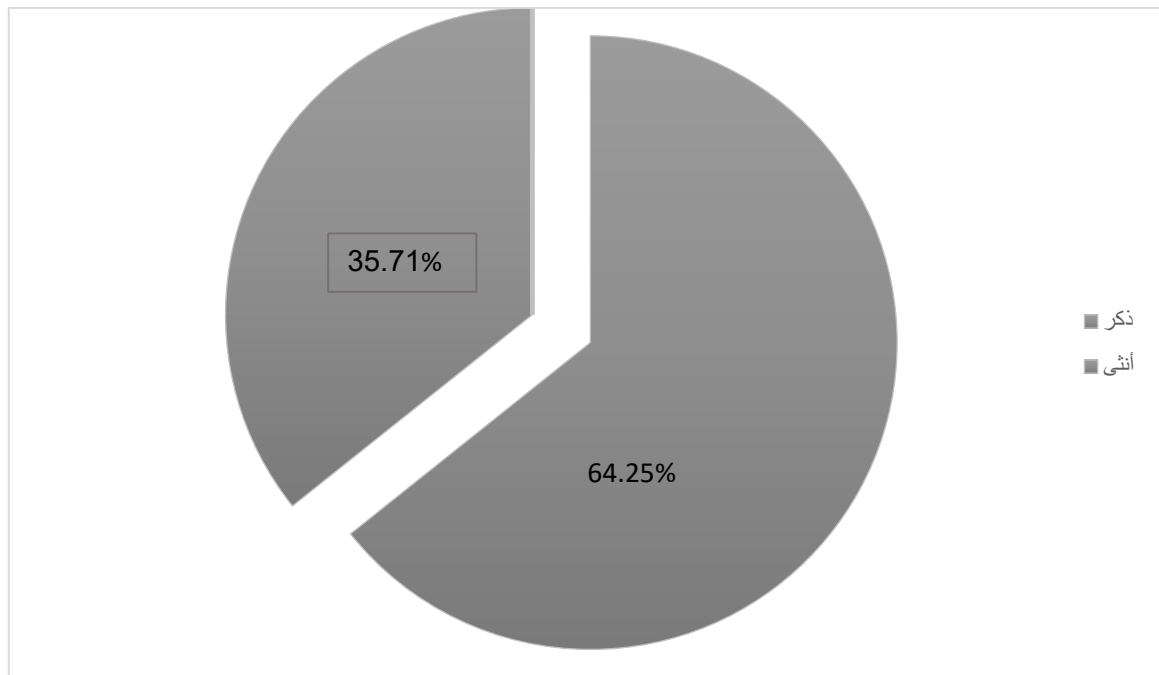
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	36	%64.28
أنثى	20	%35.71
المجموع	56	%100

يتضح من الجدول رقم 03 أن (36) من أفراد العينة ذكور وهم يمثلون ما نسبة (%64,28) من الحجم الإجمالي للعينة.

في حين بلغ عدد الاناث (20)، أي نسبة (%35,71) من الحجم الإجمالي للعينة بمؤسسة.

يمكن تبرير أن أغلب المبحوثين من فئة الذكور نظرا للأعباء الموجودة في هذه المناصب سواء من حيث الزمن أو كثافة المهام و التعامل مع المنظمات الطلابية و الإدارة العليا.

الشكل رقم (01):



دائرة نسبية رقم (01) : تبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (04): يبين توزيع العينة حسب الاقدمية في المؤسسة

الاقدمية في الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية%
أقل من 10 سنوات	09	16.07%
من 10 إلى 20 سنة	35	62.05%
من 20 سنة فأكثر	12	21.42%
مجموع	56	100%

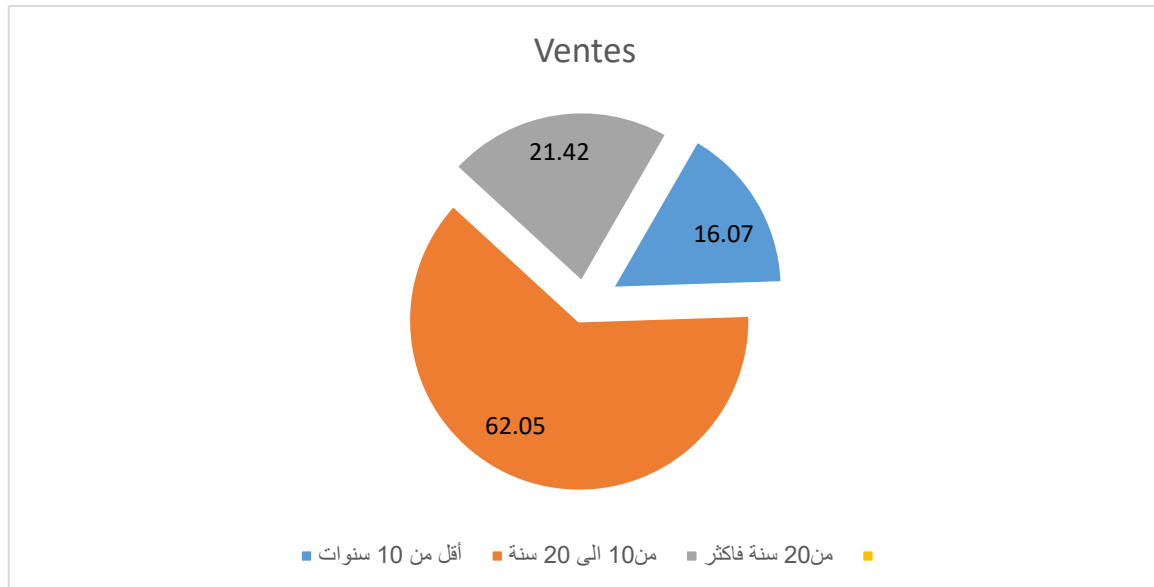
يتضح لنا من خلال الجدول رقم (04) المعطيات الاحصائية المتعلقة بسنوات الخبرة و الأقدمية في العمل أن (1) من أفراد عينة يملكون خبرة (أقل من 10 سنوات) بالمؤسسة أي نسبة (71,07٪) من الحجم الاجمالي للعينة.

في حين بلغ عدد الافراد الذين يملكون خبرة (من 10 سنوات إلى 20 سنة) أي نسبة (62,5٪) من الحجم الاجمالي للعينة.

في حين بلغ عدد الافراد الذين تزيد خبرتهم من (20 سنة فأكثر) أي بنسبة (21,42٪) من الحجم الاجمالي للعينة.

ونلاحظ من هذه النتائج أن أكثر أفراد العينة تتراوح خبرتهم من (10 سنوات إلى 20 سنة) مما يمكننا من حصول على المعلومات موثوق فيها خاصة و أن أغلبية الأفراد على دراية بمجريات سير العمل بالمؤسسة للسنوات طويلة التي قضاها بالمؤسسة.

الشكل رقم(02):



جدول رقم (05): يوضح عدد الطلبة في القسم.

عدد الطلبة في القسم		أقل من 400		400- 800		أكثر من 800		مجموع	
تحسن العمليات		ك		%		ك		%	
تحسنت كثيرا		07	35%	04	23.52%	3	15.78%	14	25%
تحسنت قليلا		10	50%	06	35.29%	4	21.05%	20	35.71%
لم تتحسن		03	15%	07	41.17%	12	63.15%	22	39.28%
مجموع		20	100%	17	100%	19	100%	56	100%

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين تعداد الطلبة و مدى تحسين العمليات نلاحظ أن 39,28% من المبعوثين صرحو بأن العمليات لم تتحسن مدعمة بنسبة 63.15% ممن صرحو بأن تعداد الطلبة في قسمهم يفوق 800 طالب.

و نلاحظ أيضا 35,71% من المبعوثين صرحو بأن العمليات تتحسن قليلا مدعمة بنسبة 50% ممن صرحو بأن تعداد الطلبة في قسمهم من 400 إلى 800 طالب.

و نلاحظ أيضا 25% من المبعوثين صرحو بأن العمليات تحسنت كثيرا مدعمة بنسبة 35% ممن صرحو بأن تعداد الطلبة في قسمهم أقل من 400 طالب.

-إتضح من خلال القراءة الإحصائية أن هناك علاقة تأثير من تعداد الطلبة و مدى تحسين العمليات بحيث كلما كان تعداد الطلبة كبير جدا داخل القسم كلما أثر سلبيا على تطبيق النظم الإلكترونية في مختلف العمليات عكس تلك الأقسام التي يقل فيها عدد الطلبة و التي عرفت تحسنا كبيرا في عملياتها و عليه يمكن القول أن تعداد الطلبة و توزيعهم على الأقسام بطريقة يصعب التعامل معها كممارسة تنظيمية يشكل معوقا أمام نجاح الإدارة الإلكترونية نظرا لكثرة الأخطاء و كذا الزمن الذي تستغرقه عمليات الحجز و التسجيل.

المحور الثاني: غياب الاهتمام بتوفير متطلبات الإدارة الالكترونية يساهم في إعاقة تطبيقها

جدول رقم(06): مدى وجود متابعة ورقابة صارمة لتطبيق العمليات

مجموع		لا توجد		توجد		توجد متابعة ورقابة صارمة لتطبيق العمليات
%	ك	%	ك	%	ك	تحسين العمليات
25%	14	24.24%	08	26.08%	06	تحسنت كثيرا
35.71%	20	33.33%	11	39.13%	09	تحسنت قليلا
39.28%	22	42.42%	14	34.78%	08	لم تتحسن
100%	56	100%	33	100%	23	مجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح وجود متابعة و رقابة صارمة من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية و علاقة ذلك بتحسين العمليات نلاحظ أن 39,28% من المبحوثين صرحو بأن تحسين العمليات لم تتحسن مدعمة بنسبة 42,42% ممن صرحو بأن مدى وجود متابعة ورقابة من قبل الإدارة العليا على تطبيق الإدارة الإلكترونية لا توجد.

و نلاحظ أيضا أن 35,71% من المبحوثين صرحو بأن العمليات تحسنت قليلا مدعمة بنسبة 39,13% ممن صرحو بأن مدى وجود متابعة و رقابة من قبل الإدارة العليا على تطبيق الإدارة الإلكترونية توجد. و نلاحظ أيضا أن 25% من المبحوثين صرحو بأن العمليات تحسنت كثيرا مدعمة بنسبة 26,08% ممن صرحو بأن مدى وجود متابعة ورقابة من قبل الإدارة العليا على تطبيق الإدارة الإلكترونية توجد

إتضح من خلال القراءة الإحصائية أن هناك علاقة تأثير بين وجود سلوك الرقابة و مدى تحسين العمليات بحيث أن غياب المتابعة و الرقابة من قبل الإدارة على حيثيات تطبيق المهام الجديدة في إطار الإدارة الإلكترونية يعيق نجاحها بالوجه الذي يحسن الأداء كما هو مخطط له و هذا ما تؤكد الأرقام بالنسبة للأقسام التي يقل فيها السلوك الرقابي على عكس تلك الأقسام التي تعرف وجود متابعة و رقابة على الأداء والتي إنعكست إيجابا على تحسين العمليات و عليه يمكن القول إن غياب السلوك الرقابي على سير العمليات الإلكترونية يشكل معوقا أمام تجسيد مبادئ و أهداف الإدارة الإلكترونية على مستوى أقسام الجامعة.

الجدول (07):مدى تدفق الحالي الانترنت للقيام بمختلف العمليات

مجموع		متذبذب		أحيانا		تدقق جيد		مدى تدقق الحالي للانترنت ملائم للقيام بمختلف عمليات تحسين العمليات من حيث الوقت
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%46.42	26	%42.85	03	%41.66	10	%52	13	وفرت كثير من الوقت
%53.57	30	%57.14	04	%58.33	14	%48	12	قيلا فقط
%100	56	%100	07	%100	24	%100	25	مجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح مدى تدفق الحالي للإنترنت للقيام بمختلف العمليات و مدى تحسين العمليات من حيث الوقت نلاحظ أن 53,57% من المبحوثين صرحوا بأن العمليات من حيث الوقت وفرت قليلا فقط مدعمة بنسبة 58,33% ممن صرحوا بأن تدفق الحالي للإنترنت يكون أحيانا ونلاحظ أيضاً أن 46,42% من المبحوثين صرحوا بأن العمليات من حيث الوقت وفرت كثير من الوقت مدعمة بنسبة 52% ممن صرحوا بأن تدفق الحالي للإنترنت يكون تدفق جيد.

يتضح من خلال القراءة الاحصائية أن هناك بين الطبيعة تدفق الانترنت و تحس العمليات من حيث تقليل الوقت علاقة بحيث يشكل تدفق الانترنت متطلباً أساسياً للانجاح العمليات في ظرف وجيز على عكس الطرق التقليدية السابقة و كل خلل في تدفق الانترنت يؤثر سلباً على سير العمليات و بالتالي عدم القدرة المؤسسات الجامعية على توفير تدفق عالي من إنترنت ينعكس سلباً أمام إنجاح تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية في تسير عملياتها داخل الأقسام.

جدول رقم (08): مدوجود تنسيق بين مختلف المصالح تجاوز العقبات وا لأخطاء:

هل هناك تنسيق بين مختلف مصالح تتجاوز العقبات وأخطاء	التكرار	النسبة
نعم	24	42.85%
لا	32	57.14%
مجموع	56	100%

من خلال الجدول اعلاه والذي يوضح مدى وجود تنسيق بين المصالح البيداغوجية لتجاوز العقبات والأخطاء نلاحظ أن 57.14% من المبحوثين صرحوا بعدم وجود تنسيق بين المصالح في مقال 42% ممن صرحوا بوجود تنسيق بين المصالح البيداغوجية لتذليل المشكلات التي تبرز خاصة في مرحلة التسجيلات أو التحويلات الجامعية...

يتضح من خلال القراءة الاحصائية أنه لا يوجد تنسيق بين المصالح حيث إن عدم إمكانية وجود عملية التنسيق بين المصالح البيداغوجية يؤدي بالمؤسسة الى وقوع في أخطاء . وعليه فإن عدم وجود عملية تنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية أثناء تسير شؤون الادارة قد يشكل معوقاً داخل المؤسسة الجامعية يعيق تطبيق الادارة الالكترونية.

جدول رقم (09): مدى استيعاب جميع العمليات في حال الوقوع في الخطأ:

هل هناك استيعاب لجميع العمليات في حال الوقوع في الخطأ	التكرار	النسبة
نعم	19	%33.92
لا	37	%66.07
مجموع	56	%100

من خلال الجدول أعلاه و الذي يوضح مدى استيعاب جميع العمليات في حالة الوقوع في الخطأ نلاحظ أن 66,07% من المبحوثين صرحوا بعدم للتعليمات المعطاة له ، في مقابل 33,92% ممن صرحوا بمدى استيعابهم لجميع العمليات في حالة الوقوع في الخطأ. يتضح من خلال القراءة الاحصائية أنه عدم عدماستيعابهم لجميع العمليات ذلك بعدم فهم و استيعاب للتعليمات المعطاة له و عليه فذلك راجع لعدم وجود فكرة واضحة للعاملين بمفهوم الادارة الالكترونية فقد يشكل عائقا أمام تطبيقها.

جدول رقم (10):مدى إعداد برامج تدريبية و علاقته بتقلص الأخطاء

إعداد برامج تدريبية	نعم		قليل فقط		لا		مجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تقلصت كثير	04	%36.36	03	%13.63	06	%26.08	13	%23.21
تقلصت قليلا	05	%45.45	12	%54.54	08	%34.78	25	%44.64
تزايدت	02	%18.18	07	%31.81	02	%39.13	18	%32.14
مجموع	11	%100	22	%100	23	%100	56	%100

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح مدى إعداد برامج تدريبية و مدى تحسين العمليات من حيث تقليل الأخطاء، نلاحظ أن 44,64% من المبحوثين صرحوا بأن العمليات من حيث تقليل الأخطاء تقلصت قليلا مدعمة بنسبة 54,54% ممن صرحوا بأن إعداد برامج تدريبية قليلا فقط. و نلاحظ أيضاً أن 32,14% من مبحوثين صرحوا بأن العمليات من حيث تقليل الأخطاء تزايدت مدعمة بنسبة 39,13% ممن صرحوا بأن إعداد برامج تدريبية ب لا. و نلاحظ أيضاً أن 23,21% من المبحوثين صرحوا بأن العمليات من حيث تقليل الخطأ تقلصت كثيراً مدعمة بنسبة 36,36% ممن صرحوا بأن إعداد برامج تدريبية ب نعم. يتضح من خلال القراءة الاحصائية أن هناك علاقة بين مدى قيام الإدارة بإعداد برامج تدريبية و بين تحسين العمليات من خلال تقليل الأخطاء حيث أن تقليل الأخطاء مرتبط بمدى قيام الإدارة بعقد ندوات و دورات تدريبية توضح بشكل جلي كل ما تتطلبه المهام الجديدة من معارف ومهارات ترفع من مستوى تحكم العاملين من أجل أداء سليم خالي من العيوب و الأخطاء التي تؤثر على سير العمليات. و عليه يعتبر اهمال إدارة المؤسسات الجامعية لمسألة تدريب العاملين على البرمجيات الحديثة يشكل عائقاً أمام تجسيد مبادئ الادارة الالكترونية.

1- نتائج بيانات الفرضية الاولى:

- ✓ غياب المتابعة و الرقابة من طرف الادارة العليا أثر على إنجاح العمليات الالكترونية على مستوى الاقسام الجامعية ، حيث صرح 39,28% من المبحوثين أن غياب السلوك الرقابي يشكل إحدى أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون إنجاح الادارة الالكترونية.
- ✓ يشكل تدفق الانترنت على مستوى الاقسام الجامعية إحدى أهم المعوقات التنظيمية المتعلقة بتدبير و توفير أهم عنصر من متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية حيث صرح 53,57% من مبحوثين توفر التدفق الملائم أحياناً فقط الأمر الذي يلقي اثر سلبي على نجاح العمليات من حيث تقليل الوقت خاصة.
- ✓ تعاني أغلب الاقسام الجامعية من غياب وظيفة التنسيق مع مختلف المصالح ذات العلاقة بالشق البيداغوجي خاصة ، و يعتبر التنسيق مطلباً رئيسياً لتسهيل تسير العمليات المتعلقة بتسيير شؤون الطلبة خاصة حيث صرح 57,17% من المبحوثين بعدم وجود تنسيق بينها وبين المصالح البيداغوجية ذات الصلة مما انعكس على حجم الأخطاء و ظهورها.
- ✓ يعاني أغلب الاقسام الجامعية من عدم استعاب لجميع العمليات في حالة الوقوع في الخطأ حيث صرح 66,07% من مبحوثين أن عدم استعاب لجميع العمليات المعطاة لهم يشكل معوقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية ويؤدي بهم إلى الوقوع في الخطأ.
- ✓ تعاني أغلب الاقسام الجامعية من غياب اعداد برامج تدريبية حيث أن تقليل أخطاء مرتبط بمدى قيام الادارة بعقد ندوات و دورات تدريبية حيث صرح 32,14% من مبحوثين أن إهمال إدارة المؤسسات الجامعية لمسألة تدريب العاملين على البرمجيات الحديثة يشكل عائقاً أمام تجسيد الادارة الالكترونية.

ومن هنا نستنتج ان غياب الاهتمام بتوفير متطلبات الإدارة الالكترونية يساهم في إعاقة تطبيقها

المحور الثالث: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

سنحاول عرض البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية و المتمحورة حول نقص تفاعل العاملين مع ادوارهم الجديدة يساهم في إعاقه تطبيق الإدارة الالكترونية

جدول رقم (11): مدى اقبال المرؤوسين للتحكم في العمليات و علاقة ذلك بتقلص الاخطاء

مجموع		لا		بعض فقط		نعم		مدى اقبال من طرف المرؤوسين للتحكم في العمليات تقلص اخطاء
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
13	23.21%	03	21.42%	08	26.66%	02	16.66%	تقلصت كثير
25	44.64%	06	42.85%	16	53.33%	03	25%	تقلصت قليلا
18	32.14%	05	35.71%	06	20%	07	58.33%	تزايدت
56	100%	14	100%	30	100%	12	100%	مجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح مدى اقبال المرؤوسين على التحكم في مهامهم الجديدة و علاقة ذلك بمدى تحسن العمليات من حيث تقليل الخطأ نلاحظ أن 44,64% من المبحوثين صرحوا بأن العمليات من حيث تقليل الخطأ تقلصت قليلا فقط مدعمة بنسبة 53,33% ممن صرحوا أن بعض المرؤوسين فقط من يحاولون التحكم في مهامهم.

و نلاحظ أيضاً أن 32,14% من مبحوثين صرحوا بأن العمليات من حيث تقليل الخطأ تزايدت مدعمة بنسبة 58,33% ممن صرحوا بأن المرؤوسين لا يتحكم في مهامهم.

ونلاحظ أيضاً أن 23,21% من مبحوثين صرحوا بأن العمليات من حيث تقليل الخطأ تقلصت كثيرا مدعمة بنسبة 26,66% ممن صرحوا بأن نعم المرؤوسين يتحكمون في مهامهم.

يرتبط نجاح التغيير التنظيمي بالعديد من المتغيرات لعل أهمها الموقف الايجابي للعاملين من خلال استعدادهم للتأقلم مع مستجدات ذلك التغيير الذي قد يمس المعارف والمهارات التي يشتغلون عليها وكل شكل من أشكال مقاومة التغيير لن يترتب عليها سوى ارتباك على مستوى الأداء الجماعي ... وبالعودة للإحصائيات السابقة يتضح لنا أن هناك علاقة كبيرة بين مدى اقبال المرؤوسين والتفاعل مع ادوارهم الجديدة و بين حجم الأخطاء. بحيث كلما كان إقبال المرؤوسين نحو التحكم في العمليات والمهام كلما ساهم ذلك في تقليل الأخطاء. والعكس صحيح تماما و بالتالي نستطيع القول أن عدم تفاعل المرؤوسين من حيث رفع مستويات التعلم والتحكم في أدوارهم يشكل معوقا أمام تجسيد الادارة الالكترونية في المؤسسات الجامعية.

جدول رقم (12): تدمير ومقاومة من قبل المرؤوسين أثناء تأدية أدوارهم الجديدة في إطار الإدارة الإلكترونية

النسبة	التكرار	تدمير و مقاومة من قبل المرؤوسين اثناء تأدية مهامهم
23.21%	13	نعم
42.85%	24	البعض فقط
33.92%	19	لا
100%	56	مجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح مدى تدمير من قبل المرؤوسين أثناء تأدية أدوارهم الجديدة في إطار الإدارة الإلكترونية نلاحظ بأن 42,85% من مبحوثين صرحوا بأن يوجد نقص في تفاعل العاملين مع أدوارهم الجديدة و في المقابل 33,92% ممن صرحوا بأن لا يوجد تدمير من قبل المرؤوسين عند تأدية مهامهم و نجد 23,21% ممن صرحوا بأنه يوجد تدمير من قبل المرؤوسين أثناء تأدية عملهم. يتضح من خلال القراءة الإحصائية أنه هناك تدمير و نقص تفاعل العاملين مع أدوارهم الجديدة حيث أن عدم تأدية مهامهم بشكل جيد و افتقدهم لروح المسؤولية قد يكون عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (13): نظرة المرووسين للإدارة الالكترونية و مدى تحسن العمليات

مجموع		بمثابة تغير للأحسن		مجرد أعباء إضافة		كيف ينظر المرووسين للإدارة الإلكترونية
%	ك	%	ك	%	ك	تحسين العمليات
25%	14	27.27%	09	21.73%	05	تحسنت كثيراً
35.71%	20	45.45%	16	17.39%	04	تحسنت قليلا
39.28%	22	24.24%	08	60.86%	14	لم تتحسن
100%	56	100%	33	100%	23	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح نظرت المرووسين للإدارة الالكترونية و مدى تحسين العمليات نلاحظ أن 39,28% من المبحوثين صرحوا بأن العمليات لم تتحسن مدعمة بنسبة 60,86% ممن صرحوا بأن نظرت المرووسين للإدارة الالكترونية ب مجرد أعباء إضافية.

ونلاحظ أيضاً أن 35,71% من مبحوثين صرحوا بأن العمليات تحسنت قليلا مدعمة بنسبة 45,45% ممن صرحوا بأن نظرت المرووسين للإدارة الالكترونية بمثابة تغير للأحسن.

و نلاحظ أيضاً أن 25% من مبحوثين صرحوا بأن العمليات تحسنت كثيراً مدعمة بنسبة 27,27% ممن صرحوا بأن نظرت المرووسين للإدارة الالكترونية بمثابة تغير للأحسن.

تعتبر الاعتقادات من أهم مكونات النجاح التنظيمي .. وتمثل الاعتقادات تلك الصور والأحكام الموجودة في أذهان العاملين حول الأشياء . فتفاعلهم بشكل جيد مع القرارات الادارية يحمل الكثير من الثقة ويعطي الفرصة للوصول إلى الأهداف المنشودة بكل إنسيابية. يتضح من خلال القراءة الاحصائية أن هناك علاقة بين نظرت المرووسين للإدارة الالكترونية و مدى تحسين العمليات حيث نستطيع القول بأن الإدارة الإلكترونية تعمل على انتقال من عمل تقليدي الى عمل إلكتروني و لكن هذا انتقال دفعة واحدة و دون اعتماد التسلسل و التدرج قد يؤدي إلى شلل في الوظائف الإدارة. و عليه فإن لم تنجز الإدارة الجامعية مفهوم شامل للإدارة الالكترونية قد يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة . وكل تفاعل سلبي من قبل العاملين حول تلك القرارات يشكل معوقاً يحول دون تجسيد وإنجاح تلك المساعي الرامية لتحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات.

جدول رقم (14): مدى إلتزام المرؤوسين في أداء مهامهمو علاقته بتحسين العمليات

مجموع		لا		البعض فقط		نعم		مدى إلتزام المرؤوسين في أداء مهامهم تحسين العمليات من حيث الوقت
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
46.42%	26	52.38%	11	48.14%	13	33.33%	03	وفرت كثير من الوقت
53.57%	30	47.61%	10	51.85%	14	66.66%	06	قليلاً فقط
100%	56	100%	21	100%	27	100%	9	مجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح مدى إلتزام المرؤوسين في أداء مهامهم و مدى تحسين العمليات من حيث الوقت ، نلاحظ أن 53,57% من المبحوثين صرحوا بأن العمليات من حيث الوقت قليلا فقط مدعمة بنسبة 66,66% ممن صرحوا بأن إلتزام المرؤوسين في أداء مهامهم ب نعم. ونلاحظ أيضاً أن 46,42% من المبحوثين صرحوا بأن العمليات من حيث الوقت وفرت كثير من الوقت مدعمة بنسبة 52,38% ممن صرحوا بأن إلتزام المرؤوسين في أداء مهامهم ب لا. يتضح من خلال القراءة الاحصائية أن هناك علاقة بين إلتزام المرؤوسين في أداء مهامهم و مدى تحسين العمليات من حيث الوقت ، حيث نستطيع القول أن عدم تفاعل المرؤوسين مع ادوارهم بالشكل الكافي من خلال إلتزامهم بواجباتهم الجديدة شكل عائقا أمام نجاح تطبيق النظم الالكترونية على مستوى تسيير الاقسام الجامعية. على عكس الاقسام التي تشهد نوعا من الإلتزام الشبه جماعي من قبل المرؤوسين الأمر الذي انعكس ايجابا على تحسين العمليات بشكل ملموس.

جدول رقم (15): إكتساب المهارات وبشكل سلس وسرع من قبل المرؤوسين.

النسبة	التكرار	اكتساب المهارات بشكل سلس و سريع من قبل المرؤوسين
10.71%	06	نعم
71.42%	40	بعض فقط
17.85%	10	لا
100%	56	مجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح مدى اكتساب المهارات بشكل سلس و سريع من قبل المرؤوسين نلاحظ أن 71,42% من المبحوثين صرحوا بأن اكتساب المهارات بشكل سلس و سريع من قبل بعض المرؤوسين فقط و بالمقابل 17,85% ممن صرحوا بأن عدم اكتسابهم للمهارات بشكل سلس و سريع ، ونجد 10,71% ممن صرحوا بكتسابهم مهارات بشكل سلس و سريع من قبل المرؤوسين. يتضح من خلال القراءة الاحصائية أنه هناك بعض فقط من العاملين يكتسبون مهارات في مجال الإدارة الإلكترونية حيث أن ضعف العاملين في اكتسابهم المهارات و نقص في تفاعلهم مع أدوارهم هو قلة معرفة الكافية بتقنيات الادارة الالكترونية و عليه فإن عدم تزويد الجامعة ب معلمين ذو معرفة كافية بأجهزة الالكترونية قد يشكل عائقا أمام تطبيقها.

2- نتائج بيانات الفرضية الثانية:

✓ تعاني المؤسسات الجامعية من قلة اقبال المرؤوسين نحو تحكم في العمليات و المهام الموكلة إليهم حيث صرح 44,64% من مبحوثين ان عدم تفاعل المرؤوسين من حيث رفع مستويات التعلم و التحكم أمام تجسيد الادارة الالكترونية في المؤسسة الجامعية

✓ تعاني الاقسام الجامعية من تذمر المرؤوسين و مقاومتهم أثناء تأدية أدوارهم جديدة في إطار الادارة الالكترونية حيث صرح 42,85% من مبحوثين أن عدم تفاعل مع أدوارهم جديدة ذلك بسبب الإجراءات الروتينية نقص الحوافز المالية في مجال الإدارة الإلكترونية ضعف توافر بيئة عمل مناسبة لتطبيق الادارة الالكترونية.

✓ تعاني الاقسام الجامعية من الموقف السلبي للمرؤوسين حول تطوير العمليات إلكترونية حيث صرح 39,28% من المبحوثين أن نظرهم للإدارة الالكترونية مجرد أعباء إضافية حيث لاتوجد فكرة واضحة على مفهوم الإدارة الإلكترونية وذلك بشكل سلبي على تطبيقها في المؤسسة الجامعية.

- ✓ تعاني أغلب الاقسام من عدم التزام المرؤوسين في أداء مهامهم حيث صرح 53,57% من المبحوثين بأن عدم تفاعل المرؤوسين مع أدوارهم و عدم التزامهم بواجباتهم الجديدة يشكل عائقا أمام نجاح تطبيق النظم الإلكترونية على مستوى الاقسام الجامعية.
- ✓ تعاني أغلب الاقسام من قلة اكتساب المهارات بشكل سلس و سرع من قبل المرؤوسين حيث صرح 71,42% من المبحوثين توجد قلة معرفة الكافية بتقنيات الادارة الالكترونية من قبل المرؤوسين.
- ✓ من هنا نستنتج ان نقص تفاعل العاملين مع ادوارهم الجديدة يساهم في إعاقه تطبيق الإدارة الالكترونية .

الاستنتاج العام:

من خلال عرضنا لنتائج الدراسة حول المعوقات السوسيوتنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية و بناء على البيانات و الاستنتاجات لفرضيات الدراسة توصلنا إلى أن هناك معوقات سوسيوتنظيمية تؤثر على تطبيق الادارة الالكترونية داخل المؤسسة الجامعية .كما توصلنا إلى أنه لا يستطيع تطبيق الادارة الالكترونية إلا بتوفير مجموعة من المتطلبات اللازمة حيث تحتاج الإدارة الإلكترونية الى:

- ✓ ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات .توفير البنية التحتية الملائمة (الأجهزة و المعدات و البرمجيات) .
- ✓ تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- ✓ وجود أساليب و اجراءات امنية تساعد على حماية المعلومات و البيانات من الاختراق.

ومن النتائج التي توصلنا إليها بأن هناك العديد من المعوقات التي تواجه المؤسسات الجامعية و التي منها ماهو متعلق بالممارسات التنظيمية كغياب المتابعة و الرقابة من طرف الادارة العليا وكذا تدفق الحالي للإنترنت لا يسهل أداء العمليات بكل سلاسة مما يعيق عمليات تسجيل الكم الهائل للطلبة ، إضافة إلى غياب وظيفة التنسيق مع مختلف المصالح البيداغوجية كمصالح التدريس التابعة للجامعة أو تلك المتعلقة بنبابة الكليات و الأقسام ، وتحتاج النظم لالكترونية نوعا من التحكم لاستعاب لجميع العمليات في حالة الوقوع في الخطأ وهذا ما سجلنا غيابه على مستوى الاقسامالجامعية ومسؤوليها مما يضعهم باستمرار في بعض المشاكل التقنية خاصة في ظل غياب البرامج التدريبية الشارحة للعمليات الالكترونية.

أما فيما يخص الشق الثاني من المعوقات فهو يتعلق بمدى اقبال المرؤوسين على انجاح التغيير التنظيمي المتعلق برقمنة العمليات كعدم اقبالهم للتحكم في العمليات و المهام الموكلة إليهم كمؤشر واضح لنقص تفاعل مع أدوارهم الجديد ، وتذمرهم و مقاومتهم أثناء تأدية مهامهم ، إضافة إلى نظرتهم السلبية حول تطوير العمليات الالكترونية ، وعدم التزامهم بأداء مهامهم ومحاولة اكتساب مهارات في التقنيات الحديثة.

الخاتمة

خاتمة:

نحمد الله تعالى في ختام دراستنا على أن يسر لنا كتابته و جمع ما فيه

و خلاصة القول لما سبق الحديث عنه حول المعوقات السوسيوتنظيمية لتطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة الجامعية، حيث اتضح لنا أن تطبيق الادارة الالكترونية لا يتم إلا بتوفير مجموعة من المتطلبات التي تساعد على تطبيقها و ذلك من خلال ضرورة وجود قيادات الادارية الكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و كذلك توفير البنية التحتية الملائمة و تنمية وتطوير الموارد البشرية ووجود أساليب و اجراءات امنية تساعد على حماية المعلومات و البيانات و تبسيط الإجراءات الروتينية و البيروقراطية و كذلك إقامة دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.

كما توصلنا إلى نتائج مفادها إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه المؤسسة الجامعية و ذلك بغياب توفير المتطلبات الإدارة الإلكترونية التي تمثلت في غياب المتابعة و الرقابة من طرف الادارة العليا و إلى عدم توفير الإنترنت و كذلك غياب وظيفة التنسيق مع مختلف المصالح و عدم استعاب لجميع العمليات و ايضا إلى عدم إقامة دورات تدريبية حول الادارة الالكترونية لإيضاح مفهوم الإدارة الإلكترونية.

أما فيما يخص المعوقات التي تؤدي إلى إهمال رؤساء الأقسام و ذلك بسبب نقص تفاعل العاملين حول أدوارهم الجديد فإن عدم اقبالهم للتحكم في العمليات و المهام الموكلة إليه قلة ثقة و أن عدم التزامهم بأداء مهامهم فإن نظرتهم سلبية حول تطوير العمليات الالكترونية و اهم من ذلك هو عدم اكتسابهم مهارات بتقنيات حديثة حول الادارة الالكترونية و بتالي يعيق تجسيدها داخل المؤسسة الجامعية. ومن خلال البحث الذي قمنا به حول الموضوع يمكن القول أن المعوقات السوسيوتنظيمية لها تأثير سلبي على تطبيق الادارة الالكترونية داخل المؤسسة الجامعية و من أهم العراقيل عدم توفير متطلبات و عدم تفاعل العاملين مع أدوارهم الجديد قد يواجه تجسيدها.

و بالله التوفيق و منه العون و التدبير و عليه توكلنا و اليه المصير.

قائمة المصادر والمرجع

قائمة المراجع:

•المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد الرفاعي ، مناهج البحث العلمي، ط/2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن، 2002.
- 2- اعتماد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيم مكتبة الانجلو المصرية، ط 1 ، جامعة عين شمس مصر ، 1994.
- 3- العلاق بشير عباس : الادارة الرقمية المجالات و التطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية ، ط1 أبوظبي، 2005.
- 4- العياط جمعة اسماعيل، الادارة الالكترونيةE.managament عمان دار امجد للنشر والتوزيع 2014
- 5- السيد الحسين ، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم ،دار المعارف ،ط4، مصر ، 1983.
- 6- جميس جيمارس ، و آخرين ، المنظمات، تر: عبد الرحمن بن احمد هيجان، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر / معهد العامة (ب،ط) المملكة العربية السعودية 2001.
- 7- حسين محمد الحسن ، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم الخصائص المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ط1 ، عمان 2010.
- 8- حسين عبد الحميد احمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة 2004.
- 9- رابح كعباش ، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري البحث و الترجمة، قسنطينة، 2006.
- 10- صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة (ب،ط) قسنطينة ، الجزائر ، (ب،ت).
- 11- طلعت إبراهيم لطفي ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب ، القاهرة، 2009.
- 12- علي السلمي ، خواطر في إدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، 2001.
- 13- عدون ناصر دادي : اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة الجزائر، 1998.
- 14- علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين علاء عبد الرزاق السالمي ، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2005.
- 15- عبير طایل فرحان البشاشة ، درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية فلي عملها ، دار حامد للنشر والتوزيع ط1، الاردن، عمان ، 2008.
- 16- علية حسن حسين ، التنمية نظريات و تطبيقات، دار القلم للنشر والتوزيع، ط2 ، الكويت، 1985.
- 17- موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ت / بوزيد صحراوي و آخرون، و مراجعة مصطفى ماضي، دار القصة للنشر، ط / 2 ، الجزائر 2006.
- 18- محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر ط 2 ، الاردن 1999.
- 19- محمد سمير احمد، الادارة الالكترونية، دار المسيره للطباعة والنشر، ط 1، الاردن 2009

- 20- محمد عبد الكريم الحوارني ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجد لاوي ، ط 1 ، عمان الاردن 2008/1428.
- 21- محمد نصر مهنا الادارة العامة الحديثة (تحليل الخبرات مجموعة مختارة من المدلول المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع الاسكندرية، مصر ب، ط، 1998.
- 22- منصور نعمان و غسان ذيب الدمري ، البحث العلمي حرفة وفن ، ط 1 ، دار الكندي، الاردن 1998.
- 23- مشعل بن مبارك عايض الحارثي، واقع تطبيق، عناصر الابداع الاداري و أبرز معوقاته لدى المدارس الثانوية في محافظة جده دراسة.
- 24- نجم عبود نجم ، الادارة و المعرفة الالكترونية الاستراتيجية الوظائف، المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن (د، ط) 2009.
- 25- ياسمين سعد غالب ، الادارة الالكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة 2005.

المجلات:

- 1- افان عبد علي الاسدي ، الإدارة الإلكترونية بين النظرية و متطلبات التطبيق في بيئة منظمات الأعمال العراقية ، مجلة الادارة الالكترونية، العدد 15 ، 2009.
- 2- عزيز احمد صالح ناصر الحسني الأمن الاسرلاي المفاهيم المقومات ، المعوقات (مع دراسة ميدانية في مدينة صنعاء) ، جامعة الاندلس للعلوم والتقنية 2003/1423، مجلة الاندلس للعلوم الانسانيه والاجتماعيه العدد 12، مجلد 15 اكتوبر 2016.
- 3- كافي عبدوني ، حميد بن حجوة ، الادارة الالكترونية في العالم العربي و سبل تطبيقها (واقع و آفاق) مجلة اصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية، العدد 2 ديسمبر 2017.

الرسالات الجامعية:

- 1- اسماء عابد ، خولة عزيزي " اتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية" مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاعلام و الاتصال تخصص علاقات عامه جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، السنة 2015-2016م.
- 2- الأحمد ، احمد عبدالله محمد، متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مكاتب التربية والتعليم في ضوء بعض الخبرات العلمية رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الرياض 2011م.
- 3- الصالح ساكري " المعوقات التنظيمية و أثرها على فعالية الجماعات المحلية" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم و عمل كلية الاجتماعية و العلوم الاسلاميه جامعة، حاج لخضر ، باتنة ، 2007-2008م.
- 4- ايمان زريق و آمنة بهلول ، الإدارة الإلكترونية و دورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الانسانيه و الاجتماعيه جامعة قالمة 2017-2018م.

- 5- بوزكريجيلالي ، الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و آفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015-2016م.
- 6- بوشارب سهيلة الحميد، الادارة الالكترونية بالجامعات و دور الانترنت في تفعيلها ، مذكرة ماستر ، التكنولوجيا الجديدة و أنظمة المعلومات، جامعة منتوري بقسنطينة 2010م.
- 7- ثامر يوسف أبو العجين " أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة" رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة الإسلامية ، غزة ، 2010م.
- 8- رشاد خضير وحيد الداني " أثر الادارة الالكترونية و دور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين (لحالة الدراسية) ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2010م.
- 9- عشور عبد كريم " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية، و الجزائر رسالة ماجستير الديمقراطية و الرشاد ، جامعة منتوري بقسنطينة 2010م.
- 10- كلثم محمد الكبيسي" متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر" دراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الافتراضية الدولية، قطر ، 2008م.
- 11- محمد قبلان آل فطيح، " دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي في الأجهزة الأمنية"، دراسة مسحية على ضباط الشرطة المنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية رساله ماجستير غير منشوره، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2008م.
- 12- يوسف محمد يوسف " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة" ، بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا الجامعة الإسلامية غزة ، 2009م.
- 13- يونس تارفي" دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية" مذكرة الاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017م.

القواميس و المعاجم:

- 1- احمد زاكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية مكتبة لبنان، ط 2، بيروت 1982.
- 2- رشيد القواسمه و آخرون ، مناهج البحث العلمي جامعة القدس المفتوحة، عمان ، 2012.
- 3- فارس مداس ، قاموس مصطلحات علم الاجتماع سلسلة قواميس المنار ، دار مدني للطباعة و النشر و التوزيع (ب،ط) 2006.
- 4- محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع الهيئة المصرية للكتاب ، القاهرة، 1979.
- 5- مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، مراجعة أنس محمد الشامي و زكريا جابر محمد ، قاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 1425/2008.

المراجع باللغة الفرنسية:

- 1- Jacob, kai: Trying to keep the internet standards setting process in perspective .Computer science De partment, informatics IV, Technical university of Aachen A hornstr Germany 2003.
- 2- Krejcie& Morgan their 1970 article" Determining sample size for research activities" (Educational and psychological Measurement pp. 607-610).
- 3- Lam, Charles, E_Management : the Weed To understand the baunday and focus Before Embarking , jul _ http 2004.
- 4- Talcottparsons , structure and procés in modern sociétés Glen core 111 the parsonsfre presse 1960.
- 5- G orman ,paul joseph : the leaders role in the adoption and utilisation of electronic communication and the internet by off campus college faculty, Ed, Duniversity of minnesota, 1999.
- 6- Russell ,A ,S :how school counselors could benefit from EGovernment solutions the case of paperwork U,S department of education office of education research and educational resources information center ERIC member:ET U 78218, 2004.

ملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالاغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

استبيان حول:

معوقات سوسيوتنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجامعية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل

تحية طيبة:

أتوجه إليكم بالتقدير و الاحترام راجية منكم التعاون لإنجاح هذه الدراسة الميدانية التي ترمي إلى التعرف على آراء سيادتكم فيما يتعلق بموضوع دراستنا إن نجاح هذا العمل في تحقيق الأهداف المرجوة منه ، فالرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات و تساؤلات هذه الاستمارة و ذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم حول كل سؤال او عبارة.

وفي أخير نشكركم جزيل الشكر على

تعاونكم و نتمنى لكم دوام التوفيق.

السنة الجامعية 2021/2020

لمحور الاول : البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر ، أنثى ☐ ☐

2- المستوى التعليمي:

أقل من 10 سنوات ☐

من 10 إلى 20 سنة ☐

من 20 سنة فأكثر ☐

3-عدد الطلبة في القسم:

أقل من 400 ☐

من 400 إلى 800 ☐

من 800 فأكثر ☐

المحور الثاني: غياب اهتمام بتوفير متطلبات الإدارة الإلكترونية يساهم في إعاقة تطبيقها.

1-هل توجد متابعة و رقابة صارمة لتطبيق العمليات ؟

توجد ، لا توجد ☐ ☐

2-هل التدفق الحالي للانترنت ملائم للقيام بمختلف العمليات ؟

تدفق جيد ، أحيانا ،متدني ☐ ☐ ☐

3- كيف ترى المخزون الحالي و المستقبلي من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات و البرمجيات؟

كاف ، غير كاف ☐ ☐

4-هل هناك تنسيق بين مختلف المصالح تجاوز العقبات و الأخطاء؟

نعم ، لا ☐ ☐

5-هل تم برمجة ندوات و لقاءات لتبسيط العمليات المرؤوسين؟

نعم ، لا ☐ ☐

6-هل هي مثمرة ؟

نعم ، لا ☐ ☐

إذا لا لماذا؟.....

7-هل تم إجراءات لقاءات في السابق توضح أهمية مزايا الادارة الالكترونية؟

نعم ، لا ☐ ☐

8-هل هناك استعاب لجميع العمليات في حالة الوقوع في الخطأ؟

نعم ، لا ☐ ☐

9-هل تم إعداد برامج تدريبية مكثفة شارحة للعمليات الالكترونية؟

نعم ، قليلا فقط ، لا ☐ ☐ ☐

المحور الثاني: نقص تفاعل العاملين (الأساتذة) مع أدوارهم جديدة يساهم في إعاقه تطبيق الادارة الالكترونية

1-هل هناك إقبال من طرف المرؤوسين للتحكم في العمليات و المهام الموكلة إليهم ؟

☐☐☐

نعم ، البعض فقط

2-هل هناك إقبال لحضور الندوات و الدورات التدريبية؟

☐☐

حضور الجميع ، البعض فقط

3-هل يرتكب المرؤوسين الأخطاء أثناء أداء مهامهم في الإطار الادارة الالكترونية؟

☐☐☐

نعم ، البعض فقط ، لا

4-هل يوجد تدمير و مقاومة من قبل المرؤوسين أثناء تأدية أدوارهم جديدة في إطار الادارة الالكترونية؟

☐☐☐

نعم ، البعض فقط ، لا

5-كيف ينظر المرؤوسين للإدارة الالكترونية؟

☐☐

مجرد أعباء إضافية ، بمثابة تغير للـ

6-هل هناك التزام من قبل المرؤوسين في أداء مهامهم في الإطار الادارة الالكترونية؟

☐☐☐

نعم ، البعض فقط ، لا

7-هل تم اكتساب المهارات و بشكل سلس و سرع من قبل المرؤوسين ؟

☐☐☐

نعم ، البعض فقط ،