

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: علم اجتماع

انعكاسات الإدارة الإلكترونية على القيم التنظيمية للمورد البشري

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطالبة:

حريزي منال

إشراف الأستاذ (ة):

أ/د هامل مهديّة

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الطارف	أستاذ	غريب منية
مشرفا ومقررا	جامعة الطارف	أستاذ	هامل مهديّة
عضوا مناقشا	جامعة الطارف	أستاذ	شرفة إلياس
عضوا مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ	دنبري لطفي
عضوا مناقشا	جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر أ	بوبكر هشام
عضوا مناقشا	جامعة الطارف	أستاذ محاضر أ	بن حمزة حورية

السنة الجامعية : 2023/ 2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: علم اجتماع

انعكاسات الإدارة الإلكترونية على القيم التنظيمية للمورد البشري

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطالبة:

حريزي منال

إشراف الأستاذ (ة):
أ/د هامل مهديّة

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الطارف	أستاذ	غريب منية
مشرفا ومقررا	جامعة الطارف	أستاذ	هامل مهديّة
عضوا مناقشا	جامعة الطارف	أستاذ	شرفة إلياس
عضوا مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ	دنبري لطفي
عضوا مناقشا	جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر أ	بوبكر هشام
عضوا مناقشا	جامعة الطارف	أستاذ محاضر أ	بن حمزة حورية

السنة الجامعية : 2023/ 2022



شكر و عرفان

أشكر الله رب العالمين الذي خلق وهدى وسدّد الخطى فخرج هذا العمل بعونه وتوفيقه حمداً كثيراً في المبتدى والمنتهى

وبعد انطلاقة من قوله تعالى: " ومن شكر فإنما يشكر لنفسه " (النمل: 40) ومن قوله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لا يشكر الله عز وجل " فإنني أتقدم بالشكر والعرفان بالجميل لكل من مدّ لي يد العون والمساعدة في مقدمتهم أستاذتي المشرفة الأستاذة الدكتورة "هامل مهدية" التي تشرفت بإشرافها على هذا البحث وكانت ملاحظاتها القيمة وتوجيهاتها السديدة وأخلاقها الطيبة ومعاملتها الكريمة الأثر الكبير في وصول البحث إلى هذه الصورة ، كما أتوجه بالشكر إلى الأستاذ الدكتور "تريكي حسان" على نصائحه وتوجيهاته القيمة وأخلاقه العالية كما عاودناه دائماً، وأشكر الدكتورة "بن حمزة حورية الأستاذة" المتميزة بعلمها وأخلاقها أتوجه إليكم بأسمى واصدق عبارات الشكر والعرفان جزاكم الله عني خير الجزاء

كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة وفي مقدمتهم الأستاذ الدكتور "شرفة إلياس" ، والأستاذ الدكتور "دنبري لطفي" من جامعة أم البواقي، كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر إلى الأستاذة الدكتورة المتخلقة "غريب منية" ، والدكتور "بوبكر هشام" من جامعة سكيكدة

وأقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل أساتذة علم الاجتماع بجامعة الطارف .

شكرا لكم

المخلص:

زاد اهتمام مؤسسات ومنظمات قرن الواحد والعشرين بالموارد البشري، لذا عمدت على التكفل به والإهتمام بحاجاته النفسية والإجتماعية، بعد أن أدركت وأيقنت أنه سر نهضة المجتمعات ورأس مال حققي وجوهري للمؤسسات، يساهم بدرجة كبيرة في تقدمها وتطورها وتحقيق أهدافها، كما اعتبرته عنصرًا فعالاً من عناصر التقدم الضامن الوحيد لتحسين الأداء، وذلك لاعتبارات كثيرة أهمها اعتبار الموارد البشرية البنية الفوقية لأي مؤسسة بمفهوم أدق رأس المال البشري، وموردها المعرفي الذي يسمح بتغذية المجال المهني بالمعلومات، ونقل الخبرات، وحل المشكلات ورفع التحديات، لمواكبة التغيرات إنطلاقاً من العلاقة بين الفرد والمؤسسة، إذ تحتم على هذه الأخيرة أن تتبنى أساليب إدارية جديدة، كحتمية لما أفرزته العولمة من خلال إدخال النظم والأساليب المتطورة، ومحاولة التكيف مع ما هو جديد ومستحدث ولعل أبرز هذه الأساليب "مدخل الإدارة الإلكترونية" الذي يعتمد على الأرشيف والبرمجيات والحواشيب ومختلف الوسائل التكنولوجية، هدفه التقليل من الإستخدام الورقي واختصار الوقت والجهد والتكاليف، والجرائر كغيرها من الدول تسعى بخطى وإعدةٍ نحو تبني هذا المدخل لهندسة وظائف مؤسساتها.

فالإدارة الإلكترونية كمدخل جديد ونشاط اتصالي حديث، تشكل أكثر التغيرات التي تتعكس على سلوك الموظفين وعلى مختلف الأنشطة السلوكية، والوظيفية والإجتماعية وعلى إتجاهاتهم التي تمثل مؤشرات لمنظومة القيم في بيئة العمل، فهذا الأسلوب كمدخل حديث التسيير في المؤسسات الجزائرية نجده يحمل العديد من الانعكاسات، ولاسيما على السلوك التنظيمي للموارد البشرية نتيجة العلاقة التكنو إجتماعية، ومن هنا تبرز الأهمية العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية وإنعكاساتها على القيم التنظيمية للموارد البشرية، والمتمثلة في الربط بين ثنائية: رأس المال البشري بما يحتويه من اتجاهات وأنشطة سلوكية تفضيلات واهتمامات، ورأس المال التكنولوجي الذي يتضمن البنية التقنية الحاسوبية ومن ثم إثراء المجال المعرفي والعلمي من خلال النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة.

أما الأهمية العملية لدراستنا فتبرز في كونها من المواضيع الحيوية التي تسلط الضوء على الإدارة الإلكترونية والتي يمكن أن تشكل إضافة جديدة في حقل المعرفة وخصوصاً لطلبة الدكتوراه، فالدراسة الحالية تركز على أربعة مؤشرات للقيم التنظيمية وهي: (إتجاهات المورد البشري وأنشطته السلوكية، وعلى تفضيلاته وتفاعله اللّفظي) ويمكن أن تكون هذه الدراسة بداية لمواضيع جديدة تركز على ربط الإدارة الإلكترونية بقيم تنظيمية أخرى.

ويتمركز إشكال الدراسة في طرح التساؤل المركزي التالي:

ماهي انعكاسات المنظومة الإلكترونية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على القيم التنظيمية للمورد البشري؟

لنتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- (1) ما هي إنعكاسات المنظومة الإلكترونية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على إتجاهات المورد البشري العامل بها؟.
- (2) ما هي إنعكاسات المنظومة الإلكترونية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على الأنشطة السلوكية للمورد البشري العامل بها؟.

3) ماهي انعكاسات المنظومة الإلكترونية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على التفاعل اللفظي للمورد البشري العامل بها ؟

4) ماهي إنعكاسات المنظومة الإلكترونية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على تفضيلات المورد البشري العامل بها ؟. وعلى ضوء جملة الأهداف التي تم تسطيرها فقد تم صياغة الفرضيات التالية:
الفرضية العامة: تنعكس المنظومة الإلكترونية إيجاباً بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على القيم التنظيمية للمورد البشري.

ويمكن تحليل الفرضية الرئيسية لإشكالية الدراسة إلى فرضيات محورية، حتى يمكن تحليلها كيفياً وإختبارها كمياً، بشكل يتماشى وأهداف الدراسة والنتائج المراد التوصل إليها، وفق ما يلي:

1-الفرضية الجزئية الأولى:

تنعكس الإدارة الإلكترونية إيجاباً بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على إتجاهات المورد البشري نحو قيمة العمل .

2-الفرضية الجزئية الثانية:

تنعكس الإدارة الإلكترونية إيجاباً بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على الأنشطة السلوكية للمورد البشري نحو قيمة الإنترام.

3-الفرضية الجزئية الثالثة:

تنعكس الإدارة الإلكترونية إيجاباً بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على التفاعل اللفظي للمورد البشري نحو قيمة التواصل.

4-الفرضية الجزئية الرابعة:

تنعكس الإدارة الإلكترونية إيجاباً بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على تفضيلات المورد البشري نحو قيمة العمل الجماعي.

تندرج هذه الدراسة في إطار الدراسات الوصفية لذا كان من الضروري الإستعانة بالأسلوبين الكمي والكيفي، والمنهج المسح الإجتماعي الذي يصف علاقة التفاعل التكنو إجتماعية بين الحاسوب والمورد البشري، وتم ربط الدراسة بميدان محدد ممثل بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف .

والموضح أن تنوع المعلومات المراد الوصول إليها يحتاج لأكثر من أداة لجمعها ولأكثر من مصدر، فقد تم استعمال تقنية الملاحظة لرصد الظاهرة المراد دراستها، كما تم استخدام دليل المقابلة الموجهة والتي وجهت إلى عينة من عمداء الكليات بجامعة الطارف، وقد تم استعمال نفس الأداة والتي وجهت لعينة من طلبة الدكتوراه، أما بخصوص عينة الدراسة فقد تم الإعتماد على العينة العشوائية التطبيقية ذات التوزيع النسبي، واشتملت على 130 مفردة.

أما الإستمارة فقد طبقت على مفردات الدراسة بمختلف كليات الجامعة، واشتملت الإستمارة على (49) سؤالاً منها المغلقة والمفتوحة.

ولتغطية الجانب النظري والميداني للدراسة قسمت الرسالة إلى ستة فصول: تطرقنا للجزء النظري في الفصول الثلاثة الأولى، أما الفصل الرابع فقد خصص للمعالجة المنهجية، والفصل الخامس تم فيه عرض وتحليل البيانات الميدانية، يليها الفصل السادس والأخير والذي تم فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة، وهذه النتائج نعرضها على النحو الآتي :

1. إنعكست الإدارة الإلكترونية إيجاباً على اتجاهات المورد البشري بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف نحو قيمة العمل، فالتحول نحو العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية جعل من الموظفين بهذه الجامعة وبمختلف الكليات يتجهون نحو هذا الأسلوب لما يتسم به من إيجابيات، بالإضافة إلى اتجاههم نحو تنمية مهاراتهم للتحكم أكثر في الجوانب التكنولوجية .

2. إنعكست الإدارة الإلكترونية إيجاباً على الأنشطة السلوكية للمورد البشري بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف نحو قيمة الالتزام، وذلك لأن التحول نحو العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية أثر بشكل مباشر على المورد البشري الذي يتعامل مع الوسائل التكنولوجية، فهذا التفاعل المباشر بين الآلة والإنسان جعلت أنشطته السلوكية وخاصة الأنشطة الإدارية المرتبطة **(بالأساتذة، الإداريين والطلبة)** أكثر شفافية ومصداقية وجودة، والتي انعكست بدورها على قيمة إلتزامهم بعملهم، فقد لعبت الوسائل الحديثة دوراً إيجابياً في تعزيز قيمة الالتزام بالأنشطة والمهام الإدارية بهذه الجامعة.

3. انعكست الإدارة الإلكترونية إيجاباً على التفاعل اللفظي للمورد البشري بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف نحو قيمة الإتصال، وذلك لأن تبني الإدارة الإلكترونية والاعتماد على الوسائل التكنولوجية في العمل أسهم في هندسة سلوك التواصل بين الموظفين، وأصبح التواصل الإلكتروني هو الخيار البديل الذي يقلل من التواصل المباشر في البيئة التنظيمية، لما له من مميزات عديدة وخاصة التواصل السريع، إذ نجد التواصل المباشر يعتمد على شخصين أو أكثر في مكان واحد، بينما التواصل باستخدام الوسائل الحديثة والمتمثلة في **(الهواتف، مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، والتراسل الفوري)** يتجاوز النطاق الجغرافي والبشري.

4. إنعكست الإدارة الإلكترونية إيجاباً على تفضيلات المورد البشري بجامعة الشاذلي بن جديد نحو قيمة العمل الجماعي، فالإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والإتصال ساهمت في توصيل المعلومات وتحسين العمليات الإدارية والأنشطة والوظائف دون تكاليف أو جهد مبدول، إضافة إلى أنها حسنت من قيمة العمل الجماعي ولعبت دوراً في تعزيزه أكثر، كما أن الإدارة الإلكترونية ووسائلها التكنولوجية بالجامعة ميدان الدراسة عملت على تحسين العلاقات بين الزملاء، وحققت أكبر نسبة من المعلومات وساهمت في تنمية الأفكار وروح الجماعة في العمل، ومن النتائج التي تم التوصل إليها أيضاً أن الإدارة الإلكترونية لم تقلص العلاقات الاجتماعية بل على العكس، فقد اختصرت المسافات بين الأفراد وساهمت في تحسين عملية التواصل، والتفاعل بينهم بأقل التكاليف وبجودة عالية، وأصبحت العلاقات أكثر شفافية فالإفتراس لم يقلل من التواصل بل أضفى عليه طابع الجودة والفعالية.

الكلمات المفتاحية: الإنعكاسات، الإدارة الإلكترونية، القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي، المورد البشري.

Summary :

The interest of the institutions and organizations of the twenty-first century increased in the human resource, so it endeavored to take care of it and take care of its psychological and social needs, after realizing and being certain that it is the secret of the renaissance of societies and a real and essential capital for institutions, which contributes greatly to its progress and development and the achievement of its goals, as it considered it an effective element of progress. The only guarantor of improving performance, due to many considerations, the most important of which is considering human resources as the superstructure of any institution in a more accurate sense of human capital, and its knowledge resource that allows feeding the professional field with information, transferring experiences, solving problems and raising challenges, to keep pace with changes based on the relationship between the individual and the institution, as it is imperative. The latter must adopt new administrative methods, as an inevitability of what globalization has produced through the introduction of advanced systems and methods, and an attempt to adapt to what is new and innovative. Paperwork and shorten the time, effort and costs, and the charges, like other countries, are striving with promising steps towards adopting this approach to engineering the functions of their institutions.

E-management as a modern communication activity, constitutes the most significant changes that are reflected on the behavior of employees and on various behavioral, functional and social activities and on their tendencies that represent indicators of the value system in the work environment, this method as a modern approach to management in Algerian institutions we find carries many repercussions, especially on the organizational behavior of human resources as a result of the techno-social relationship, hence the scientific importance of the subject of e-management and its implications on the organizational values of the human resource, which is represented in the link between the duality of: Human capital with its behavioral trends and activities, preferences and interests, and technological capital that includes the computer technical structure and thus enrich the cognitive and scientific field through the results of this study.

The practical importance of our study is highlighted in the fact that it is one of the vital topics that highlight e-management, which can constitute a new addition in the field of knowledge, especially for doctoral students, the current study focuses on four indicators of organizational values: (trends of the human

resource and behavioral activities, and on its preferences and verbal interaction) This study can be the beginning of new topics focused on linking e-management with other organizational values.

The problem of the study is centered on asking the following central question: What are the implications of the electronic system at Chadli Bendjedid University El Tarf on the organizational values of the human resource?

The following sub-questions are branched out:

1. What are the implications of the electronic system at Chadli Bendjedid University El Tarf on the trends of the human resource management?
2. What are the implications of the electronic system at Chadli Bendjedid University El Tarf on the behavioral activities of the human resource management?
3. What are the implications of the electronic system at Chadli Bendjedid University El Tarf on the verbal interaction of the human resource management?
4. What are the implications of the electronic system at Chadli Bendjedid University El Tarf on the preferences of the human resource management?

In the light of the set of objectives that have been underlined, the following hypotheses have been formulated:

General Hypothesis: The electronic system is positively reflected at Chadli Bendjedid University El Tarf which is a reflection on the organizational values of the human resource.

The main hypothesis of the problem of the study can be analyzed into pivotal hypotheses, so that they can be analyzed qualitatively and quantitatively tested, in line with the objectives of the study and the results to be reached, according to the following:

1- The first partial hypothesis:

E-management at Chadli Bendjedid University El Tarf reflects positively on the attitudes of the human resource towards the value of work.

2- The second partial hypothesis:

E-management reflects positively on the behavioral activities of the human resource towards the value of commitment.

3- The third partial hypothesis:

The e-management at Chadli Bendjedid University El Tarf reflects positively on the verbal interaction of the human resource towards the value of communication.

4- The fourth partial hypothesis:

E-management at Chadli Bendjedid University El Tarf reflects positively on the preferences of the human resource towards the value of teamwork.

This study falls within the framework of descriptive studies, so it was necessary to use the quantitative and qualitative methods, and the social survey methodology, which describes the relationship of techno-social interaction between the computer and the human resource, and the study was linked to a specific field represented at Chadli Bendjedid University El Tarf.

It is clear that the diversity of information to be accessed needs more than one tool to collect and more than one source, the observation technique was used to monitor the phenomenon to be studied, and the guide of the targeted interview was used, which was addressed to a sample of deans of faculties at Al-Tarif University, and the same tool was used and directed to a sample of doctoral students, while for the study sample, the stratified random sample with relative distribution was relied upon, and included 130 singles.

As for the form, it was applied to the vocabulary of study in the various faculties of the university, and the form included (49) questions, including closed and open.

To cover the theoretical and field aspect of the study, the thesis was divided into six chapters: we touched on the theoretical part in the first three chapters, the fourth chapter was devoted to systematic treatment, and the fifth chapter was in which field data were presented and analyzed, followed by the sixth and last chapter, in which the results of the study were presented and discussed, and these results we present as follows:

1. E-management has reflected positively on the trends of the human resource at Chadli Bendjedid University, which is floating towards the value of work, as the shift towards working in the style of electronic management has made employees at this university and in various faculties turn towards this method because of its positives, in addition to their tendency towards developing their skills to control more technological aspects.

2. E-management has reflected positively on the behavioral activities of the human resource at Chadli Bendjedid University, which is moving towards the value of commitment, because the shift towards working in the style of electronic management has directly affected the human resource that deals with technological means, this direct interaction between the machine and the human has made its behavioral activities, especially administrative activities associated with (professors, administrators and students) more transparent, credible and

quality, which in turn reflected on the value of their commitment to their work, modern means have played a positive role in enhancing the value of commitment The administrative activities and tasks of this university.

3. E-management has reflected positively on the verbal interaction of the human resource at Chadli Bendjedid University, which is moving towards the value of communication, because the adoption of electronic management and reliance on technological means at work contributed to the engineering of communication behavior between employees, and electronic communication has become the alternative option that reduces direct communication in the organizational environment, because of its many advantages, especially fast communication, where we find direct communication depends on two or more people in one place, while communication using modern means represented in (phones, sites) Social media, email, and instant messaging) transcends the geographical and human scope.

4. E-management has reflected positively on the preferences of the human resource at Chadli Bendjedid University towards the value of teamwork, as e-management and information and communication technology contributed to the delivery of information and the improvement of administrative processes, activities and functions without costs or effort exerted, in addition to improving the value of teamwork and played a role in promoting it further, and the electronic management and its technological means at the university field of study worked to improve relations between colleagues, and achieved the largest percentage of information and contributed to the development of ideas and the spirit of the group in the field of study One of the results reached is also that e-management has not reduced social relations, but on the contrary, it has shortened the distances between individuals and contributed to improving the process of communication, and interaction between them at the lowest costs and with high quality, and relations have become more transparent, assuming did not reduce communication but gave it the character of quality and effectiveness.

Keywords: reflections, electronic management, organizational values, organizational behavior, human resource.

فهرس محتويات الدراسة

الصفحة	العنوان
-	البسمة
-	شكر وعران
-	إهداء
4-2	الملمص باللغة العربية
8-5	الملمص باللغة الأنجليزية
-	فهرس الملمصات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
21-19	مقدمة
الفصل الأول : البناء الإشكالي والمفهمي للدراسة	
24	تمهيد
25	أولا : إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
28	ثانيا:مبررات اختيار موضوع الدراسة.....
29	ثالثا: أهمية الدراسة وأهدافها.....
31	رابعا : فرضيات الدراسة
32	خامسا :مفاهيم الدراسة
53	سادسا:أهم الدراسات السابقة
69	سابعا:المدائل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة
89	خلاصة
الفصل الثاني : الفصل الثاني:الإدارة الإلكترونية متطلب حديث لإدارة قوية في المنظمات	
92	تمهيد.....
93	أولا : مدخل عام للإدارة التقليدية.....
93	1-بروز فلسفة الإدارة.....
95	2-مراحل تطور الفكر الإداري.....

99	4-وظائف الإدارة.....
100	5- مستويات الإدارة.....
103	6- خصائص الإدارة.....
103	7- مهارات الإدارة.....
104	ثانيا: أساسيات الإدارة الإلكترونية.....
105	1-التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية.....
106	2-مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية.....
108	3-مبررات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.....
112	4--خصائص الإدارة الإلكترونية.....
115	5- أهداف الإدارة الإلكترونية وأهميتها.....
121	ثالثا:مكونات البنية الأساسية للإدارة الإلكترونية.....
121	1-الحواسيب.....
124	2-البرمجيات.....
126	3-قواعد البيانات.....
126	4-الشبكات.....
128	5-المورد البشري.....
130	رابعا: محددات الإدارة الإلكترونية.....
130	1--وظائف الإدارة الإلكترونية.....
134	2- مبادئ الإدارة الإلكترونية.....
136	3- ايجابيات الإدارة الإلكترونية وسلبياتها.....
140	4- متطلبات الإدارة الإلكترونية.....
144	5- معوقات الإدارة الإلكترونية.....
149	خامسا: نماذج تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
149	1--نماذج غربية.....
153	2- نماذج عربية.....
155	3- تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر.....
175	خلاصة.....
الفصل الثالث: القيم التنظيمية في التراث السوسيولوجي	
178	تمهيد.....

179	أولاً: مدخل عام للثقافة التنظيمية.....
179	1- التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.....
181	2- خصائص الثقافة التنظيمية
184	3- عناصر الثقافة التنظيمية.....
186	4- أهمية الثقافة التنظيمية.....
188	5- مصادر الثقافة التنظيمية.....
190	ثانياً : القيم التنظيمية ومحدداتها السوسولوجية
190	1- ماهية القيم.....
191	2- تفسير القيم في مختلف فروع العلوم الاجتماعية
194	3- نظريات القيم.....
196	4- مكونات القيم
197	5- وظائف القيم
198	6- مصادر القيم.....
200	7- أصناف القيم.....
201	ثالثاً: ماهية القيم التنظيمية
201	1- أهمية القيم التنظيمية
203	2- مراحل تطور القيم التنظيمية
205	3- خصائص القيم التنظيمية
207	4- وظائف القيم التنظيمية
208	5- مصادر القيم التنظيمية
210	6- الفرق بين القيم الإسلامية والقيم الغربية
213	رابعاً : القيم التنظيمية (التصنيفات، وطرق قياسها وتغيرها).....
213	1- تصنيفات القيم التنظيمية.....
218	2- طرق قياس القيم التنظيمية.....
221	3- دور الإدارة العليا في دعم القيم التنظيمية
222	4- تغيير القيم التنظيمية
222	5- تناقض القيم التنظيمية
223	خلاصة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

226	تمهيد
227	أولا : حدود الدراسة الميدانية ومنهجها
227	1-- حدود الدراسة الميدانية.....
229	2- منهج الدراسة
231	ثانيا : نبذة عن الجامعة الجزائرية
231	1- لمحة تاريخية عن نشأة الجامعة.....
232	2- نشأة الجامعة الجزائرية.....
233	3- الجامعة الجزائرية بالأرقام من 1962 إلى غاية 2018.....
233	4-أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي
234	5-أهداف الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي
235	6-تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات الجامعية
238	7-خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي.....
239	8--نبذة تاريخية عن جامعة الشاذلي بن جديد الطارف.....
244	9- التعريف بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.....
246	10-البعد الاجتماعي لجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.....
249	ثالثا : أدوات جمع البيانات
250	1-الملاحظة.....
253	2- المقابلة
257	3-الاستمارة
259	رابعا : مجتمع الدراسة
268	خامسا :الأساليب الإحصائية
269	خلاصة
الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات الميدانية (قيمة العمل والالتزام)	
272	تمهيد
273	أولا -انعكاسات الإدارة الإلكترونية على اتجاهات المورد البشري نحو قيمة العمل.....
305	ثانيا- إنعكاسات الإدارة الإلكترونية على الأنشطة السلوكية للمورد البشري نحو قيمة الالتزام.....

الفصل السادس : عرض وتحليل البيانات الميدانية (قيمة التواصل والعمل الجماعي)	
323	أولا - إنعكاسات الإدارة الإلكترونية على التفاعل اللفظي للمورد البشري نحو قيمة التواصل.....
339	ثانيا - إنعكاسات الإدارة الإلكترونية على تفضيلات المورد البشري نحو قيمة العمل الجماعي
359 خلاصة
الفصل السابع : مناقشة نتائج الدراسة	
362 تمهيد
363 أولا :نتائج المقابلات
366 ثانيا: عرض نتائج الدراسة في ضوء خصائص مجتمع الدراسة.....
368 ثالثا :عرض نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة وتساؤلاتها.....
378 رابعا: عرض نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
381 خامسا :عرض نتائج الدراسة في ضوء المقاربات النظرية.....
386 سادسا : عرض النتائج الخاصة بالدراسة
387 سابعا : القضايا التي تثيرها الدراسة
389 خلاصة.....
391 خاتمة
398 قائمة المراجع.....
الملاحق	
	أولا : الاستبيان
	ثانيا : دليل المقابلة
	ثالثا: الصور
	رابعا: دليل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
167	إحصائيات سنوية لإستعمال الموقع الإلكتروني للإدارة الضريبية (2015-2018)	01
214	يوضح بعض القيم التي تسود المنظمات لزيادة الفعالية التنظيمية	02
221	القضايا الفرعية لكل قضية جوهرية وما يقابلها من قيم	03
250	نموذج دليل الملاحظة	04
259	المجموع الكلي البحثي	05
261	توزيع العينة حسب الجنس	06
263	توزيع العينة حسب السن	07
264	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	08
266	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	09
267	توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية	10
273	يوضح ممارسة نشاط آخر قبل الالتحاق بالوظيفة الحالية في الجامعة	11
274	طبيعة النشاط في حالة الإجابة بنعم	12
276	ممارسة العمل سابقا في ظل الإدارة الورقية	13
277	تقييم الأداء في ظل الإدارة التقليدية السابقة	14
279	مستوى استخدام أجهزة الحاسوب	15
282	تقييم وتيرة استخدام أجهزة الحاسوب في العمل الإداري بكليات الجامعة	16
284	تقييم وتيرة استخدام الوسائط التكنولوجية (الشبكات /البرمجيات) في العمل الإداري بكليات الجامعة	17
286	تقييم اشتراك الموظفين في مواقع التواصل الاجتماعي لأغراض مهنية	18
289	عيوب الإدارة التقليدية المعتمدة على التعاملات الورقية	19
291	الإلكترونية وتغييرها للاتجاهات الموظفين نحو الإدارة الورقية ومتغير السن	20
293	الإنتاج كليات الجامعة نحو التوظيف الإلكتروني للمقبلين على الوظيفة	21
297	الإنتاج نحو العمل بالأسلوب الإلكتروني يمنح فرصة للإبداع ومتغير الجنس	22
299	مزايا الإدارة الإلكترونية	23
303	تقييم الأداء في ظل العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية ومتغير الخبرة المهنية	24

305	درجة الالتزام بالعمل في ظل العمل بالأسلوب الإداري الورقي ومتغير الخبرة	25
307	درجة الالتزام بالعمل من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية ومتغير المستوى التعليمي	26
309	كفاية وقت العمل لإتمام المهام اليومية في ظل الوسائل التكنولوجية ومتغير الوظيفة الحالية	27
311	وصف المهام في ظل الإدارة الإلكترونية	28
312	مستوى درجة الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف في ظل العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية ومتغير الوظيفة الحالية	29
314	مستوى درجة الالتزام بالوظيفة في ظل العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية ومتغير الوظيفة الحالية	30
315	مساهمة الإدارة الإلكترونية في إرساء مبدأ الشفافية على المعلومات بالجامعة	31
319	العمل وفق الأسلوب الورقي يسعى فقط لإنهاء العمل دون النظر إلى الجودة	32
324	فعالية الاتصال في الإدارة التقليدية	33
327	استخدام البريد الإلكتروني في عملية التواصل مع طالبي الوظيفة	34
329	التواصل مع مدير الجامعة	35
330	التواصل مع الزملاء الموظفين	36
331	العمل في ظل الإدارة الإلكترونية ساهم في تحسين الإتصال داخل المؤسسة	37
334	الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية قلل من التواصل وجها لوجه بين الموظفين	38
335	إيجابيات التواصل الإلكتروني	39
336	انعكاسات الإدارة الإلكترونية إيجاباً أم سلباً على قيمة التواصل بين الموظفين	40
340	تفضيل الموظفين للتكوين الفردي أو الجماعي ومتغير الجنس	41
341	تفضيل الموظفين للتدريب التقليدي أو الإلكتروني ومتغير السن	42
343	درجة الوسائل التي يفضلها الموظفين في برامج التكوين ومتغير الخبرة المهنية	43
345	درجة الروح الجماعية في ظل العمل بالأسلوب الإداري التقليدي	44
346	درجة الروح الجماعية لدى الموظفين في ظل الإدارة الإلكترونية	45
348	تفضيل الموظفين فرق عمل تقليدية أم افتراضية (الالكترونية) ومتغير الخبرة المهنية	46
350	إهتمام إدارة الجامعة بتشكيل فرق أو مجموعات عمل إلكترونية	47
351	الوسائل التي يفضلها الموظفين في التواصل مع مجموعات العمل	48
352	مساهمة الوسائل التكنولوجية في تحسين فرق العمل الجماعية	49
353	مميزات العمل ضمن فرق عمل إلكتروني	50
355	مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقليص العلاقات الاجتماعية	51

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	الإطار الفكري والتقني لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	49
02	النظريات الكلاسيكية وأهم ملامح تجلي القيم التنظيمية	72
03	المدرسة السلوكية وأهم ملامح تجلي القيم التنظيمية	76
04	عناصر الأساسية لمدخل النظم	78
05	المداخل النظرية المتعلقة بالجانب السيوسيو تنظيمي والإدارة الإلكترونية	84
06	المداخل النظرية المتعلقة بالجانب التكنو اجتماعي والإدارة الإلكترونية	86
07	المداخل النظرية المتعلقة بالجانب السيوسيو ثقافي والإدارة الإلكترونية	88
08	يوضح وظائف الإدارة	97
09	يبين المستويات الثلاث الإدارية	100
10	تطور المدارس الإدارية وصولاً لمدخل الإدارة الإلكترونية	102
11	خصائص الإدارة الإلكترونية	114
12	عناصر الإدارة الإلكترونية	122
13	يوضح برامج الحاسوب	123
14	تكامل وظائف الإدارة الإلكترونية فيما بينها	134
15	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	143
16	معوقات تفعيل الإدارة الإلكترونية	148
17	مصادر الثقافة التنظيمية	189
18	مصادر القيم التنظيمية	210
19	القيم التنظيمية التي حث عليها الدين الإسلامي	212
20	يوضح أبعاد الدراسة السوسولوجية	227
21	تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال الأنشطة الخاصة بشؤون الطلبة	236
22	تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال الأنشطة الخاصة بشؤون الموظفين	237
23	تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال الشؤون الخاصة بالمؤسسة الجامعية ككل	237
24	خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية	239

246	الهيكل التنظيمي لجامعة الشاذلي بن جديد الطارف	25
261	توزيع العينة حسب الجنس	26
263	توزيع العينة حسب السن	27
264	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	28
266	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	29
267	توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية	30
281	مخطط بياني يوضح مستوى استخدام أجهزة الحاسوب	31
319	دائرة توضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في إرساء مبدأ الشفافية	32
338	دائرة نسبية تبين انعكاسات الإدارة الإلكترونية على قيمة التواصل	33
358	مخطط بياني يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقليص العلاقات الاجتماعية	34

مقدمة

مقدمة:

يعيش الإنسان اليوم في عالم غير مستقر دائم التغيير، نظراً لما يشهده من موجات متتالية من تغيرات وتحديات وتطورات سريعة ومتلاحقة لمست كل المجالات سواء على المستوى المحلي، الإقليمي والعالمي وهذا يتطلب من متخذي القرار، ضرورة العمل على مسايرة ومواكبة هذه الإحداثيات الجديدة بما يتماشى وطبيعة عصر العولمة زمن الحداثة والتجديد، كما أصبح لزاماً على كل المهتمين والمعنيين بالإدارة التحرك السريع والتخطيط الواعي، والأخذ بمفاهيم الجودة والفعالية، وإيجاد أساليب ومناهج جديدة للارتقاء بمستوى الأداء والخدمات وترقيتها ومن ثم تحقيق المنافسة والجودة، ولعل أبرز هذه الأساليب "مدخل الإدارة الإلكترونية" كنموذج لعلاقة الإنسان التفاعلية بالحاسوب، ولتطور العلاقة التبادلية بين الخبرة البشرية والتقنية ومثالاً لتبادل معرفي بين الموارد في بيئتها التنظيمية، هذا المدخل ألغى الورقي، ساهم في التقليل من استخدام الورق عوض الأساليب التقليدية الورقية التي تبدد الوقت، الجهد والتكاليف، ندد بشعارات "إدارة بلا ورق"، إدارة بلا تنظيمات حيث يعتمد على الأرشيف والبرمجيات والحوايب، ومختلف الوسائل التكنولوجية التي فرضت نفسها استجابة لإفرازات العولمة.

والجرائر كغيرها من الدول تسعى بخطى واعدة نحو تبني مدخل الإدارة الإلكترونية، ومواكبة التطورات الحاصلة لترقية وظائف المؤسسات المختلفة، ورغم التحديات التي تقف عائقاً أمام تفعيل الأسلوب الإلكتروني، لكن الواقع كشف عن مؤشرات تجسيد هذا المدخل في العديد من القطاعات، نذكر في هذا الصدد (قطاع العدالة، البريد والمواصلات، قطاع التربية الوطنية، المستشفيات، قطاع التعليم العالي وقطاع البريد)، حيث تهدف الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري معاصر إلى تخفيض النفقات المادية، وترشيد العمل الإداري بالشكل الذي يضمن تحقيق الجودة الإدارية الشاملة، وصولاً إلى تقديم الخدمات للعملاء بالشكل والوقت المحددين.

ولما أصبحت دراسة السلوك الإنساني في المؤسسات على غاية من الأهمية، كان لا بد لها أن تحتل موقعاً هاماً بين مواضيع اهتمام العلوم الإدارية والاجتماعية والنفسية، خاصة مع تطور النظرة الكلاسيكية (الميكانيكية) للمورد البشري، إلى نظرة حديثة تولى عناية خاصة بالجانب الإنساني مجسدة في مدرسة العلاقات الإنسانية، أي هندسة بشرية الأمر الذي دفع إلى زيادة الاهتمام بتنمية سلوك الفرد، فلم يعد يتم الوقوف عند مجرد الوصف فحسب، بل تعداه إلى تحليل وتشخيص الأسباب والنتائج، بغية التحكم فيه

وفهمه ومن ثمّ تقويمه، على اعتبار أنّ المورد البشري أهم عنصر من عناصر المؤسسة والجهة الفاعلية والمحركة لكافة التغيرات، لذلك تعتبر دراسة القيم التنظيمية من بين الموضوعات التي نالت حظاً وافراً من قبل دراسات السلوك التنظيمي، نظراً لتأثيرها الكبير الذي تحدثه سواء على مستوى الفردي والجماعي وحتىّ التنظيمي، وتعتبر المؤسسة المكان المناسب لتشكيل ثقافة تنظيمية، من خلال عملية التفاعل والتواصل بين الأفراد ومن ثمّ تظهر قيماً واتجاهات تنظيمية، تكون بمثابة بطاقة هوية ووعاء لنقل ثقافة الأفراد واتجاهاتهم، تفاعلاتهم، ميولاتهم ورغباتهم، إذ يتعين على الإدارة العليا تحديد إستراتيجية حول الاتفاق على هذه القيم لتحقيق أهدافها ورسالتها.

ولقد أثرت التقنيات الحديثة للاتصالات والمعلومات، على مختلف الأنشطة السلوكية والوظيفية والاجتماعية، وهو ما استوجب تغيير في سلوكيات الأفراد في المؤسسة، وبالتالي تغيير في مختلف العلاقات التي تشهدها بيئة العمل.

لذا سعت الدراسة الراهنة إلى تقصي أبعاد ومؤشرات القيم التنظيمية وانعكاسات المنظومة الإلكترونية الحاسوبية عليها بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، وضمن هذا المسعى انقسمت الدراسة إلى فصول قسمت على النحو التالي:

تناولنا في الفصل الأول الموسوم بـ«البناء الإشكالي والمفهمي للدراسة» عرض وصياغة إشكالية الدراسة وعرض مبررات اختيار الموضوع مع الإشارة إلى الأهداف المتوخاة منه، والأهمية المرجوة منها، لنعرض بعدها فرضيات البحث الجزئية كما قمنا بتحديد الإطار المفاهيمي للدراسة، وعرض أبرز الدراسات السابقة، وآخر جزئية الموسومة بالمداخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة، تمّ فيها التعرف على أهم النظريات التي يمكن من خلالها تفسير متغيرات الدراسة.

في الفصل الثاني: الموسوم بـ«الإدارة الإلكترونية متطلب حديث لعصرنة الإدارة» تناولنا فيه الإطار النظري للإدارة الإلكترونية من خلال عرض أبعاد وقضايا هذا المدخل، كما تطرقنا إلى تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر استناداً إلى إبراز بعض التجارب القطاعية وخاصة تجربة الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم .

في الفصل الثالث المعنون «القيم التنظيمية في التراث السوسولوجي»، تطرقنا فيه إلى الثقافة التنظيمية كمدخل عام، ومن ثم مدخل القيم، ثم مدخل عام حول القيم التنظيمية ابتداءً من الأهمية، الخصائص، طرق قياس القيم التنظيمية، مع عرض أبعاد للقيم التنظيمية وتغيرها .

الفصل الرابع: المعنون « بالجانب المنهجي للدراسة » تطرقنا إلى أبعاد الدراسة والمتمثلة في (البعد المكاني ؛ الزمني ؛ البشري) ، كما عرضنا الجامعة الجزائرية كخلفية نظرية وإبراز أهمية مؤسسات التعليم العالي ، ومن ثم تطرقنا إلى مؤسسة الدراسة ، مع عرض المنهج المستخدم ، وطريقة اختيار عينة الدراسة ، وعرض الخواص الإحصائية للعينة المدروسة ، ومن ثم أدوات جمع البيانات الميدانية، وتحليل دليل الملاحظة ، كما تم تناولنا في هذا الفصل الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة وصدق وثبات أداة الاستبيان .

الفصل الخامس: الموسوم «بعرض وتحليل تحليل البيانات الميدانية للفرضية الأولى والثانية» والمتمثلة في قيمة العمل وقيمة الالتزام ، قمنا بعرض البيانات في جداول بسيطة ومركبة والتي تبحث في مؤشرات وأبعاد الدراسة، مع عرض تحليل للمقابلات التي تمت بجامعة الشاذلي بن جديد -الطارف بين عينة من عمداء الكليات وعينة من طلبة الدكتوراه كتحليلات لما تم استنتاجها من تقنيات البحث والمتمثلة في تقنية الملاحظة والمقابلة .

الفصل السادس: المعنون «بتحليل البيانات الميدانية للفرضية الثالثة والرابعة» والمتمثلة في قيمة التواصل والعمل قيمة الجماعي ، قمنا بعرض البيانات الخاصة بهذه المؤشرات في جداول بسيطة ومركبة والتي تبحث في مؤشرات وأبعاد الدراسة، مع عرض تحليل للمقابلات التي تمت بجامعة الشاذلي بن جديد بالطارف بين عينة من عمداء الكليات وعينة من طلبة الدكتوراه.

الفصل السابع: تضمن تحليل ومناقشة نتائج البحث في ضوء الفرضيات، وفي ضوء المقابلات والدراسات السابقة، وفي ضوء المقاربات النظرية التي أكدت صدق الفرضية العامة، مع عرض الخاتمة التي تضمنت أهم النتائج العامة والخاصة ،بالإضافة إلى التوصيات والاقتراحات التي تعزز من القيم التنظيمية والتأكيد على تجربة المنظومة الإلكترونية في المؤسسات والمنظمات على اختلاف نشاطها، كما تم عرض بعض القضايا التي تثيرها الدراسة الحالية.

الفصل الأول:

البناء الإشكالي

والمفهمي للدراسة

تمهيد:

أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

ثانياً: مبررات اختيار موضوع الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة وأهدافها

رابعاً : فرضيات الدراسة

خامساً : مفاهيم الدراسة .

سادساً: أهم الدراسات السابقة .

سابعاً: المداخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة.

خلاصة

تمهيد:

إنطلاقاً من الدورين المحوري الجوهرى للإطار المفاهيمى فى مختلف الدراسات، والأبحاث سنتطرق فى هذا الفصل إلى توضيح العناصر الرئيسية للموضوع الحالى، والذي يتمحور حول البناء الإشكالى والمفهمى للدراسة، ويندرج تحته العناصر التالية: صياغة إشكالية الدراسة، تحديد أسباب إختيار الموضوع الأهمية والأهداف تليها فرضيات الدراسة ومصطلحاتها التي تمثل الانطلاقة المعرفية للدراسة مع عرض موجز للدراسات السابقة التي تتشابه أو تتقارب مع الدراسة الحالية، وأخر عنصر هو المداخل النظرية ومقاربتها مع متغيرات الدراسة، والتي تساهم مجملها فى إعطاء صورة واضحة وشاملة لما سيتم تناوله فى خضم المعالجة النظرية والتطبيقية لاحقاً لدراسة الموضوع من كل جوانبه.

أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

أفرزت العولمة خلال السنوات الأخيرة واقعاً إدارياً وتنظيمياً جديداً، تجلت مظاهره في تراجع الكثير من التطبيقات والأساليب الإدارية التي اعتمدها الإدارة بعلمها وتطبيقاتها في عالم المؤسسات، والتي فرضت على هذه الأخيرة أن تلاحق وتراهن على مكاسب فرضتها العولمة وخاصة في جانبها التقني والإلكتروني، الذي يؤثر على مستقبل المؤسسات بمختلف أنشطتها، لتراهن اليوم على إتباع وإدخال النظم والأساليب المتطورة والتكيف مع ما هو جديد ومستحدث لتحقيق أهدافها المسطرة.

إذ ظهرت مداخل جديدة في عالم الإدارة منها إدارة المعلومات إدارة المعرفة، مجتمع المعرفة، الإدارة بالإستثناء، الإدارة الإستراتيجية، والإدارة الإلكترونية التي تعدّ أحدث ما توصل إليه الفكر الإنساني في مجال الإدارة والتسيير.

فمدخل الإدارة الإلكترونية ألغى المدخل الورقي ندّد بشعارات " إدارة بلا ورق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان" يحمل دعوة صريحة مضمونها التخلي التام عن الأساليب الورقية التي تبدد الوقت، الجهد والتكاليف والاعتماد على التكنولوجيات المتطورة، من أجل تصميم مختلف الأنشطة والوظائف والعمليات الإدارية من (تخطيط ، تنظيم، متابعة ، رقابة وتوجيه).

هذا الأسلوب الإداري جاء بمكاسب تلخصت في "تخفيض النفقات وترشيد العمل لتحقيق الجودة، ووصولاً إلى تحسين الخدمات وإيصالها للعميل بالوقت والمكان المحدد، لتكون بذلك أرضية خصبة وواسعة الاستخدام والتفاعل، وفي هذا الإطار تعدّ الإدارة الإلكترونية أحد الأساليب الإدارية الحديثة اللازمة لإحداث التغيير الإداري، الذي يعدّ من أهم سمات الوقت الحاضر، ونتيجة لهذا التغيير فقد إنتقل العمل الإداري مستقيماً من تكنولوجيا المعلومات من الأساليب التقليدية الورقية إلى أساليب إلكترونية، إذ أنّ الخيار التكنولوجي لم يعد رفاهية ولكن أصبح تحدياً تنموياً في المقام الأول .

والجزائر كغيرها من الدول السائرة في طريق التقدم تسعى بخطى واعدة إلى تطوير أعمالها الإدارية، حيث قامت بانتهاج العديد من السياسات التي من شأنها تحسين الخدمات الإدارية، ولعل مشروع "الجزائر إلكترونية" أول خطوة نحو تجسيد هذا المسار على غرار بعض الدول العربية مثل (الأردن، الإمارات العربية السعودية، قطر ومصر)، التي باشرت في تطبيق ما يسمى بالحكومات الإلكترونية لتحسين الخدمات.

ويهدف مشروع الجزائر إلكترونية إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة وتعزيز أداء الإقتصاد الوطني، والإرتقاء بمستوى الخدمات العمومية والإدارية ومن ثم الوصول إلى مستوى من الرضا من قبل المواطنين والزبائن . ونتيجة الإنتقال من الأسلوب التقليدي في الإدارة إلى الأسلوب الإلكتروني، شكلت المنظومة الإلكترونية أنموذجاً لعلاقة الإنسان التفاعلية بالحاسوب وعلاقة تبادلية بين خبراته وبين استخدام التقنية، لكن لا يمكن دراسة هذا التفاعل بين الموارد البشرية داخل البيئة التنظيمية مع مختلف مكونات المؤسسة دراسة سوسيو تنظيمية دون التطرق لمفهوم السلوك داخل التنظيمات.

إن دراسة السلوك الإنساني في مؤسسات قرن الواحد والعشرين أصبحت غاية في الأهمية، لذا كان لا بد لها أن تحتل موقعا هاما بين مواضيع اهتمام العلوم الإدارية والاجتماعية والنفسية، خاصة مع تطور النظرة الكلاسيكية (الميكانيكية) للمورد البشري، إلى نظرة حديثة تولى عناية خاصة بالجانب الإنساني (الهندسة البشرية) الأمر الذي دفع إلى زيادة الاهتمام بتنمية سلوك الفرد، فلم يعد يتم الوقوف عند مجرد الوصف فحسب بل تعداه إلى تحليل وتشخيص الأسباب والنتائج ، بغية التحكم في السلوك وفهمه ومن ثم تقويمه على اعتبار أن المورد البشري أهم عنصر من عناصر المؤسسة والجهة الفاعلية والمحركة لكافة التغيرات.

وتعد دراسة القيم داخل المؤسسات من بين الموضوعات التي نالت حظا وافرا من قبل دراسات السلوك التنظيمي، نظرا لتأثيرها الكبير الذي تحدثه سواء على المستوى الفردي والجماعي وحتى التنظيمي، وتعتبر المؤسسة المكان المناسب لتشكيل الثقافة التنظيمية من خلال عملية التفاعل والتواصل بين الأفراد، فهي كتنظيم رسمي لها نسق قيمي يعتبر الموجه لسلوك الموظفين .

وتعمل القيم التنظيمية على خلق وتوجيه سلوك الفرد العامل داخل المؤسسات، وإحداث التوازن بين أهدافه وأهداف مؤسسته فكل ما يحمله الفرد من قيم وثقافة تؤثر وتتأثر بثقافة بيئة عمله، فالقيم التنظيمية لها تأثير قوي ومباشر على سلوك وأداء الأفراد لأعمالهم وعلاقتهم بوسائلهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم، ولأن مؤسسات القرن الواحد والعشرين لم تعد باستطاعتها أن تحافظ على تحقيق تماسكها، وإبراز هويتها واستثمار طاقات أفرادها في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها، إلا من خلال قيم مرشدة تكون لهم بمثابة المرشد والموجه لسلوكهم.

ولقد كان للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي شهدتها ومازال يشهدها المجتمع الجزائري أثر كبير في بعض التحولات التي عرفتها منظومته القيمية، أي منذ التحولات السياسية والاقتصادية منتصف فترة التسعينيات من القرن الماضي، حيث كان لها آثار واضحة على المجتمع من حيث أنماط الحياة والسلوكيات والطموحات والاتجاهات والقيم، كقيم العمل والإتقان، بالإضافة إلى قيم التواصل والميل إلى الإجتماع البشري والتعاون باعتبار الفرد كائن اجتماعي بالفطرة .

والإدارة الإلكترونية كمنشآت اتصالي وإداري حديث، تشكل أكثر التغيرات التي تنعكس على سلوك الموظفين وعلى مختلف الأنشطة السلوكية والوظيفية والاجتماعية، وعلى اتجاهاتهم التي تشكل مؤشرات لمنظومة القيم في بيئة العمل، فهذا الأسلوب كمدخل حديث التسيير في المؤسسات الجزائرية نجده يحمل العديد من الانعكاسات ولاسيما على السلوك التنظيمي للموارد البشرية نتيجة العلاقة التكنو اجتماعية. ومن هنا تبرز أهمية موضوع الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على القيم التنظيمية للمورد البشري، والمتمثلة في الربط بين ثنائية: رأس المال البشري بما يحتويه من اتجاهات وأنشطة سلوكية، تفضيلات واهتمامات، ورأس المال التكنولوجي الذي يتضمن البنية التقنية الحاسوبية .

وبناءً على الطرح فإنّ الدراسة العلمية لموضوع "انعكاسات الإدارة الإلكترونية على القيم التنظيمية للمورد البشري" الذي نقاربه من مجال ميداني محدد هو "جامعة الشاذلي بن جديد ولاية الطارف" إذ أنّ الجامعة تمثل مصدرًا للموارد المعرفية، فهي مؤسسة أنشأت لخدمة العلم والمعرفة والبحث والمجتمع، كما أنّ نشاطها موجه للطلب الاجتماعي على التكوين العالي والمساهمة في التنمية الاجتماعية للمجتمع، حيث من أهدافها تخريج قوى بشرية مؤهلة لخدمة المجتمع، كما تتميز بشخصية تميزها عن غيرها من مؤسسات المجتمع الأخرى بما لديها من قيم واتجاهات ومعايير، أي أنّ الجامعة تعدّ نظام إداري يتكون من الموارد البشرية ممثل في الإداريين والأساتذة والطلبة والعمال الذين يتبنون أخلاقيات وقيم وثقافات تتفاعل فيما بينها، ولذلك تمثل القيم التنظيمية مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها المديرون والمسؤولون، وتعمل كموجهات لسلوكياتهم وتعكس أيضًا الأطر المعرفية التي يلتزم بها الأفراد سواء أكانوا إداريين أو أساتذة جامعيين وحتى الطلبة، بإتباعهم لسلوك ما يرغبون فيه أثناء أدائهم لوظائفهم.

وتحاول الجامعة الجزائرية كغيرها من القطاعات تطبيق الإدارة الإلكترونية تماشيًا مع متطلبات مشروع الجزائر الإلكترونية، وهذا في مجالي الإدارة والتسيير وكذا المجال البيداغوجي والتعليمي، في المقابل نجد الجامعة الجزائرية اليوم تقف أمام إشكالية الإصلاحات التي عرفتتها مع بداية الألفية الثالثة وهو التوجه نحو (نظام ل. م. د) ليسانس ماستر ودكتوراه فإن هذا التحول والانتقال على مستوى أسلوب الإدارة الإلكترونية نجده قد أحدث انعكاسات على القيم التنظيمية للموارد البشرية داخل الجامعة الجزائرية، وبالضبط اخترنا جامعة الشاذلي بن جديد كميدان للدراسة ممثلة في فئة الموظفين الإداريين كون هذه الأخيرة على تفاعل متواصل ودائم مع المنظومة الإلكترونية.

وعليه ومن هذا المنطلق سنحاول في هذه الرسالة التحري في هذا الموضوع بإستئارة السؤال الإستشكالي التالي:

✓ ماهي انعكاسات الإدارة الإلكترونية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على القيم التنظيمية للمورد البشري ؟

لتتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي انعكاسات المنظومة الإلكترونية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على اتجاهات المورد البشري العامل بها؟.
2. ماهي انعكاسات المنظومة الإلكترونية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على الأنشطة السلوكية للمورد البشري العامل بها؟.
3. ماهي انعكاسات المنظومة الإلكترونية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على التفاعل اللفظي للمورد البشري العامل بها ؟
4. ماهي انعكاسات المنظومة الإلكترونية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على تفضيلات المورد البشري العامل بها ؟.

ثانيا: مبررات اختيار موضوع الدراسة

إستنادًا إلى مبدأ السببية الذي ينص على أنّ لكل ظاهرة سبب أو لكل علة معلول تتجلى أسباب إختيار الدراسة إلى مبررات ذاتية، تتعلق بميول الباحث واهتماماته وأخرى علمية موضوعية، تستند على الإطار التخصصي العلمي له، ومن هذه الأسباب نوضحها كالآتي:

أ) أسباب ذاتية: هناك العديد من الأسباب الداخلية أو الذاتية التي تتعلق بشخصية الباحث والتي لها تأثير مباشر في اختيار موضوع البحث وتمثل أساساً في:

- ميلنا لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالمنظومة الإلكترونية كونه موضوع العصر وإلى المنظومة القيمية للمنظمات

- رغبتنا في تقديم بحث يترجم مجهداتنا ومهاراتنا المنهجية طوال 05 سنوات من الدراسة .

- لتوسيع معارفنا بمفاهيم ومداخل نظرية في عالم الإدارة الإلكترونية.

-تثمين المكتبة بهذا البحث كونها تعدّ بمثابة مراجع لدراسات ومواضيع تساهم في دعم المكتبات والاستفادة منها.

ب) أسباب موضوعية: تتعلق بالمبررات الموضوعية العلمية الخارجة عن نطاق الباحث، حيث يتدخل فيها نطاق التخصص العلمي الأكاديمي وتمثل هذه الأسباب:

-توفر عنصر الجدّية في الطرح للموضوع على مستوى علمي أكاديمي.

-حادثة مدخل الإدارة الإلكترونية باعتباره أحدث المداخل الإدارية في الفكر الإداري.

-التعرف على انعكاسات الإدارة الإلكترونية على سلوك العامل وعلى اتجاهاته وتفضيلاته كونها تعدّ مؤشرات لفهم القيم بوضوح ودقة.

-المشاكل الإدارية التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية، وبالرغم من وجود تأكيد على تطبيق الإدارة

الإلكترونية إلا أنه مازلنا نعاني مشكلة كثرة الوثائق وغيرها من المشاكل، جعل هذه المنظومة الإلكترونية

الغريبة تنعكس على القيم التنظيمية الموجودة في المؤسسات الجزائرية.

ثالثاً: أهمية الدراسة وأهدافها

1- أهمية الدراسة:

من المسلم به أنه لا وجود لدراسة بدون أهمية مرجوة منها، ذلك أنّ البحث العلمي يسعى لتحقيق مجموعة

من النتائج العلمية والحقائق، التي يتوصل إليها بناءً على المعلومات التي تتحصل عليها، من ميدان

تخصصه لذا يمكن أن تضيء هذه الدراسة أهمية علمية وأخرى عملية يمكن توضيحها كالآتي:

أ) الفوائد العلمية:

-تركز على المزايا الايجابية التي يمكن أن تعود على الساحة العلمية، بما فيها من المكاتب والبحوث العلمية والنظريات الإدارية المفسرة للإدارة الإلكترونية، وما يمكن أن تضيفه هذه الدراسة إلى قاموس البحث العلمي فيما يخص الدراسات الإدارية والتنظيمية .

- إثراء المجال المعرفي والعلمي من خلال النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة .

-الوصول إلى حقائق علمية دقيقة فيما يخص انعكاسات الإدارة الإلكترونية على اتجاهات المورد البشري وعلى أنشطته السلوكية ورغباته وأيضًا على تفاعله اللفظي بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف .

ب) الفوائد العملية:

-تبيّن الأهمية العملية الخصائص الإيجابية باعتبارها مرجعية،تستدل بها المنظمات والإدارات الجزائرية على وجه الخصوص،وذلك من خلال تشخيص حالتها ووضعها الإداري والكشف عن الانعكاسات التي تمس القيم التنظيمية في ظل الثورة الحاسوبية.

-تتمثل في حيوية موضوع الدراسة والنّدرّة النسبة في البحوث والدراسات التطبيقية في مجال الإدارة الإلكترونية خاصة في أدبيات الإدارة ومحاولة الوقوف عندها،كما أنها تحاول سد بعض النقص في الإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية وتساهم في إيضاح مفهوم ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية،ويمكن أن تشكل هذه الدراسة إضافةً جديدة في حقل المعرفة وخصوصًا لطلبة الدكتوراه، فالدراسة الحالية تركز على أربعة مؤشرات للقيم التنظيمية وهي(اتجاهات المورد البشري وأنشطته السلوكية، وعلى تفضيلاته وتفاعله اللفظي) ويمكن أن تكون هذه الدراسة بداية لمواضيع جديدة تركز على دراسة الإدارة الإلكترونية وربطها بقيم تنظيمية أخرى .

2-أهداف الدراسة:تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف العام التالي :

معرفة انعكاسات الإدارة الإلكترونية على القيم التنظيمية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على المورد البشري العامل بها ولبلوغ هذا الهدف حددنا الأهداف الفرعية التالية :

▪ التعرف على انعكاسات الإدارة الإلكترونية على اتجاهات المورد البشري بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

▪ التعرف على انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الأنشطة السلوكية للمورد البشري بالجامعة ميدان الدراسة.

- التعرف على انعكاسات الإدارة الإلكترونية على التفاعل اللفظي للمورد البشري بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.
- التعرف على انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تفضيلات المورد البشري بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف .
- التعرف على مظاهر التطوير التنظيمي والتكنولوجي بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف .
- التعرف على الصعوبات التي تواجه جامعة الشاذلي بن جديد الطارف في التطبيق الفعلي للأسلوب الإداري الإلكتروني .

رابعاً: فرضيات الدراسة

إنّ الفرضيات تخمين اقترح يطلقه الباحث على التساؤلات التي قام بصياغتها، في إشكالية الدراسة حيث تساعد الفرضيات الباحث في توجيه طريقه، أثناء سيره في بحثه وعدم الولوج إلى طرق فرعية أو جانبية لا صلة لها بالموضوع، الأمر الذي يساعد الباحث في التحكم في بحثه من خلال ربح الوقت، ضبط تساؤلات الدراسة، الوضوح في الطرح والدقة في النتائج.

وتتطوي هذه الدراسة على فرضية رئيسية تعكس الإجابة المقترحة لإشكالية البحث، وتتجلى في:

الفرضية العامة: تتعكس المنظومة الإلكترونية إيجاباً بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على القيم التنظيمية للمورد البشري .

ويمكن تحليل الفرضية الرئيسية لإشكالية الدراسة إلى فرضيات محورية، حتى يمكن تحليلها كميّاً واختبارها كميّاً، بشكل يتماشى وأهداف الدراسة والنتائج المراد التوصل إليها، وفق ما يلي:

1- الفرضية الجزئية الأولى:

تتعكس المنظومة الإلكترونية إيجاباً بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على إتجاهات المورد البشري نحو قيمة العمل.

2- الفرضية الجزئية الثانية:

تتعكس المنظومة الإلكترونية إيجاباً بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على الأنشطة السلوكية للمورد البشري نحو قيمة الإلتزام .

3-الفرضية الجزئية الثالثة:

تتعرض المنظومة الإلكترونية إيجاباً بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على التفاعل اللفظي للمورد البشري نحو قيمة التواصل.

4-الفرضية الجزئية الرابعة:

تتعرض المنظومة الإلكترونية إيجاباً بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على تفضيلات المورد البشري نحو قيمة العمل الجماعي.

خامسا - مفاهيم الدراسة:**1-المفاهيم الأساسية:**

سنطرق إليه في هذا الجزء الموسوم بالبناء الإشكالي والمفاهيمي للدراسة تحديد مفاهيم الدراسة من الناحية اللغوية، الاصطلاحية والتعريف الإجرائي للمفاهيم الأساسية والمقاربة لتقريب المعنى أكثر وفهم الموضوع. وقد فرض علينا موضوع البحث تحديد أهم المفاهيم المتداولة في عنوان البحث، وأخرى مرتبطة بالفرضيات أي المفاهيم النجومية التي تزيد من وضوح المعنى وعليه ستناولها على هذا النحو:

1-1- الإدارة: إن الإدارة كمفهوم قديم حديث في ذات الوقت وعليه سنخرج إلى الدلالة اللغوية له:

أ-الدلالة اللغوية: "إدارة أو عجلة تدور، دار الشيء تعاطاه السهر على حسن عمله إدارة المؤسسة، فالأمر أو الريب التاط به الشيء طوال إلزامه إياه صرف عنه القول، إدارة (دور) إدارة مدرسية، أو شركة أو مؤسسة، جهاز تسيير أمورها ويشرف على أعمالها"¹.

ب-الدلالة الاصطلاحية: management

"تعتبر الإدارة"management" من المصطلحات المتداولة عند الحديث عن إدارة الأنشطة التجارية أو الدولة أو الحروب، فأى نشاط إنساني سواء أكان إقتصادي أو إجتماعي و سياسي أو عسكري لا يمكن أن يتم بنجاح إلا من خلال الإدارة"².

¹- مراد مسعود الرائد:معجم لغوي، دار العلم للملايين، بيروت ، لبنان،1969،ص 45.

²-رحماني سناء: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة كوندور-برجيوعريريج ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائري، 2016/2017،ص 16.

ارتبطت الإدارة بالجانب الاقتصادي والتجاري العسكري والاجتماعي لأنّ هذه المجالات يتمّ فيها ممارسة الأنشطة من قبل الإنسان ومن ثم إدارة هذه الأنشطة بحرفية وفن .

ويقدّم "فريدريك تايلور" (taylor) مؤسس المدرسة الكلاسيكية مفهوم الإدارة على الشكل التالي:
"الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما يريد الرجال أنْ يعلموه ثمّ التأكد من أنْ يقوموا بعمله بأفضل وأرخص طريقة".¹

ركز هذا المفهوم على الجانب المعرفي للإدارة فهي علم وفن أداء الأعمال والأنشطة، وتتميز هذه المعرفة بأنها قصدية أي أنّ الفرد العامل يعلم تمامًا ما الذي يريد أن يمارسه وبكفاءة وفعالية.
أما هنري فايول (fayol henry) رائد الإدارة الحديثة فيعرفها قائلاً: "إنّ تحقيق الإدارة يتطلب التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة".²

يختلف تعريف هنري فايول عن فريدريك تايلور فإذا كان هذا الأخير اعتبر الإدارة هي المعرفة القصدية والكفاءة في أداء الأعمال والأنشطة، فإنّ هنري فايول أعطى بعض الوظائف أو مبادئ للإدارة كي نقول عنها إدارة، والمتمثلة في التخطيط كعملية أولية في الإدارة بمعنى وضع خطط وإستراتيجيات للمؤسسة، سواء قصيرة أو طويلة المدى، تليها وظيفة التنظيم والمتمثل في حشد الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف، في ظل قيادة إدارية مؤثرة تعمل على التنسيق مع المستويات الأخرى مع فرض الرقابة على الأنشطة والموارد ومن ثمّ التنبؤ بالمخاطر والتهديدات التي يحتمل أن تتعرض لها المؤسسة .

في حين كونتر وأودنيل koont & donnel "عرفها على أنها: وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم"³، أضاف هذا التعريف للتعريفات السابقة أنّه اعتبر أنّ الإدارة تنحصر في وظيفة واحدة وهي التنفيذ فهذه الوظيفة صعبة تتداخل فيها العديد من الخطوات تسبق عملية التنفيذ وهي الخطوات أو الوظائف السالفة الذكر.

¹-مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق -إدارة بلا مكان إدارة بلا تنظيمات جامدة، د ط، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر ، سوريا دمشق، 2011، ص 14.

²- المرجع نفسه، ص 14.

³-دعاء محمد الصوص:مدخل إلى علم الإدارة، دط، دار أجنادين ، الأردن، 2007، ص 10.

ويرى هولت Holt: "أنَّ الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تشتمل على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة تنظيمية".¹

يتشابه هذا التعريف مع التعريف المقدم لهنري فايول للإدارة من خلال ذكره لعمليات الإدارة من (تخطيط تنظيم ، قيادة ورقابة) وما يميّز هذا التعريف عن سابقه أنه أضاف الموارد المعلوماتية والمتمثلة في المنظومة التقنية والتكنولوجية التي تلعب دور المحرك الأساسي وصانع القرار بمعنى آخر التعاضد الإستراتيجي بين التقنية والموارد البشرية والمادية للقيام بوظائف التخطيط والتنظيم والقيادة ومن ثمَّ الرقابة في ظل بيئة تنظيمية.

أما دراكر p,Drucker فيعرف الإدارة بأنها: "وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه ويطبق المديرين هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال".²

من خلال التعريف الوارد لدراكر يمكن القول أنَّ الإدارة هي وظيفة وعمل ومعرفة بمعنى هي فن وعلم إنجاز المهام والأنشطة.

والعنصر الموالي يشرح لنا ما المقصود بالعلم والفن ؟

1-2- الإدارة علم أو فن:

أ- الإدارة في المفهوم العلمي: فن قديم لعلم حديث.

ب- فن: "المجهود الشخصي أو القدرة الشخصية للفرد للمواجهة (الموهبة والخبرة) والشخصية تحتاج إلى مهارات وقدرات خاصة".

ج- علم: "مجموعة من الأسس العلمية فلا بد أن تعتمد الإدارة على خطط البحث العلمي في بعض مجالاتها الهامة، التي يفيد فيها البحث المعتمد على المادة التجريبية. ومن هنا يمكن القول بأنَّ الإدارة (علم تطبيقي) شأن الهندسة والطب والزراعة، وهناك مهارات علمية لا بد منها وهناك قدرات خاصة من المهم توفرها، وهناك مرونة وخبرة من الضروري الحرص عليها".³

¹- حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المؤسسة)، د ط، دار حامد ، الأردن، 2006، ص 06.

²- محمد فريد الصحن: سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، د ط، الدار الحامدية، الإسكندرية، مصر ، 1998، ص 11.

³-أغادير سالم العيروس: مقدمة في الإدارة وزارة التربية والتعليم ، د ط، جامعة أم القرى، دس، ص 04.

- تستنتج من خلال التعريفات السابقة ما يلي:
- الإدارة هي المعرفة الدقيقة التي يمتلكها رجل الإدارة ومن ثم يحاول تسخير هذه المعرفة الإدارية بأفضل الطرق وأرخصها أي بكفاءة وفعالية.
 - الإدارة تشمل على سلسلة من العمليات المنتظمة بدءًا بالتنبؤ يليها التخطيط والتنظيم، القيادة الإدارية والتنسيق مع الطاقم الإداري والرقابة لأداء الأعمال .
 - الإدارة وظيفة تنفذ إما فردياً أو عن طريق العمل الجماعي.
 - الإدارة بالإضافة إلى العمليات المنتظمة تشمل أيضاً على الموارد البشرية لتنفيذ هذه العمليات وعلى الموارد المادية وأيضاً المالية والمعلوماتية وهو ما نسميه اليوم باليقظة المعلوماتية في بيئة المنظمة.
 - الإدارة وظيفة وأيضاً معرفة بمعنى فن وعلم لتنفيذ الوظائف والأعمال.

2- الإدارة الإلكترونية: (Electronic management)

أ-الدلالة الاصطلاحية:

تعرف على "أنها تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر".

كما تعرف على أنها "استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء، وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة بينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء"¹.

ركّز التعريف الأول على استخدام الوسائل المادية (الحواسيب، شبكات، برمجيات، قنوات اتصال) في أداء الأعمال والمعاملات التجارية أو الاقتصادية، حيث تصبح هذه الوسائل كوسيط للاتصال المباشر ونفس الشيء بالنسبة للتعريف الثاني الذي ركز أيضاً على استخدام التكنولوجيا بدلاً من مصطلح الوسائل المادية وأضاف سمات الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في السرعة في أداء الأعمال، كما أن تبادل المعلومات يكون بين البيئة الداخلية للمنظمة، وبين المنظمات الأخرى أي العملاء والزبائن من خلال استخدام هذا الوسائل، وهذا التعريف يشكل لنا براديجم نستطيع من خلاله تبني مقاربة نظرية نتناول الموضوع المطروح.

¹ - أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية، أفاق وتطلعات، د ط، مصر، 2004، ص 304.

"تُعرّف الإدارة الإلكترونية على أنها عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمنشأة."¹

يتفق هذا التعريف مع التعريف السابق في أهمية استخدام أسلوب الوسائل والنظم التكنولوجية الحديثة، كما بين هذا التعريف انعكاس أسلوب الإدارة الإلكترونية على المؤسسة في تحسين الإنتاج وزيادة كفاءة وفعالية التسيير.

كما تعرف على أنها "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تمّ معالجتها حسب الخطوات متسلسلة منفذة مسبقاً".²

أضاف هذا التعريف سمة أخرى من سمات الإدارة الإلكترونية وهي "إدارة بلا ورق" حيث حلت الآلات محل الأعمال الورقية التي تبدد الوقت والجهد والتكاليف.

وحسب (نجم عبود نجم): "فهي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط، والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخريين، بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة."³

ركز هذا التعريف على العمليات الإدارية الجوهرية في المؤسسة من (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) وكيف تساهم الانترنت والوسائل التكنولوجية في إعادة هندستها لتصبح عمليات إدارية إلكترونية، بالإضافة إلى قدرات الموارد البشرية في التعامل مع هذه الوسائل التي لا تقتيد بحدود المكان ولا الزمان من أجل تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

¹ - محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 42.

² - علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، د ط، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 32.

³ - صديق زكريا: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي بعين الصفر بالجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 02، 2020، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، ص 140.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/135094> بتاريخ 2021/06/15 على الساعة 10:45.

" تُعرّف الإدارة الإلكترونية أيضًا بأنها "جميع عمليات التحول إلى أداء الأعمال المؤسسية إلكترونيًا عن طريق إعادة هيكلة أداء تلك الأعمال بما يحقق"¹

أ- التطور في الأداء

ب- الاقتصادية

ج- المرونة

د- حسن استغلال الموارد

إنّ الإدارة الإلكترونية من منظور **مدخل النسق الاجتماعي الفني** عبارة عن نسق اجتماعي فني مفتوح حيث تتفاعل مكوناته وعناصره كأنساق مع بعضها البعض، للقيام بمختلف الأنشطة والوظائف والمهام الإدارية، إذ أنّ لكل نسق دور فاعل ويتم الاعتماد على التكنولوجيا كنسق فني لأداء هذه الوظائف والذي يؤثر بدوره على البناء الداخلي للمؤسسة، ومن ثم هذا التأثير سينعكس بدوره على البيئة الخارجية لزيادة فرص البقاء وتحقيق الميزة التنافسية .

أما الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر **الحتمية التكنولوجية**، فهي منظومة تكنو-تقنية تعلق فيها التكنولوجيا العامل المتفرد والمنفرد بحدوث ظاهرة التغيير الاجتماعي على مستوى البناء الداخلي للمؤسسة. الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر **مدخل النظم** هي أنّ المؤسسة وحدة واحدة متكاملة تتكون من أجهزة إدارية، مصالح وأقسام وهي نظام مفتوح تتأثر بالبيئة الداخلية وما تحتويه من مكونات يتم استقطابها من البيئة الخارجية ، فعند إدخال التكنولوجيا للمؤسسة تؤثر هذه الأخيرة على الأجهزة والوحدات الإدارية باعتبارها نظام تكنو إجتماعي تم استحداث آلياته من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية للمؤسسة .

الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر **المدخل الموقفي** ذلك الطرف الجديد الذي لا بد للمؤسسة من أن تحدد وتصنع طرق للتعامل معه، وذلك من خلال العمل على تهيئة نجاحه والتكفل بكل متطلباته ومحاولة التكيف معه، تنظيمياً، اجتماعياً، لتحقيق مسعى إنجاز هذه المرحلة التي تتطلب خصوصيات تتمثل في توفير المتطلبات الضرورية على كافة المستويات لإنجاح المنظومة، والتي من أهدافها تحويل الأعمال الإدارية من الروتين والتقليد إلى الإبداع والتجديد.

¹- طارق عبد الرؤوف عامر : الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة ، الطبعة 1، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر، 2007، ص 27.

الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر **مدخل الثقافة التنظيمية** نظام إلكتروني يوفر العديد من المزايا والتسهيلات في المؤسسة، وهذه الأخيرة باعتبارها نسق مفتوح تتضمن جملة من الثقافات الوافدة لذلك لا بد من أعضائها التخلي عن الثقافة التقليدية والتهيئة لمرحلة التغيير، وتبني أفكار ومفاهيم جديدة تتلاءم والتحول الجديد نحو تطبيق نظام إلكتروني عصري، يساهم في ترقية الخدمات وتحسين الأداء الإداري .

ب-التعريف الإجرائي:

مصطلح إدارة إلكترونية يعبر عن نظام تكنو اجتماعي مفتوح ذو إستراتيجية إدارية تعتمد على التكنولوجيا، كنسق فني ممثلة في الأساليب التقنية لتكنولوجيا المعلومات هدفها الانتقال التدريجي من التنظيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الحديث، بغية عصرنة كافة أشكال المعاملات الإدارية، والرفع من مستوى أداء المؤسسات وتحسين خدماتها وممارساتها، ونقصد بالإدارة الإلكترونية هنا تحويل الأعمال الإدارية التقليدية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف إلى أعمال إدارية إلكترونية من خلال اعتمادها على الحواسيب وشبكة الانترنت ومختلف الوسائط الإلكترونية.

3-القيم التنظيمية:(organisationnel values)

لابد من التطرق إلى أهم المفاهيم والتعريفات للقيم انطلاقاً من التعريف اللغوي، إذ لابد من المرور إلى التشریح اللغوي للمصطلح قبل التطرق إلى تعريف القيم التنظيمية :

أ- **الدلالة اللغوية:** "قيمة الشيء قدره، وقيمة المتاع: ثمنه، والقيمة من الإنسان: طوله. الجمع (قيم) يُقال: ما لفلان قيمة: ماله ثبات ودوام على الأرض والقيمة بالكسر: واحدة القيم، وماله قيمه إذ لم يدم على الشيء والقوام: العدل وما يعاش به، والقوا: نظام الأمر وعماده وملاكه".¹

وفي محاولة تعريف القيم. القيمة، نجدها من جدر قوم ...ومن المضاعف قوم أي قومت الشيء فهو تقويم ومستقيم، ونام الشيء بكذا أي تعدلت قيمته به، والقيمة الثمن الذي يقام به الشيء أي يقوم مقامه".²

¹ -أحمد عزت جبر محمود: تنشيط الدماغ عند الأطفال، خمسة وثلاثون نشاطاً لغرس القيم عند الأطفال، د ط، 2013، ص 23.

² -سالم المعوش : القيم والاتصال السيكولوجيا والمنهج ، الطبعة 1، مؤسسة الرحاب الحديثة ،بيروت ، لبنان ، 2017، ص 14.

"لم تستخدم كلمة القيم في التراث العربي الإسلامي لا مفردة ولا جمعاً بنفس المعنى الذي تحمله اليوم، فهي ترجمة حرفية لكلمة **value** الانجليزية ومفردها قيمة من الفعل الثلاثي قام، يقوم، قومه، والقيمة بمعنى الثمن ، قيم الشيء حدّد سعره وثمانه، وعدّلته أي بمعنى قومتها ، فهو قويم ومستقيم، واللّفظة العربية كما جرى تداولها على ألسنة العرب وأقلامهم ، تدخل بمعنى الخلق والأخلاق بمعنيها الحسن والسيئ أو الإيجابي والسلبي، وتأتي كلمة القيمة أيضاً بمعنى : المكانة العالية والمنزلة الرفيعة لقوله تعالى في سورة البينة: ﴿ فِيهَا كِتَابٌ قِيمَةٌ ﴾ [سورة البينة : الآية 03].¹، أي ذات قيمة عالية ،وقد حدّد الفلاسفة مجموعة من القيم أو المثل العليا جرى العرف على إعتبارها قيماً مهمة وضرورية في المجتمعات وهي قيم الجمال، الخير، الحق، ويضاف إليها أحياناً القيمة الدينية".²

3-1- مفهوم القيمة في الدين:

"على الرغم من اختلاف الديانات السماوية إلا أنها تشترك في معنى واحد حول مفهوم القيمة وهو الاستقامة، العدل، الصدق، الأمانة، ويعد الدين الإسلامي أهم مصدر للقيم الوظيفية والتنظيمية لما له من تأثير قوي في تنشئة الفرد على القيم الأصلية التي تصبح جزء لا يتجزأ من سلوكه ، وهذا أمر حتّ عليه القرآن الكريم حيث ذكر الله تعالى في كتابه الكريم في سورة الإسراء ﴿ إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمٌ وَيُبَشِّرُ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا كَبِيرًا ﴾ [سورة الإسراء الآية 09] ، وقوله تعالى : ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾ [سورة النحل الآية 09].³

وقوله تعالى : « (قِيَمًا لِيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا) ». [سورة الكهف الآية : 1-03].⁴

وقوله أيضاً: ﴿ ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۗ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴾ [سورة النحل : الآية 125].⁵

¹-سورة البينة ، الآية 03.

²- لحظة كريم الجعافرة: الممهدات القيمية والسلوكية المعولمة وأثرها على البناء الأسري ، الطبعة 1، دار الخليج للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2021، ص 77.

³- سورة النحل ، الآية 09.

⁴- سورة الكهف، الآية من 01 إلى 03.

⁵- سورة النحل، الآية 125.

إنّ الهدف من عرضنا للقيم من منظور الدين الإسلامي هو تبيان الاختلاف بين القيم الإسلامية التي مصدرها القرآن الكريم والقيم الغربية النابعة من مجتمع غربي تحرري ، والجدير بالذكر أنّ القرآن الكريم حتّى على العديد من القيم سواء قيم خاصة بالفرد أي إنسانية أو تنظيمية ومنها نذكر (قيمة العدل والإحسان، الحكمة ، الشورى، التعاون، المساواة ، الأمانة) وفي الفصل الثالث الموسّم بـ "الإطار النظري للقيم التنظيمية" سنعرض أهم القيم التنظيمية منها والإسلامية .

3-2- مفهوم القيمة في علم الاجتماع:

يشير الباحث (papper) 1958م في الموسوعة للعلوم الاجتماعية أنّ مصطلح القيم يعني الإهتمامات المفاضلات، الإلتزامات الخلقية.¹

نستنتج مما سبق أنّ القيم يقصد بها هي الحكم بالإيجاب أو السلب على مظاهر معينة فينتج هذا الحكم عن المواقف التي يمرّ بها الفرد والخبرة المخزنة لديه في ذهن، لتشكل بذلك اتجاهات ايجابية وسلبية حيال المواقف والأشياء والأشخاص وبالتالي لا يمكن أن نفهم قيم شخص ما إلا من خلال بعض المؤشرات وتتمثل:الاتجاهات،الأنشطة السلوكية،التفاعل اللفظي والعواطف،الاهتمامات والتفضيلات وهي المؤشرات التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية.

ب-الدلالة الاصطلاحية:

يمكن تعريف القيم التنظيمية بأنها "مجموعة من الأحكام والمعايير، التي تنبثق عن منظمة ما وتكون بمثابة موجّهات للحكم على الأعمال والممارسات المعنوية والمادية، وتكون لها من القوة والتأثير على المنظمة لما لها من صفة الضرورية والإلزامية والعمومية وأي خروج عليها أو انحراف عنها، يصبح بمثابة الخروج عن أهداف المنظمة".²

يتضح من خلال التعريف أنّ القيم التنظيمية هي مجموعة من المعايير التي تحدد وتوجه سلوك الأفراد بين ما هو سلبي أو ايجابي في المؤسسة للحكم على الممارسات سواء المادية منها والمعنوية، وتتسم القيم التنظيمية بخاصية الضرورة والإلزام وأيضا العمومية أي اتفاق وإجماع بخصوص هذه الأحكام وأي خروج

¹ - حسين طه، إبراهيم المحادين: قيم العمل (دراسة سوسيوولوجية جبلية في المجتمع الأردني)، الطبعة 01، دار الكنوز الأردنية، بيروت، 2003، ص 51.

² - محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، د طه، دار ابن الحزم، الرياض، السعودية ، 2003، ص 38.

عنها هو خروج عن أهداف المؤسسة وهو تعريف شامل وضع سمات وخصائص القيم التنظيمية وأهمية الإلتزام بها .

" كما تشير القيم التنظيمية على ما يحمله الأفراد وأعضاء المنظمة من ضوابط تحدد ما هو جيد وما هو سيء، وما هو مقبول وما هو غير مقبول من التصرفات والسلوكيات والاتجاهات والرغبات والاحتياجات والقرارات وغيرها".¹

أشار التعريف الثاني إلى أنّ القيم التنظيمية هي بمثابة ضوابط وقانون يحدد ما هو جيد وما هو سيء وما هو مقبول وغير مقبول من تصرفات ، سلوكيات، قرارات إتجاهات التي تصدر عن أفراد المؤسسة.

يرى (محمد لطفي بركات) "أنّ القيم التنظيمية ما هي إلا مجموعة من القوانين والمقاييس التي تنبثق من جماعة ما وتكون بمثابة موجّهات للحكم على الأعمال والممارسات المادية والمعنوية وتكون لها من القوة والتأثير على الجماعة".²

قدّم هذا التعريف بعد آخر للقيم التنظيمية وأكد على أنّ القيم التنظيمية بمثابة قوانين تنبثق من جماعة العمل، حيث توجه أعمالهم وممارساتهم المادية منها والمعنوية وتتسم بطابع القوة والتأثير على الجماعة . وعُرفت أيضاً على أنها: هي الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة، وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ وبين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة ويؤدي المديرون والقادة دوراً كبيراً في صناعة وتشكيل القيم التنظيمية ، وذلك من خلال بث القيم التي يؤمنون بها، ويتم ترجمة بعض جوانب القيم التنظيمية في شكل قوانين وأنظمة تحدد الأشياء المطلوبة والمرغوب القيام بها، وترتبط القيم بالمنظمة بأنظمة المكافآت والعقوبات التي تعمل على الحفاظ على القيم التنظيمية وتشجيع الأفراد على احترامها".³

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، نموذج إستراتيجي لبقاء المنظمات واستقرارها ونموها، الطبعة 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 157.

² - أحمد لطفي بركات: القيم والتربية، د ط، دار المصري للنشر، الرياض، 1983، ص 04.

³ - عبد الله عقلة مجلي الخزاولة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دط، 2009، ص-ص 45 - 46.

"تعتبر القيم التنظيمية أحد العوامل الهامة التي تؤثر في عملية التفضيل والإختيار المهني، حيث أصبح من الواضح أنّ الطالب يتابع الدراسة التي تتفق مع القيم التي يؤمن بها كما أنه قلما يُقبل على مهنية لا تتفق مع القيم التي تكونت لديه، إلاّ مرغمًا ثمّ تكيفه مع الدراسة والعمل لا يتحقق إلاّ إذا كان ثمة اتفاق إلى حد ما بين قيم الفرد والقيم التي يتطلب العمل. فالقيم التنظيمية هي معتقدات بخصوص ما هو حسن وما سيئ وما هو مهم وغير مهم، فهي تولد الإتجاهات التي تحدد السلوك وبالتالي فإنّ قيم الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية داخل المنظمة تشكل شخصية المنظمة".¹

طرحت هذه الفقرة فكرة الإتفاق بين قيم الفرد التي يؤمن بها وبين القيم التنظيمية الموجودة في المؤسسة، فمثلاً نجد شخص ضد الإستغلال والعنصرية في العمل فنجده لا يقبل هذه السلوكيات المهيمنة كونها لا تتفق مع قيمه التي تكون عليها، في مقابل ذلك هناك أشخاص يوافقون على العمل بمنظمات ومؤسسات حتى لو كانت تحمل قيماً تتنافى مع قيمهم، ونجد أيضاً العكس قد تكون قيم الأفراد قوية جداً ومتماسكة وصائبة في هذه الحالة يمكن أن تغير شخصية المؤسسة كلّاً.

تُعرف القيم التنظيمية على أنها "خلاصة تفاعل بين الثقافة الإجتماعية والثقافة التنظيمية النابعة من حاجات النسق ذاته، وفي هذه الحالة ينتج النسق الداخلي قيماً ومعايير وأنماط سلوكية خاصة به، تختلف عن باقي التنظيمات في بعض جوانبها تسمى القيم التنظيمية".²

إنّ القيم التنظيمية معايير وتوجهات والحكم على الأشياء وهي نتيجة المزيج بين قيم الفرد التي أفرزتها التنشئة الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمته، وتتسم القيم التنظيمية بالإختلاف من مؤسسة لأخرى في الرموز والشعار، قيم الإنتاج، قيم أخلاقية في بيئة العمل، اللّغة واللباس وفي الممارسات وما هو يميز كلّ مؤسسة عن غيرها.

¹-عجال مسعودة : القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2010، ص36. <http://dspace.univ-.36>

msila.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/13570/%D8%B9%D8%A7%D8%AF%D984.pdf?sequence=1&isAllowed=y بتاريخ 2021/06/12 على الساعة 12:34.

²- خالد تيطراوي :صراع القيم التنظيمية داخل المنظمة (بين الثقافة السائدة والثقافة الفرعية) و أثره في السلوك التنظيمي ،مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 22، جانفي 2017،جامعة المسيلة ، الجزائر ، ص 90.

يُعرفها فرانسيس وودكوك: "بأنها الاعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ بين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة".¹

أضاف العالمان: ديف فرانسيس وودكوك أنّ القيم التنظيمية هي اعتقادات حول ما هو جيد وما هو سيء ما هو صالح في بيئة المنظمة واعتبروها كموجه لسلوك الفرد في المنظمة، ولقد اعتمد العالمان على مقياس للقيم التنظيمية يشمل على أربعة أبعاد (إدارة الإدارة، إدارة البيئة، إدارة العلاقات، إدارة المهمة) حيث تمّ الاعتماد على هذا المقياس في دراسات العديد من الباحثين للتأكد من درجة وجود هذه القيم أم لا أي قياسها في مؤسسات اقتصادية أو تعليمية .

وتعريف آخر للقيم التنظيمية: "مجموعة من الأحكام والمعايير التي تتبثق عن منظمة ما، وتكون بمثابة موجّهات للحكم على الأعمال والممارسات المعنوية والمادية وتكون لها من القوة والتأثير على المنظمة لما لها من صفة الضرورية والعمومية وأي خروج عليها أو انحراف عنها يصبح بمثابة الخروج عن أهداف المنظمة". "حيث تمثل القيم التنظيمية: مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويؤمنون بها وتعمل كموجه لسلوكياتهم".²

أضاف التعريف أعلاه سمات القيم التنظيمية فهي كتوقعات يصدر من الأفراد في المؤسسة وتحدد ما هو سيء أو صالح من الممارسات سواء المادية أو المعنوية وبالتالي معيار الحكم على السلوك ، نجدها أيضاً تتميز بالعمومية أي أنها عامة بين المستويات الإدارية ككلّ وبالتالي فالخروج عن هذه القيم هو بمثابة الخروج عن أهداف المؤسسة، وتتصف بصفة الضرورة والإلزام فأى مؤسسة لا بد أن تتبنى قيم تنظيمية وأفكار ومعتقدات وقد تشترك مع بعض المؤسسات كما قد تختلف عنها في بعض الأفكار والممارسات .

¹- بكوش ليلي : البنية العاملة للقيم التنظيمية (دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الإستشفائية العمومية لولاية قالمة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس العمل والتنظيم ، قسم علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، الجزائر ، 2017/2018، ص 71.

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/21639> بتاريخ 2021/08/12 على الساعة 12:55.

²-مقدم عبيرات : أحلام بن ساحة ، أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي (دراسة حالة عمال المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 14، 2018، الجزائر ، ص 54. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/183195> بتاريخ 2021/06/11 على الساعة 12:06.

"إن تعريف القيم التنظيمية لا يختلف كثيراً عن تعريف القيم بالمنظور الاجتماعي، فالقيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة وتعمل على توجيه سلوك الموارد البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فهي بمثابة قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب وبين المرغوب من سلوكيات، وهناك علاقة قوية بين القيم التنظيمية والأداء التنظيمي يتوقف عليها نجاح المؤسسة في مجال الأعمال".¹

يختلف التعريف الحالي مع التعريفات السابقة في كونه أعطى للقيم التنظيمية بعداً تنظيمياً واجتماعياً والمتمثل في أنّ القيم التنظيمية معيار للحكم على سلوك الأفراد في المؤسسة، وهذا الحكم بناءً على قيم الفرد الاجتماعية، والبعد التنظيمي للقيم التنظيمية يتمثل في كون القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة فهي قواعد تحدد الصواب من الخطأ، وأكد على أهمية القيم التنظيمية لأنها تساهم في تحسين الأداء أي كلما التزم الأفراد بقيم تنظيمية تقوم على التعاون والمسؤولية والشفافية أدى ذلك إلى تقليل الصراع والنزاع بين المستويات الإدارية وحققت المؤسسة زيادة في الإنتاج وتحسين الأداء.

يعرف "رحلوق" القيم التنظيمية بأنها تتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور والعاطفة، فالقيم يعتبرها تأثير بينما يعرفها "السالمي الروحي" المفاهيم الضمنية أو الصريحة والخاصة برغبة معينة تمكن الشخص أو المجموعة وتؤثر في عملية تفضيل خيار معين بين الخيارات أو الوسائل أو الأهداف المتاحة".²

"القيم التنظيمية": هي مجموعة من القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المنظمة، وهذه القيم هي النواة للثقافة التنظيمية".³

¹ -موسى المدهون : إبراهيم الجزاوي ، تحليل السلوك التنظيمي ، د ط،المركز الجامعي للخدمات الطلابية ، عمان ، الأردن ، 1995 ، ص 400.

² -بدران دليلة: برويس وردة، أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة ، المجلد السادس، العدد02، 2021 ، الجزائر ، ص 349.

³ -أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، د ط، منشورات المنظمة العربية

للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 211.

ترى (مقدم عبيرات، 2018) أنّ القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهو يرى أن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي، وأن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم¹.

"إنّ القيم التنظيمية هي مجموعة فرعية من القيم العامة وهي قيم خاصة تخص منظمة معينة بذاتها، وتتصف هذه القيم بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم وبزملائهم والمتعاملين معهم، ولذلك فإنّ نطاقها ومجال عملها أضيّق من نطاق القيم العامة كالقيم الدينية والاجتماعية والأخلاقية، وتختلف قيم المنظمات الإنتاجية هي غير القيم السائدة في المنظمات الخدمية وقيم المنظمات الحكومية تختلف عن القيم في منظمات القطاع الخاص"².

يوضح التعريف الأخير أنواع القيم التنظيمية منها القيم العامة مثل القيم الدينية والاجتماعية والأخلاقية والقيم الخاصة التي تخص نطاق المؤسسة الواحدة وتميزها عن غيرها من المؤسسات، فهي تحدد العلاقة بين الموظفين وزملائهم وعلاقة الرئيس بالمرؤوس، والمؤسسات تختلف باختلاف أهدافها فهناك مؤسسات إنتاجية وأخرى خدمية، نجد أيضاً الحكومية والخاصة.

تُعرف القيم التنظيمية من وجهة نظر نظرية الإدارة العلمية أنّ القيم ذات طابع مادي غير معنوي فالمادية هي المسيطرة بهدف زيادة الإنتاج، وذلك لاعتبار العامل رجل آلي اقتصادي تحركه المادة وبالتالي فهي القيمة الفاعلة في بيئة العمل.

تُعرف القيم التنظيمية من وجهة نظر نظرية التكوين الإداري أنّه لتحقيق الفعالية التنظيمية وتحسين أداء الفرد فلا بد من التركيز على الجانب المعنوي والمتمثل في قيمة التعاون وتشجيع المبادرة والتركيز على الروح الجماعية وتحقيق الاستقرار في المؤسسة لابد أيضاً من التزام الأفراد بقيمة الولاء لها.

¹- مشاعل بنت ذياب العتيبي: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، المملكة العربية السعودية، الرياض، نوفمبر 2009، ص 11.

²- رافع يوسف الوحيدي: القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2014، ص 02.

تُعرف القيم التنظيمية من وجهة نظر مدرسة العلاقات الإنسانية أن قيمة الفرد تكمن في الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية ومشاركته في اتخاذ القرارات غير الرسمية وإعطائه هامشاً من الحرية، لذا يجب أن تعمل الإدارة على رفع معنوياته وتعزيز قيمة العمل الجماعي.

ب-التعريف الإجرائي: نقصد بالقيم التنظيمية في هذه الدراسة تلك القيم التي يحملها المورد البشري بجامعة الشاذلي بن جديد ولاية الطارف، لتكون أساساً ومعياراً لسلوكهم وتتميز هذه القيم بأنها ثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمؤسسة بحيث يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها، وتعتبر أساس ومعيار توجيه السلوك وهذه القيم تكشف عن نفسها في المواقف والاتجاهات، والأنشطة السلوكية، التفاعل اللفظي وأيضاً في التفضيلات.

4-المورد البشري:(Resource Human)

أ-الدلالة الاصطلاحية: لم يعد مصطلح العاملين أو القوة العاملة أو العمال أو الأفراد بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مصطلح إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ومن أهم التعريفات نذكر:

تُعرف الموارد البشرية: "بأنها مجموعة من الناس اللذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين واللذين جرى توظيفهم لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أدايمهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة قصد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي الرواتب، والأجور والمزايا الوظيفية".¹

قدم التعريف أعلاه نظرة شاملة للموارد البشرية فهم أفراد سواء مديرون أو عاملون يؤدون وظائف محددة في إطار ثقافة تنظيمية تضبط سلوكياتهم، داخل المؤسسة وهذه الأخيرة يتم فيها تسطير أنظمة وإجراءات خاصة بالأجور، التعويضات، الرواتب والغاية من تنفيذ الوظائف هو تحقيق رسالة أو أهداف المؤسسة الآتية والمستقبلية.

¹ -بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020، ص ص 21-22.

"احتل المورد البشري أهمية كبيرة منذ بدء الخليقة لذلك تلقى اهتمام من قبل الكتاب الحقيقيين باتجاهاتهم الفكرية والفلسفية وتخصصاتهم الاقتصادية والاجتماعية والهندسية والتكنولوجية وغيرها البشري، حيث عرفها (السالمي 1991م): "إنّ المورد البشري هو الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها".¹ يختلف التعريف الثاني عن التعريف الأول في الشمولية، حيث عرض التعريف الأول مجمل عمليات المنظمة من موارد بشرية، ثقافة تنظيمية، وظائف، رسالة المؤسسة، قوانين وإجراءات أما التعريف الذي قدّم (السالمي) أكدّ على أهمية المورد البشري، وضرورة وجوده في المؤسسات كونه يساهم بالدرجة الأولى في تحقيق رسالتها وأهدافها، ومهما تعددت الموارد في المؤسسة يبقى المورد البشري هو رأس المال الحقيقي والجوهري فيها.

تعدّ الموارد البشرية من أهم الموارد التي تتمناها أي منظمة سواء كانت حكومية أو أهلية أو خاصة، بل إنّ بيتر دركر "يؤكد أنّ الموارد البشرية هي المورد الحقيقي، حيث يقول: "أي منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الإنسان"، وكذلك يشير كثير من العلماء إلى أنّ الموارد البشرية هي مصدر كلّ نجاح إذ تمّ إدراكها بشكل جيد، وهي مصدر كلّ فشل إذ ساءت إدارتها".²

هذا التعريف يتشابه مع تعريف (السالمي) الذي يرى أن المورد البشري هو المورد الحقيقي في المنظمة سواء حكومية أو خاصة فهو مصدر كل نجاح إذا تم إدارته بشكل جيد والمقصود بالإدارة هنا ليس المعنى السلبي لها أي توفير كلّ المتطلبات من مناخ ملائم، تحفيزات مادية ومعنوية، ظروف عمل مريحة، الاستثمار في قدراته وتشجيعه على الإبداع والإبتكار حيث تمّ إدراجه ضمن عمليات المنظومة الإلكترونية فهو جوهرها وعمودها الفقري وهو ما ستوضحه الفصول النظرية.

"الموارد البشرية هي الموارد الوحيدة الحقيقية ويؤكد (peter drucker بيتر دراكر) ذلك حيث يقول "إنّ أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان".³

¹-مها صلاح عسكر الشمري: تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية، الطبعة 1، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 20.

²- مدحت مصطفى أبو النصر: تنمية الموارد البشرية (مناهج واتجاهات وممارسات)، الطبعة 1، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 07.

³-مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، د ط، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 31.

إنّ التعريفات السابقة إلى غاية إلى التعريفات الأخيرة تؤكد على أهمية الإنسان وأنه المورد الحقيقي والوحيد في المؤسسة الذي يحقق لها غايتها ورسالتها، فالمجتمعات اليوم لم تعد تقاس بكمية ما فيها من أشياء بل بمقدار ما فيها من أفكار وهو ما أوضحه فيلسوف الحضارة "مالك بن نبي" وعمد على وضع الإنسان في صدارة معادلاته ، تأكيداً منه على أنه إذا حُلّت مشكلة الإنسان وإذا تم الاستثمار فيه ستُحل مشكلة التراب والوقت بالضرورة.

ب-**التعريف الإجرائي:** يُقصد بالموارد البشرية في هذه الدراسة أساتذة جامعة الشاذلي بن جديد ولاية الطارف والموظفين الإداريين والطلبة بمختلف كليات الجامعة ، ونختص الموظفين الإداريين بكليات الجامعة كون هذه الفئة على تفاعل مباشر مع البيئة الإلكترونية من (حواسيب ، شبكات) وهذا التفاعل التكنو اجتماعي سينعكس بالضرورة على سلوكهم داخل المؤسسة.

2- المفاهيم المقاربة للدراسة:

1- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: (information and communication technologie)

"يتجاهل معظم الباحثين في تحديدهم لمفهوم تكنولوجيا المعلومات (**information technologie**)، فهذان المصطلحان يستعملان عندما يتعلق الأمر بالمعلومات سواء بعملية نقلها وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها أو تناقلها، ويتم التركيز على تلك الأدوات في وضع تعريف لهذا المصطلح، فمفهوم تكنولوجيا المعلومات يمكن النظر إليه من زاويتين، الأولى تخص المعلومات بإطارها العام الذي توصف بأنها الناتج الفكري البشري الذي يشمل الأنواع المختلفة لمصادر المعلومات، أو الرسائل المتناقلة بين المرسل والمستقبل من خلال تقنيات الإتصالات المتنوعة، أو الأفكار والمفاهيم الوسائل". أما الزاوية الثانية لهذا المفهوم، فهي ترتبط بالتقنيات التي استخدمت في عمليات المعالجة والتناقل والبت، وعليه يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات على أنها التقنيات الاللكترونية والرقمية التي تستخدم في تخزين ومعالجة، وتناقل وبت نتائج عمليات تحليل وتصنيف وتكثيف واستخلاص المعلومات وتوجيه الاستفادة منها من قبل المستفيدين بأيسر السبل مع ضمان محصلات السرعة والدقة".¹

¹ -بن رجدةل جوهر: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الأداء في المنظمة مع لمحة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ،جامعة البليدة 2، الجزائر، ص-ص 208-209. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/18223> بتاريخ 2021/05/14 على الساعة 16:34.

"تشير تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيات الحاسبات الآلية ووسائل الإتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الإتصالات"¹.

من خلال التعريفات أنفة الذكر نخرج بتعريف يلخص ما سبق حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تم إدراجها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): يبين الإطار الفكري والتقني لتكنولوجيا المعلومات والاتصال



المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على ما ورد في التعريفات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ج-التعريف الإجرائي:

يقصد بالتكنولوجيا المعلومات والاتصال مجموعة النشاطات المتعلقة بإنتاج، تشغيل وتخزين، نقل، معالجة، نشر، تحليل المعلومات التي توفرها جامعة الشاذلي بن جديد الطارف من خلال وسائل إتصال مثل الانترنت، فاكس، بريد إلكتروني، مواقع توفر خدمات عالية الجودة للأساتذة، الطلبة والموظفين الإداريين بالجامعة.

¹- عصام الدين مصطفى صالح: اقتصاديات تكنولوجيايات السمعى والإعلان الإلكتروني في عصر العولمة في المجتمعات العربية، د ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020، ص 286.

2- الثقافة التنظيمية: (organisationnel culture)

أ-الدلالة الاصطلاحية : "الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة،والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها،ويتم تعليمها للأفراد والجدد في المنظمة".¹

وبالرغم من عدم وجود اتفاق محدد على تعريف الثقافة التنظيمية إلا أنّ هناك بعض التي أنفق عليها الباحثون وهي كالتالي:²

- الثقافة التنظيمية مرتبطة بالجماعة في المؤسسة؛
- تعمل الثقافة التنظيمية على تمييز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات فهي تمثل شخصيتها وتميزها؛
- تشكل ظاهرة اجتماعية نشأة.

عموماً يتفق أغلب الباحثين والمختصين على تعريف الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة،حيث عرفها (E.H.schein) بأنها : "مجموعة من المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة،اكتشفتها وطورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي،والتكامل الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومنه يمكن أن تلقن (تعلم) للأعضاء الجدد على أساس أنّها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواكبة المشاكل سابقة الذكر".³

"الثقافة التنظيمية عبارة عن تفاعل لمجموعة من العناصر يمكن صياغتها على أنها تفاعل بين الفرد ومنظّمته في بيئة معينة،لذلك يعرفها (koborg&chusmir) : "على أنها نظام مشترك للقيم والمعتقدات، يؤدي إلى قواعد وأخلاق تحكم السلوك وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة".⁴

ب-التعريف الإجرائي: نعني بالثقافة التنظيمية تلك القيم والمعتقدات والأفكار التي يتبناها جميع الأساتذة والموظفين الإداريين بجامعة الشاذلي بن جديد ولاية الطارف،وتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك وما هو صحيح أو خطأ،ولكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة تميزها عن باقي

¹-محمد الفاتح: أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة 1،الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018، ص 162.

²-محمد العثمني:نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية -دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في الإمارات، الطبعة 1، إدارة مركز البحوث الشرطة، 2014، ص 188.

³-بلكبير بومدين:دراسات ميدانية في إدارة الأعمال،دط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2019، ص 17.

⁴-كرويش هشام : تأثير الإشاعة على الثقافة التنظيمية للمؤسسة ، المجلة الجزائرية للعلوم النفسية، العدد 1، جوان 2020، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ص 126.

http://hdl.handle.net/123456789/2735 بتاريخ: 2021/03/18 على الساعة 18:37.

المؤسسات، كما للجامعة ثقافة تنظيمية من قيم، معتقدات، أفكار تختلف عن الجامعات في باقي التراب الوطني.

3- السلوك التنظيمي:

أ-الدلالة اللغوية: "يرجع الأصل لمصطلح سلوك إلى سَلَكَ، والأصل الثلاث للسلوك، هو سَلَكَ، تعني الإدخال في شيء والنفاذ (نفذ)، فأدخلته في شيء تعني: سلكته فيه، وفي التنزيل العزيز: «كذلك سلكناه في قلوب المجرمين» (الشعراء:200) والله سلك الكفار في جهنم أي يدخلون فيها، وفي التنزيل العزيز: «ألم تر أن الله أنزل من السماء ماء فأسلكه ينابيع في الأرض» (الزمر: 21)، يقال سلكت الخيط في المخيطة أي: أدخلته فيه والمسلك هو: الطريق، وأمرهم سلكى: على طريقة واحدة. ومن الاستعراض السابق للمعاني اللغوية نجد أن السلوك يعني: الإدخال في الشيء عموماً، والاستقامة في الأمر".¹

ب- الدلالة الاصطلاحية: لا يمكن دراسة علاقة التفاعل التكنو اجتماعي بين الإنسان والآلة دون التطرق لمفهوم السلوك التنظيمي .

حيث يُعرّف السلوك التنظيمي على أنه: "تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة، الهياكل التنظيمية، البيئة التنظيمية، والبيئة الاجتماعية، خارج المنظمة".²

نفهم من هذا التعريف أن السلوك التنظيمي يتشكل في بيئة المؤسسة وذلك من خلال تفاعل الفرد مع غيره من العناصر المكونة لها الداخلية منها والخارجية سواء أكانت عناصر مادية والمتمثلة في الحاسوب والعتاد وآلات الإنتاج، أو عناصر بشرية ممثلة في تفاعل الفرد مع غيره في إطار العمل، أو من خلال تفاعل الأفراد بالأنشطة والوظائف التي يقوم بها، أو نتيجة اتصاله بالبيئة الخارجية من حوله لتصدر عنه انفعالات، سلوك، تفكير، مشاعر، سلوكيات لفظي .

ولقد تعددت تعريفات السلوك التنظيمي باختلاف العلماء :

¹-تهاني أحمد جوارنه: التأصيل الإسلامي للأهداف المهنية، دط، دار الكتاب الثقافي للتوزيع والنشر والإعلان، 2018، ص 55.

²-ثائر سعدون محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 1، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، 2016، ص 08.

تعريف سينلأفي وواليس : "هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين داخل الوحدات المختلفة باختلاف اتجاهاتهم وميولاتهم وأرائهم في المنظمات والجماعات الرسمية، وتؤثر في إدراك العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما يؤثر في المنظمات البشرية وأهدافها".¹

يؤكد هذا الطرح على أنه لا بد من دراسة السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة ومحاولة الفهم والتفسير المتعمق لسلوكياتهم وتصرفاتهم واتجاهاتهم المختلفة، لأنها تؤثر على العاملين أنفسهم وعلى المؤسسة والأهداف التي سطرته، فنجد أن التصرفات السلبية لبعض العمال مثل التهرب من العمل، والصراعات والمعاملات السيئة ستؤثر حتمًا على سمعة المؤسسة وتعيق تحقيق أهدافها.

كما يقصد بالسلوك التنظيمي: "محاولة الفهم الشامل لطبيعة سلوك الأفراد (شخصياتهم، ودوافعهم، ممارساتهم) داخل منظمات العمل التي ينتمون إليها سواء أكانوا أفرادًا أو جماعات ضمن تفاعل هذه المنظمات مع البيئة المحيطة والعوامل المؤثرة فيها أو بمعنى آخر سلوك الأفراد والجماعات داخل منظماتهم التي يعملون فيها في ظل تأثير مجموعة التغيرات المحيطة بمنظماتهم ذات علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة".²

ويعرف السلوك التنظيمي أيضا بأنه: "دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة، ويرى العلماء والباحثين والمعنيين بهذا المجال بأن السلوك يعني مباشرة فهم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات والتنبؤ به، وضبطه والتحكم فيه من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ومن أجل التوصل إلى فهم متعمق لسلوك الفرد في العمل، ولتوجيه الفرد لخدمة المنظمة لا بد من تحليل وتفسير السلوك لمعرفة الأسباب والدوافع التي تشجعه للقيام بسلوك تصرف معين".³

زاد الاهتمام والتكفل مؤخرًا بدراسة السلوك التنظيمي للمورد البشري نظرًا إلى الأهمية التي يحظى بها باعتباره أهم عنصر من عناصر المؤسسة والجهة الفاعلة والمحركة لكافة التغيرات والأنشطة فيها، يتأثر سلوكه بالعديد من التغيرات الداخلية والخارجية، لذا استلزم من العلماء والباحثين في مجال السلوك تطبيق

¹- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، الطبعة 1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018، ص 11.

²- رائد يوسف الحاج : إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، د ط ، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 115.

³- حناشي لعلي بن صالح: أثر القيم على السلوك الإنساني بين الفكر الإسلامي والفكر الوضعي: دراسة مقارنة، د ط ، دار اليازوري العلمية، 2013، ص 187.

كل المعارف العلمية لفهم وتفسير السلوكيات والتصرفات التي تصدر عن العاملين في المؤسسات، من أجل التحكم فيها وضبطها ومن ثم التأثير الإيجابي على أهدافها ومسايعها وهذا ما جاء في المفهوم الوارد أعلاه

ج- التعريف الإجرائي: نعني بالسلوك التنظيمي مجموعة (التصرفات، الميولات، الاتجاهات، الأفكار والآراء، الاهتمامات، المشاعر، التفضيلات، التفاعلات اللفظية، والأنشطة والممارسات) التي تصدر عن الموظفين بجامعة الطارف نتيجة تأثرهم بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهم ومدى تأثير هذه السلوكيات على أدائهم بالجامعة .

تناول الطرح السابق مفاهيم الدراسة (الإدارة الإلكترونية، القيم التنظيمية والموارد البشرية) بالإضافة إلى صياغة إشكالية الدراسة وتبيان فرضياتها وتساؤلاتها، وتحديد أهدافها وأهميتها العلمية والعملية، ونظراً لأهمية الدراسات السابقة في مسار البحث كله، فقد عمدنا إلى عرض أبرز الدراسات السابقة التي تتشابه أو تتقارب مع الدراسة الحالية كونها تشكل جزء من التراث النظري، ولا يمكن فهم جوانب الموضوع إلا بالرجوع إلى ما كتبه الآخرون من أفكار وما توصلوا إليه من نتائج يمكن الاعتماد عليها كمؤشرات للبحث الحالي .

سادسا- عرض الدراسات السابقة:

إن الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع المطروح أو جانباً منه ، يعد أمراً في غاية الأهمية لتوسيع معلومات ومعارف الباحثين في المجال المدروس، كما تعتبر "الدراسات السابقة" والبحوث السابقة من أهم الخطوات والمراحل في البحث العلمي في ميدان العلوم الاجتماعية، التي لا ينبغي للباحث إهمالها سواء لمراجعتها والاطلاع عليها أو عرضها أو توظيفها، فيلجأ الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية وغيرها إلى قراءة تلك الدراسات قراءة تحليلية من أجل استخلاص العبر وتجنب الخطأ، إضافةً إلى تحديد النتائج التي توصلت إليها لكي تشكل انطلاقة صحيحة في بحثه، فمراجعة تلك الدراسات تمكن الباحث من بلورة مشكلة بحثه وتحديد أبعادها بشكل واضح.

وعليه ومن هذا المنطلق سيتم التطرق إلى بعض "الدراسات السابقة"، التي تتشابه أو تتقارب مع الدراسة الحالية، ونقوم بتصنيفها إلى "جزائرية وأخرى عربية وأجنبية، على أن يتم ذكر الدراسات وفق التسلسل الزمني، (أي من الأقدم إلى الأحدث) كمعيار محدد لتوظيف هذه الدراسات.

1-دراسات حول الإدارة الإلكترونية :

أ-الدراسات الوطنية (الجزائرية):

1- دراسة الباحثة (أم الخير السوفي،مقراني الهاشمي، 2016)،¹بعنوان " وسائل الإتصال الحديثة ودورها في تفعيل الإتصال الداخلي داخل المؤسسة الجزائرية " -دراسة ميدانية بشركة طيبة بالروبية - هدفت الدراسة التي كانت في شكل مقال علمي إلى التعرف على دور وسائل الإتصال الحديثة في تفعيل الإتصال داخل المؤسسة ،والتعرف أيضاً على وسائل الإتصال الأكثر توظيفاً بالمؤسسة الجزائرية،وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي أما العينة فهي عشوائية،كما تم استخدام أدوات المادة العلمية النظرية المتمثلة في(الكتب والدوريات والرسائل الجامعية)، والعلمية الميدانية (الإستمارة والمقابلة). وتوصلت الباحثة إلى النتيجة التالية :

- المؤسسة الجزائرية توظف وسائل الإتصال التقليدية وهي أكثر من الوسائل الحديثة، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها:ثقافة المؤسسة باعتبارها مجموعة من القيم والإتجاهات التي تربط الأفراد بداخلها، فلم تتكون بعد ثقافة مؤسسة لدى الأفراد إتجاه وسائل الإتصال الحديثة لتجعل من تصرفاتهم وسلوكياتهم تعكس آرائهم وإتجاههم حول هذه التكنولوجيا الحديثة .

2- دراسة الباحثة (أم الخير السوفي ،مقراني الهاشمي، 2018)²بعنوان الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة)،هدفت الدراسة إلى رصد إنعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على علاقات العمل بالمؤسسة الجزائرية، حيث إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وعلى تقنية الملاحظة المباشرة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات الميدانية.وتمّ التوصل إلى النتائج الآتية :

- تمتلك المؤسسة وسائل وتقنيات حديثة تساعد على إنجاز المهام بفعالية وإتقان .

¹-أم الخير السوفي : وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي داخل المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة طيبة فود بالروبية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 27، 28 مارس 2020، أبو القاسم سعد الله ،جامعة الجزائر، الجزائر .<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/40723>.بتاريخ 2021/10/11 على الساعة 09:26.

²-أم الخير السوفي: مقراني الهاشمي:الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة) ،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33، مارس 2018، جامعة أبو القاسم سعد الله ، الجزائر 2.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/130086> بتاريخ 2021/10/12 على الساعة 10:13

- الإدارة الإلكترونية لها دور في تقليص الاتصالات المباشرة داخل المؤسسة، حيث عمدت على إلغاء الحواجز بين مختلف مستويات الإدارة بفضل تطبيقات الإدارة الإلكترونية، في حين يؤدي الاستغلال الواسع لشبكة الانترنت إلى الاستغناء عن الاتصالات المباشرة وجهاً لوجه إلا للضرورة.

3- دراسة الباحثة (أم الخير السوفي، مقراني الهاشمي، 2020)¹، بعنوان: تأثير الإدارة الإلكترونية على جماعات العمل-دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة)، هدفت الدراسة إلى إبراز أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على تماسك أعضاء العمل داخل المؤسسة الجزائرية، حيث اعتمدت الباحثة على المهج الوصفي، وعلى الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات الميدانية وتوصلت الباحثة إلى جملة من النتائج نوجزها كالآتي:

- إن تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة لم تخلق أثراً سلبية على تماسك الجماعة بالمؤسسة، بل حافظت على تماسكهم، وكذا درجة تفاعلهم وعلاقات الانجذاب بينهم، وهي دليل على قوة تماسك الجماعة بالرغم من كل التغيرات التي جاءت بها التكنولوجيا الحديثة في طرق التواصل بين الأفراد داخل المؤسسة.

- محافظة العمال على علاقاتهم الإجتماعية بالرغم من أن تواصلهم أصبح إلكتروني، حيث لا يتطلب ذلك الالتقاء وجه لوجه، فكلما كانت العلاقات الإجتماعية قوية كلما حافظ الأفراد على تماسكهم وترابطهم.

4-دراسة الباحثة (وهيبة خنتيري وآخرون، 2020)² بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير الأداء الإداري، مقال علمي هدف إلى إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري حيث تُمثل الإدارة الإلكترونية الحلقة الجديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم التطور الإداري، كما ركزت الدراسة على ضبط مفهوم الإدارة الإلكترونية، وعلى أهم المشاكل والمعوقات التي تقف في وجه تطبيقها

¹-أم الخير السوفي :تأثير الإدارة الإلكترونية على جماعات العمل في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة) ، مجلة الوقاية والأرغونوميا ،المجلد 07، العدد02، 28 مارس 2020، أبو القاسم سعد الله ،جامعة الجزائر، الجزائر.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/130086> بتاريخ 2021/10/12 على الساعة 11:36.

²-وهيبة خنتيري وآخرون: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير الأداء الإداري، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي ، المجلد 4، العدد02، 2020، جامعة المسيلة ، الجزائر .

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/134183> بتاريخ 2020/08/10 على الساعة 15:34

من جهة، والجانب الآخر يبحث في إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري. خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها:

- الإدارة الإلكترونية مشروع غير قابل للاستنساخ والتقليد لمجرد مواكبة العصر، إنمّا هو نظام يقوم على إستراتيجية واضحة لتلبية احتياجات ومتطلبات المواطن ولزيادة فرص النجاح.
- استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل، التي تعيق مسيرة العمل داخل المؤسسات مثل: الوقت، حواجز المكان والزمان.
- غياب التشريعات والقوانين التي تدعم مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية، بما يؤدي إلى عدم الاستفادة من مزايا لتحسين وتطوير العمل الإداري لمختلف المؤسسات.

ب-دراسات عربية:

1-دراسة الباحثة (جمانة عبد الوهاب شبلي، 2011)¹ حول واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها التطوير التنظيمي، سعت الدراسة للتعرف على واقع الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير التعليمي من وجهة نظر العاملين في الجامعة الإسلامية في غزة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية للبحث، تكون مجتمع الدراسة من جميع المدرء والأقسام سواء في الجانب الأكاديمي أو الجانب الإداري من المستويين الإداريين العلوي والأوسط والبالغ عددهم (170) موظفًا إداريًا وأكاديميًا. ومن النتائج المتوصل إليها:

- الأفراد العاملون في الجامعة الإسلامية مدركون بشكل معمق مزايا الإدارة الإلكترونية، حيث أنّ من أهداف ومزايا الإدارة الإلكترونية السرعة والدقة في إنجاز الأعمال، كما أنّها تعمل على توفير الوقت والجهد المبذول وتخفيض التكاليف السنوية المتداولة.
- هناك بعض العقبات التي تحول دون تطبيق إدارة إلكترونية، تتمثل في نقص الحوافز المادية ونقص الإمكانيات المادية وعدم توفر الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية ونقص الإمكانيات الفنية.
- تتوافر الجامعة الإسلامية تطبيقات أخرى للإدارة الإلكترونية لكن العاملين تنقصهم الدراية الكافية.

¹ - جمانة عبد الوهاب شبلي : واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي ، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، عمادة الدراسات العليا، غزة، 2011. <https://library.iugaza.edu.ps/thesis/98245.pdf> بتاريخ 2020/08/11 على الساعة 20:21.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية وقدرة الجامعة على تطوير هيكلها التنظيمي .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية وقدرة الجامعة على تطوير مواردها البشرية .

2-دراسة الباحث(محمد أحمد عبد العزيز محمد الخطيب، 2018)¹بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري -دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات-هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري،وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي الوزارة الذين يشغلون الوظائف الإدارية، والذي يبلغ عددهم (178) وإستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل والاستبانة لجمع البيانات . وتم التوصل إلى النتائج الآتية:

- وجود موافقة من المبحوثين على وجود مستوى بدرجة كبيرة جداً في تحقيق الإبداع الإداري بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث بلغ الوزن النسبي (71,467).

ج-دراسات أجنبية:

1- دراسة بعنوان الإدارة الإلكترونية في الأقسام الإدارية الأمريكية هدفت دراسة(Felck ;2010)² إلى الكشف عن درجة استخدام الإدارة الإلكترونية وبرمجياتها في الأقسام الإدارية بالجامعات الأمريكية،تكونت عينة الدراسة من (36) رئيس قسم تمّ تطبيق استبانة لتحقيق أهداف الدراسة ،وقد أظهرت النتائج ما يلي :

¹-محمد أحمد عبد العزيز محمد الخطيب: دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات)، رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2018.

² <http://www.alazhar.edu.ps/arabic/He/files/20182278.pdf> بتاريخ 2020/09/12 على الساعة 18:45.

² - Falck .c ;using computeres in croatia national university disvions ;jornal of reseach in higher education (2)(1) ;2010 ;pp 111-169 .

▪ أن نسبة (67%) من رؤساء الأقسام يمتلكون معرفة مناسبة بالحاسوب ويرغبون في تطبيقه في عملهم الإداري.

▪ أن الإدارة الإلكترونية تخفف من أعباء الأعمال وعلى إنجاز الأعمال بشكل أسرع وتقليل الأخطاء.

2-دراسة (hassan .N.Rawash;2014)¹حول"مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية،هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الوظائف الإدارية، وزيادة فعاليتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، والتّعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة "جدارا"، بالإضافة إلى تحديد درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الجامعة ومساهمتها في تطوير الوظائف الإدارية .ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

▪ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأجهزة وتطوير الوظائف الإدارية عند مستوى الدلالة 0,05.

▪ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام وتطوير البرمجيات والوظائف الإدارية عند مستوى الدلالة 0,05.

▪ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صناع المعرفة وتطوير الوظائف الإدارية عند مستوى الدلالة 0,05.

2-دراسات حول القيم التنظيمية:

أ-دراسات وطنية (جزائرية):

¹-hassan .N.Rawash ;electronic manegement contribution to the development of management function ;Academec Research international vol (5) ;5septe mber ;2014.

1-دراسة الباحث (خير الدين جمعة،خنشور جمال،2015)¹دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية،هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية،من خلال معرفة أهم القيم التنظيمية،التي تساعد في تحسين أداء الموارد البشرية (قيمة جماعة العمل، قيمة المشاركة، الإبداع، الإلتزام) ودورهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية،خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- تساهم القيم التنظيمية في تحقيق الانسجام والتوافق بين العاملين وبالتالي الرفع من معدلات الأداء.
 - ترسيخ فكرة العمل الجماعي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.
 - إنّ قيمة الإبداع تكمن فيما يوفره من فرص لإيجاد البدائل والحلول اللازمة لمشاكل المؤسسة وتحقق للعاملين التميز والتفوق في عملهم.
 - إنّ قيمة الإلتزام واحترام الوقت تحسن من أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.
 - إنّ درجة تمسك العاملين بقيم وأهداف المؤسسة وإيمانهم بقيمها يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية.
- 2-دراسة الباحث(شخاب عبد القادر، 2015)²بعنوان دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة،دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بخنشلة.

تهدف الدراسة إلى الكشف عن دور القيم التنظيمية في نشوء الصراعات داخل المؤسسة، من خلال معرفة مدى ممارسة هذه القيم في المؤسسة ودرجة إهتمام المسؤولين بها،تم التركيز على ثلاثة أنواع للقيم التنظيمية مع تبيان مؤشراتهم منها (فرض الانضباط والصرامة،غياب العدالة والمساواة، عدم إشراك العاملين في إتخاذ القرارات)، أما في الجانب الميداني إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستعيناً في ذلك بالمقابلة والإستمارة في إختبار الفرضيات ، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إنّ فرض الانضباط والصرامة في المؤسسة لا يؤدي إلى تمرد العاملين.

¹-خير الدين جمعة ،خنشور جمال :دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 17، 2015 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة .

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/59492> بتاريخ 28 /01/ 2021 على الساعة 21:54

²-شخاب عبد القادر: دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة ، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بخنشلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .2015/2014.
http://thesis.univ-biskra.dz/1487/1/Socio_m20_2015.pdf

على الساعة 18:39. biskra.dz/1487/1/Socio_m20_2015.pdf بتاريخ 26 /01/ 2021 على الساعة 18:39.

- غياب العدالة والمساواة في المؤسسة يساهم في إحداث الصراعات .
- عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يؤثر سلبيًا على درجة ولائهم للمؤسسة.
- وكننتيجة عامة توصلت الدراسات إلى أنّ للقيم التنظيمية دور في نشوء الصراع العمومي بين المسؤولين والعاملين داخل المؤسسة.

ب-دراسات عربية:

1-دراسة الباحث (ماجد بن شجاع البقمي، 2011)¹ بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تبلورت إشكالية الدراسة حول ماهية العلاقة بين القيم التنظيمية بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بالرياض، تكون مجتمع الدراسة من الضباط والأفراد والموظفين المدنيين العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض والبالغ عددهم (1329) عاملاً، وبلغ حجم عينة الدراسة (495) عاملاً، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة كأداة لجمع البيانات أهم النتائج المتوصل إليها:

- هناك مستوى محايد (متوسط) في تصور العاملين بشأن القيم التنظيمية السائدة بمتوسط حسابي(303)، وكان ترتيب القيم التنظيمية تنازلياً كالتالي (تقديم المصلحة العامة، تطبيق الشفافية، الإهتمام بالعاملين، المشاركة في إتخاذ القرارات، الإلتزام بالموضوعية، مراعاة مبدأ الجدارة).
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين القيم التنظيمية السائدة وبين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وكلّ بعد من أبعادها .
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية اتجاه محاور الدراسة تعزى لمتغيرات (العمر، الوظيفة، الخبرة).

¹ - ماجد بن شجاع البقمي: القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، جامعة الدراسات العليا ، 2011/2012.

<http://thesis.mandumah.com/Record/138666> بتاريخ 2121/03/26 على الساعة 17:23.

2-دراسة الباحث (أحمد بن علي الصميلي، 2014)¹ بعنوان: القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية الأمنية. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيم التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي، تكون مجتمع الدراسة من مجتمعين أولاً (الضباط في كلية الملك فهد الأمنية وعددهم 337 ضابط) الذي أخذ منه عينة عشوائية بسيطة مقدارها (196)، ثانياً (المديرون في شركة المياه الوطنية بالرياض وعددهم 214 مديراً) وقد أخذ منه عينة عشوائية بسيطة مقدارها 143 مديراً .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومن النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- أن هناك أربع قيم تنظيمية احتلت نفس الأربع مراكز أولى في المؤسسات الأمنية والمدنية وهي مرتبة تنازلياً كالتالي (قيمة الأمانة، قيمة التعاون، قيمة النزاهة، قيمة عدالة التعامل).
- تم التوصل إلى أكثر القيم أهمية في التأثير على إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات المدنية هي (قيمة عدالة الإجراءات، وقيمة الإبداع).
- تمّ التوصل إلى أكثر القيم التنظيمية أهمية في التأثير على إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات الأمنية هي (قيمة المشاركة، وقيمة الإبداع).

3-دراسات حول علاقة الإدارة الإلكترونية بالقيم التنظيمية

أ-دراسات عربية:

1-دراسة الباحث (إيهاب فاروق مصباح العاجز، 2011)² حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة هدف من خلالها الباحث إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية

¹ - أحمد بن علي الصميلي: القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014/ 2013.

<https://scholar.alaqsa.edu.ps/D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A.pdf> بتاريخ 2121/06/27 على الساعة 19:56.

² - إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011/ 2012.

<http://dr-alameri.com/wp-content/uploads/2017/11/%D8%AF%D9%88%D8%B1.pdf> بتاريخ 2021/06/28 على الساعة 22:20.

والتعليم العالي، محافظات غزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل على جميع الموظفين الإداريين، المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي، محافظات غزة وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها :

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

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

■ لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بقاء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة .

■ لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

2-دراسة الباحثة (منير عبد الله عثمان الطائش، 2016).¹ بعنوان "علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، دراسة وصفية تحليلية بمالانج-هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الأسباب التي تدعو إلى تحسين الأداء الوظيفي في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة، ثم التعرف على الأساليب الإدارية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي في ظل تفعيل الثقافة التنظيمية وعلاقتهم بالأداء الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات كطبقة على عينة مكونة من (112) من الإداريين والأكاديميين، والمنهج الوصفي التحليلي وقام بالإعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية لإختبار الفرضيات ومنها، معامل الارتباط بيرسون، ومعامل الثبات الفاكرونباخ والانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

¹ -منير عبد الله عثمان الطائش: علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي ، دراسة وصفية تحليلية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الإسلامية ، جامعة مولانا مالكا إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج) 2016. <https://mobt3ath.com/uploade/books/book-1753.pdf> على الساعة 21:48.

وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

▪ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسة بناء المجتمع.

▪ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي .

▪ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية معاً.

3-دراسة الباحث (ماجد عبد الوكيل فضيل القياطي، علي صالح علي الأعجم، 2020) حول دور الثقافة

التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة ميدانية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، في البنوك العاملة بمدينة الحديدة ، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي كما تكون المجتمع الدراسة من (146) موظفًا إداريًا في البنوك العاملة بمدينة الحديدة ، تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل ومن النتائج المتوصل إليها نذكر منها كالتالي:

▪ اتضح أنّ البنوك محل الدراسة تطبق الإدارة الإلكترونية ولكن ليس بشكل كامل، وقد يكون ذلك راجع إلى قلة الوعي بمفاهيم الإدارة الإلكترونية.

▪ تولي إدارة البنوك محل الدراسة اهتمامًا كبيرًا بالثقافة التنظيمية التي لعبت دورًا إيجابيًا في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث أنه كلما مارس الموظفون الإداريون سلوك الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة زاد تطبيق الإدارة الإلكترونية إيجابيًا في مجال الأعمال المصرفية.

▪ الدور المميز والفاعل للثقافة التنظيمية في رفع مستوى تطبيق إدارة إلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة .

▪ اتضح أنّ البنوك محل الدراسة تهتم بعامل الوقت كأحد أهم القيم التنظيمية، لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة، وهذا ما جعل إدارة البنوك تنظر للإدارة الإلكترونية على أنها جوهر العملية الإدارية، وبالتالي فهناك دور إيجابي للقيم التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹ - ماجد عبد الوكيل فضيل القياطي، علي صالح علي الأعجم: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة ميدانية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة)، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد السادس والعشرون، العدد 03 2020 ،جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

<https://library.iugaza.edu.ps/thesis/98245.pdf> بتاريخ 2021/07/20 على الساعة 11:36.

4-دراسة الباحث(الطاهر غزار، حنان بن علي، 2020)¹ بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية -تحليل نظري - حيث هدف الباحث من خلاله ورقته البحثية والتي كانت عبارة عن مقال علمي إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في المؤسسة وكيف ساهمت في تجسيد الإدارة الإلكترونية، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل إلى بعض النتائج وهي كالآتي :

- إن الثقافة التنظيمية قد تؤدي إلى تشجيع العاملين على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال المحافظة على قيم تشجع وتعزز النزعة نحو التصرف، حيث يتم تشجيع العاملين على المبادرة والابتكار واستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية مع المشاركة في وضع الخطط وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات .
- تقديم الدعم المادي والمعنوي والحوافز للعاملين لتشجيعهم على تبني الأعمال الإلكترونية بالإضافة إلى تشجيع الإدارة العليا للعاملين على استخدام التقنية الحديثة مما يقلل من مقاومة العاملين لها.

4-مناقشة الدراسة السابقة:

إنّ الاطلاع على الدراسات السابقة للباحثين والتي لها علاقة بموضوع الدراسة أغناها بتراث معرفي نظري عن متغيرات الدراسة، وهذا ساعد في بناء الجانب النظري من خلال التّطرق إلى متغيرات الدراسة من مختلف الأبعاد، كما أنّ الدراسات السابقة ساعدنا كثيراً في صياغة وضبط فرضيات الدراسة الحالية .
ويؤكد كل من "ميلود سفاري وفضيل دليو" «بأنّ أهمية عرض الدراسات السابقة تكمن في تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث وبالتالي الاستفادة من جهود الآخرين والتبصر بأخطائهم»².

تناولنا (04) دراسات وطنية متعلقة بالإدارة الإلكترونية و(02) دراسات عربية، و(02) أجنبية أما الدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية قمنا بعرض(02)دراسات وطنية و(02) دراسات عربية و (02)أجنبية كما تناولنا(04) دراسات شملت كلا المتغيرين، والتي بحثت في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والقيم التنظيمية وتعتبر الدراسة الحالية أكثر تعمقاً، كونها ربطت بين الإدارة الإلكترونية كأسلوب إداري حديث يحمل قيماً تنظيمية عربية وانعكاساتها على القيم التنظيمية لمؤسسات بما تشتمل ثقافي وقيمي.

¹- الطاهر غزار ، حنان بن علي : دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية - تحليل نظري-،مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، المجلد 8، العدد4، 2020 ،جامعة الجزائر .
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/141931> بتاريخ 2021/07/21 على الساعة 11:40.

²-بكوش ليلي: مرجع سابق، ص 44.

أ-الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية تم حصرها في ثلاثة جوانب وهي كالآتي:
1-مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين علاقات العمل وجماعات العمل وعملية الاتصال :وهي دراسات للباحثة (أم الخير السوفي).

2-إبراز مساهمة الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمات وتطوير العمل الإداري :وهي دراسة (وهيبية خنتيري ،2020)، والدراسة الأجنبية (Rawach ;2014)

3- إبراز مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري:وهي دراسة للباحث (أحمد بن العزيز محمد الخطيب، 2018).

ب-الدراسات التي تناولت متغير القيم التنظيمية تعددت جوانبها وهي كالآتي :

1-دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية وهي دراسة للباحث (خير الدين جمعة،خنشور جمال، 2015).

2-القيم التنظيمية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية للباحث (ماجد بن شجاع البقي، 2011) وعلاقة القيم التنظيمية بالالتزام الوظيفي للباحثة (مقدم عبيرات ، 2018)

ج- الدراسات التي تناولت المتغيرين (الإدارة الإلكترونية والقيم التنظيمية) : يمكن تلخيص مجالات الدراسة في النقاط التالية :

1-دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية :وهي دراسة للباحث (إيهاب فاروق مصباح العاجز ،2011).

2-علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي: دراسة للباحث(منير عبد الله عثمان الطائش، 2016).

3-دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية: وهي دراسة للباحث (ماجد عبد الوكيل فضيل القياطي، 2020).

5-أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

تشابه الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في عدد من النقاط هي:

- التشابه في تناول متغيرات الدراسة من حيث الإدارة الإلكترونية والقيم التنظيمية.

-التشابه في المنهج المعتمد حيث استخدمت أغلب الدراسات المنهج الوصفي التحليلي.

-التشابه في مؤشرات الدراسة حيث في دراسات الباحثة (أم الخير السوفي) إتمدت على جماعات العمل وعلاقات العمل، وأيضاً الإتصال الداخلي وهذه المغيرت تتشابه مع المؤشرات والأبعاد الحالية للدراسة، والمتمثلة في قيمة العمل الجماعي، وقيمة التواصل.

6-أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تختلف الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في عدد من النقاط:

-تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في ميدان الدراسة، والملاحظ أن جِل الدراسات كانت مطبقة في مؤسسات اقتصادية: مثل دراسات أم الخير السوفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة وأيضاً في شركة طيبة، أو مؤسسة تربية (Felck ;2010)، وهناك من طبق دراسته في المؤسسات الأمنية والمدنية كدراسة أحمد بن علي الصميلي (2010)، والبنوك كدراسة ماجد عبد الوكيل فضيل القياطي (2020)، والمديرية العاملة للجوازات مثل دراسة ماجد بن شجاع البقمي (2010) فهذه الدراسات كان حيزها الميداني مؤسسات اقتصادية إنتاجية، خدماتية، أمنية عسكرية.

-تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مؤشرات الدراسة من حيث القيم، حيث تم التركيز في هذه الدراسة على اتجاهات المورد البشري وسلوكه وتفضيلاته، كونها تمثل مؤشرات هامة للقيم التنظيمية فلا يمكن أن نفهم قيم الأفراد إلا من خلال هذه المؤشرات، في حين نجد أن الدراسات السابقة ربطت بين الإدارة الإلكترونية و(الأداء الإداري جودة الخدمات، ترقية الخدمات العمومية، تحديات الإدارة الإلكترونية.. الخ) كما ربطت بين متغير القيم التنظيمية و(تماسك فرق العمل، الالتزام التنظيمي، جودة الأداء).

7- تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة : تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

تعتبر هذه الدراسة بناءً معرفياً وتراكمياً للدراسات السابقة، وتأتي إستكمالاً لما بدأه الباحثون السابقون فهي تبنى على ما توصلوا إليه من نتائج وما قدموه من توصيات واقتراحات.

وضمن هذه الدراسات ركزت الدراسة الحالية على موضوع الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري حديث تنعكس أبعاده على القيم التنظيمية للمورد البشري، الذي تم مقارنته من ميدان محدد هو قطاع التعليم العالي، إذ تعتبر الدراسة الحالية مختلفة في كونها ركزت على هذا القطاع الحساس على خلاف الدراسات الأخرى

التي كان توجهها على قطاع الإقتصادي، الصحي، العسكري، الخدماتي، ومن ثم نحاول في هذه الدراسة التعرف على انعكاسات الإدارة الإلكترونية على القيم التنظيمية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، كما أنها تختلف عن الدراسات السابقة في أبعاد الدراسة إذ ركزت جل الدراسات على مقياس ديف فرانسيس وودكوك" (إدارة المهمة، إدارة البيئة، إدارة العلاقات، إدارة الإدارة) بينما الدراسة الحالية اعتمدت على اتجاهات المورد البشري أنشطته السلوكية، سلوكه اللفظي واهتماماته ورغباته وربطها بأبعاد تنظيمية تتمحور حول قيمة العمل، قيمة الالتزام، قيمة التواصل، قيمة العمل الجماعي وهو ما سيساعدنا على التعرف على الانعكاس من خلال ربط كل مؤشر بقيمة من القيم التنظيمية.

8-مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفدنا نظرياً وميدانياً من هذه الدراسات؛ إذ لا تقتصر على مجرد عرضها في سياق نظري معرفي ولكن الأهم من ذلك الاستفادة وتجنب نقاط الضعف، و محاولة معرفة جوانب القصد بها من حيث المضمون، والمنهج لأن القصور في المنهج قد يؤدي إلى نتائج غير صادقة، والقصور أيضاً في المضمون يعني وجود جوانب لا تزال في حاجة إلى البحث والتعديل، هذا بالإضافة إلى التزويد بالعديد من المراجع المتعلقة بالموضوع مما يساعدنا على بلورة مشكلة البحث، وتحديد أبعادها والاستفادة من النتائج المتوصل إليها.

تمّ الاستفادة من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب نذكرها كالتالي:

- تحديد مؤشرات القيم التنظيمية المتمثلة (اتجاهات الفرد، تفضيلاته، أنشطته السلوكية، التفاعل اللفظي).
 - تحديد أبعاد القيم التنظيمية لكل مؤشر (قيمة العمل، قيمة الالتزام، قيمة التواصل، قيمة العمل الجماعي).
 - تحديد فرضيات الدراسة الحالية بناءً على مراجعة الدراسات السابقة.
 - تحديد ميدان الدراسة " قطاع التعليم العالي" فهذا القطاع يساير اليوم التطور التكنولوجي الجاري.
 - تحديد المنهج العلمي المناسب للدراسة وأيضاً عينة الدراسة (الموظفين الإداريين).
 - التعرف على تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- من خلال القراءات المتعلقة بموضوع الإدارة الإلكترونية والتوصل إلى العديد من النتائج تمّ توضيح العديد من الجوانب التي توصلت إليها الدراسات السابقة نذكر منها:

▪ غياب التشريعات والقوانين التي تدعم مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية، بما يؤدي إلى عدم الاستفادة من مزايا لتحسين وتطوير العمل الإداري لمختلف المؤسسات وهو ما توصلت إليه دراسة وهيبة خنتيري (2020).

▪ إنَّ قيمة الإبداع تكمن فيما توفره من فرص لإيجاد البدائل والحلول اللازمة لمشاكل المؤسسة، وتحقيق للعاملين التميز والتفوق في عملهم، كما أنَّ قيمة الالتزام واحترام الوقت تحسن من أداء الموارد البشرية بالمؤسسة كنتيجة هامة توصلت إليها دراسة الباحث خير الدين جمعة (2015).

▪ الإدارة الإلكترونية جوهر العملية الإدارية، وبالتالي فهناك دورًا إيجابيًا للقيم التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وهي من بين النتائج التي توصلت إليها دراسة الباحث ماجد عبد الوكيل فضيل القياطي (2020).

▪ الإدارة الإلكترونية لها دور في تقليص الاتصالات المباشرة داخل المؤسسة، حيث عمدت على إلغاء الحواجز بين مختلف مستويات الإدارة بفضل تطبيقات الإدارة الإلكترونية، في حين يؤدي الاستغلال الواسع لشبكة الانترنت إلى الاستغناء عن الاتصالات المباشرة وجها لوجه، إلا للضرورة وهي من بين النتائج التي توصلت إليها الباحثة أم الخير السوفي (2020).

▪ إنَّ تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة لم تخلق أثارًا سلبية على تماسك الجماعة بالمؤسسة، بل حافظت على تماسكهم، وكذا درجة تفاعلهم وعلاقات الانجذاب بينهم وهي دليل على قوة تماسك الجماعة بالرغم من كل التغيرات التي جاءت بها التكنولوجيا الحديثة في طرق التواصل بين الأفراد داخل المؤسسة، وهي من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أيضًا (أم الخير السوفي، 2020).

بعد عرضنا لبعض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية الوطنية والمحلية، تأتي مرحلة عرض الدراسة ضمن المداخل النظرية المفسرة لها، حيث سنحاول العنصر الموالي -المدخل النظرية- التعرف على أهم النظريات المتعلقة بتصنيف العلاقة بين المتغيرات المستخدمة في دراستنا، كما أنَّ الاعتماد على المداخل النظرية لا يتم بطريقة عشوائية تستند إلى أهواء وميولات الباحث، إنَّما بناءً على تعريفه للمفاهيم والتي من خلالها تتشكل لديه براديفيمات تساعد على تبني مداخل نظرية تعالج الموضوعات المراد معالجتها.

سابعاً: المداخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة

تحاول هذه الجزئية الموسومة بـ"المدخل النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة"، التعرف على أهم النظريات التي يمكن من خلالها تفسير متغيرات الدراسة، على اعتبار أن النظرية كبناء نظري تصوري توجه البحث، وتحدد مساره ، وتسهل على الباحث مهمة رسم الحدود الأساسية لدرسته والربط بين ما استنبطه نظرياً فالبحث يبني على جسرين أولهما نظري والأخر ميداني، وأن الاعتقاد الخاطئ أن الإطار النظري بعيد عن دراسة الواقع ووصفه بالتأمل والتعقيم لا أساس له من الصحة، ذلك أن من خصائص النظرية دراستها الواقع وتعزيز نتائج الدراسات التي تجري لوصف هذا الواقع، ومن ثم إعطاء البحث هوية معرفية .

وعلى اعتبار أن أهم أهداف دراستنا محاولة الكشف عن تأثير التكنولوجيا كمثير خارجي ممثلة في الإدارة الإلكترونية على قيم الموارد البشرية في المؤسسة كبناء إجتماعي تنظيمي كلي، يقودنا إلى دراسة المؤسسة كنظام مفتوح، فالأنظمة المفتوحة تتبادل التأثير مع محيطها الخارجي وما "التكنولوجيا" إلا عاملاً منشأه الأساسي البيئة الخارجية التي تؤثر على البيئة الداخلية، لذلك سنستخدم في دراستنا أهم المداخل التي تُعنى بدراسة المؤسسات كأنظمة مغلقة (المدخل الكلاسيكية)، والمفتوحة (مدخل النظم، مدخل الأنساق الإجتماعية ،نظرية سوسيو تقنية، الحتمية التكنولوجية، مدخل الثقافة التنظيمية، مدخل التعلم التنظيمي، المدخل الموقفي)، لمحاولة استكشاف تأثير التكنولوجيا كمثير خارجي ممثلة في الإدارة الإلكترونية، على المؤسسة كبناء اجتماعي كلي ممثلة في السلوك التنظيمي للموارد البشرية، وهذا يقودنا للتركيز أكثر على دراسة المؤسسة كنظام مفتوح، فالأنظمة المفتوحة تتبادل التأثير مع محيطها الخارجي.

1-المدخل الكلاسيكية:

1-1-النظرية الكلاسيكية:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية التي تمثل الرافد الأول للفكر الإداري في أواخر القرن التاسع عشر، وتعتبر نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة، وكان محور تفكير روادها حول تقسيم العمل وما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية ، وتقوم المدرسة الكلاسيكية على نظريتين أساسيتين¹:

¹-السعيد مبروك إبراهيم: إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة(الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية)، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 23.

▪ نظرية البيروقراطية.

▪ النظرية العلمية.

"ولقد بدأ التحليل مع العالم الألماني ماكس ويبر، حيث وصف المفاهيم المتعلقة بالسلطة وتدرجها والأطوار والإجراءات الرسمية مثل هذه الوسائل التنظيمية تمكن الآلة البشرية، أو البيروقراطية من أن يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة ولكنها روتينية متكررة".¹

وتعتبر النظرية البيروقراطية كما وصفها "ماكس ويبر" هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف ويبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات، وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي، وكان يقصد بمصطلح البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي، كما يعدد مزايا التنظيم البيروقراطي أهمها: (السرعة، الانضباط، الاستقرار، الاستمرارية، الدقة في تطبيق مبدأ التخصص، تقسيم العمل، المعرفة في المستندات، الوضوح التام في خطوات السلطة وتسلسلها الهرمي، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض الاحتكاك بين الأفراد وتخفيض التكلفة الإنسانية للعمل).²

"وفي الوقت الذي وجدت فيه أفكار ماكس ويبر في البيروقراطية مكانتها ليس في ألمانيا فحسب بل في كثير من دول العالم برز اتجاه آخر في أوروبا وأمريكا ركز على الطرق التي يمكن بها أداء العمل، وذلك من أجل الحصول على أقصى درجة ممكنة من عوامل الإنتاج المتوافرة في ذلك الحين، ولقد كان التركيز فيه على التحليل العلمي للعمل من أجل تحقيق قيمة الكفاية أي أداء العمل بطريقة صحيحة. ولقد تمثل هذه الاتجاه في كتابات كل من العالم الفرنسي هنري فايول (H.fayol) والعالم الأمريكي فريدريك تايلور (F.taylor) حيث أشيرا إلى جهودهما فيما بعد باسم حركة الإدارة العلمية".³

"ويعتبر فريديك تايلور (F.taylor) أب الإدارة العلمية أو الإدارة الحديثة، كما يعد مؤلفه (مبادئ الإدارة العلمية) النواة الأولى التي بدأ بها ثورته العلمية في مجال الإدارة، ورأى أنه لتحقيق الكفاية الإنتاجية لدى الأفراد، لابد من العودة لدراسة الوقت والحركة، دراسة تحليلية وبيان الحركات المناسبة واللازمة

¹ - أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)، الطبعة الخامسة، مكتبة العبيكان، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2009، ص 60.

² - السعيد مبروك إبراهيم: مرجع سابق، ص 27.

³ - أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون: مرجع سابق، ص 61.

لإتمامها، وتحديد الوقت اللازم لأداء كل حركة فيها، وأكد تايلور بأنَّ مبدأ تقسيم العمل بين المديرين والعمال هو تقسيم فعال بين العامل الفكري والعامل التنفيذي ، بحيث يكون لكل مجموعة رئيس يصدر أوامره ويُتبع في نطاق تخصصه".¹

"أما هنري فايول (H.fayol) يرى أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل، وقد تميز فايول عن تايلور بأنه قد حاول تطوير نظرية عامة للإدارة مازالت مفيدة حتى وقتنا الحاضر، وقد أكد على ضرورة تعلم الإدارة على مختلف المستويات ، ووضع مبادئ لزيادة الإنتاجية وهي 14 مبدأ:²

1. تقسيم العمل على أساس التخصص .
2. توازن السلطات على المسؤوليات .
3. الانضباط والالتزام الوظيفي.
4. وحدة الأمر .
5. وحدة التوجيه.
6. أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
7. دفع أجور عادلة للعمال.
8. وجود درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.
9. التسلسل الرئاسي.
10. التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل.
11. التمسك بالعدالة.
12. الاستقرار الوظيفي من خلال التخطيط للقوى العاملة.
13. تشجيع المبادرة الفردية.
14. تشجيع روح الفريق.

¹ -رائد محمد عبد ربه: مبادئ إدارة الأعمال، د ط، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 13.

² - رائد محمد عبد ربه : نظرية المنظمة والمؤسسات، د ط ،دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2012، ص

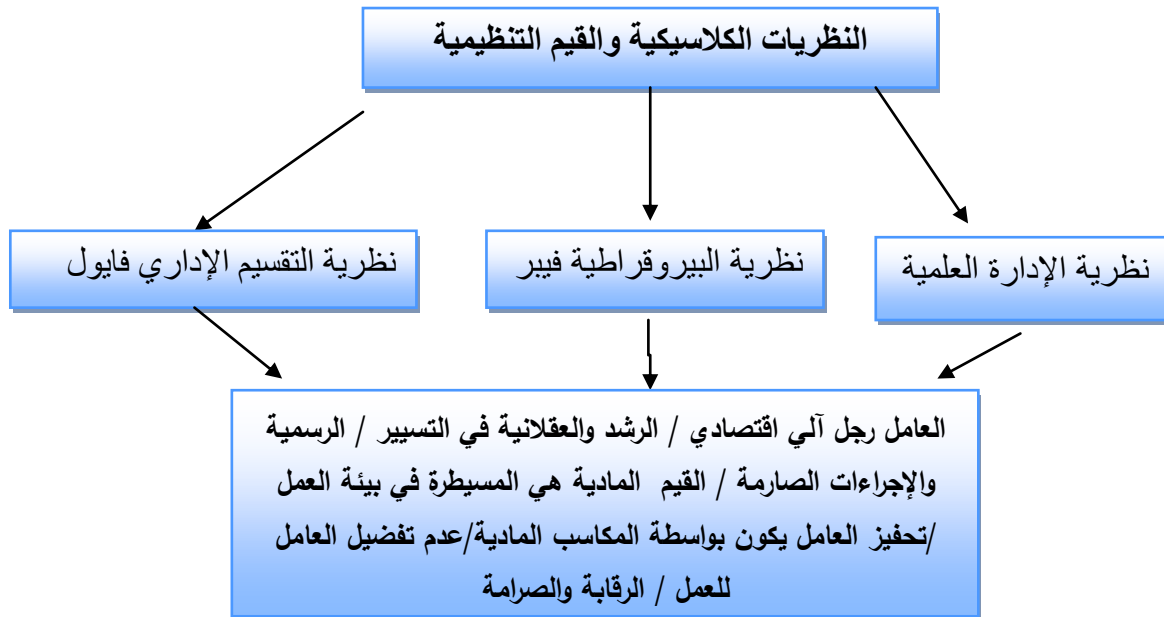
التعقيب على النظريات الكلاسيكية:

لا يمكن أن ننكر إسهامات المدرسة الكلاسيكية في نشأة وتطور الفكر الإداري التنظيمي، إلا أن هذه المدرسة تعرضت للعديد من الانتقادات ولعل أبرز ما يؤخذ عليها نظرتها السلبية للعامل واعتباره رجل آلي اقتصادي، تحركه المادة فهو لا يحب العمل لذلك لابد من الرقابة والصرامة، كما اعتبرت التنظيم نسق مغلق متجاهلة بذلك تأثير الظروف المحيطة، وقد تجاهلت أيضاً نقطة مهمة في التنظيمات وهو الجانب غير الرسمي وركزت بصفة أساسية على العلاقات الرسمية وأنكرت حق الأفراد في المشاركة في اتخاذ القرارات.

ومن القيم التي سادت التفكير الإداري في هذه الحقبة، هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أنه شبيه بالآلة ويمكن تحفيزه بواسطة المكاسب المادية فهي التي تزيد من كفاءة العمل، كما أن أسلوب التدريب والمراقبة اللصيقة بالفرد يحسن الأداء ويرفع الإنتاج، ومنه تستنتج أن القيم التنظيمية السائدة في هذه المرحلة هي القيمة المادية.

كما ركزت النظرية العلمية على مجموعة أخرى من القيم والتي تتجسد من خلال بعض المفاهيم مثل مفهوم السلطة، والإجراءات الرسمية والعقلانية في الأداء والتركيز على الالتزام بالأوامر، والتعليمات والنظرة إلى الفرد على أنه رجل آلي اقتصادي ينفذ ما يطلب إليه فقط.

الشكل رقم (02): النظريات الكلاسيكية وأهم ملامح تجلي القيم التنظيمية



المصدر : إعداد شخصي

"نتيجة لهذه الانتقادات بدأ في نهاية العشرينات وأوائل الثلاثينات الميلادية من القرن الماضي ظهر اتجاه جديد في تطور الإدارة، عرف باسم التحدي الإنساني والذي اتخذ فيما بعد مسمى "العلاقات الإنسانية" في العمل، وهو يمثل المرحلة الثانية من تطور الإدارة".¹

1-2- النظريات السلوكية:

1-2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية :

" ظهرت هذه المدرسة كرد فعل يعارض الاتجاه التقليدي الذي نند به ماكس ويبر وفريدريك تايلور الخاص بالكفاية الإدارية المبني على أساس النظرية غير الإنسانية للعامل، ولقد كان من بين الأسماء البارزة التي أسهمت في ظهور هذه الاتجاه ونموه كل من ماري فوليت (Mary.p folleit) التون مايو (Elton mayo) وشستر برنارد (chester barnard) وهيربرت سايمون (Herbertsimon) على الرغم من الإسهامات الكبيرة التي قدمها هؤلاء العلماء في مجال الإدارة الإنسانية، إلا أنه يمكن القول بأن مدرسة العلاقات الإنسانية قد ظهرت على أساس نتائج "مصنع هاوثورن" في الولايات م.أ التي أجراها ألتون مايو لمدة خمس سنوات منذ 1927 حتى عام 1932، ولقد أظهرت مدرسة العلاقات الإنسان أنه لكي تمكن العمل من زيادة كفاءة العامل الإنتاجية، فإنه لا بد من نبذ أفكار المدرسة التقليدية في الإدارة والقيام بتحليل عميق للعوامل غير الرسمية للمؤسسة، وبناءً على ذلك فقد بدأت تظهر بعض الاقتراحات المرتبطة برفع الكفاية الإنتاجية للعاملين، والتي من بينها رفع المستوى التعليمي لهم والتأكيد على طرق اتخاذ القرارات الجماعية، والإدارة بالمشاركة بصورها المختلفة ومن ثم تدريب المدربين ليصبحوا قادة فرق كما تم إدخال أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل".²

ومن مبادئ العلاقات الإنسانية نذكر ما يلي:³

- مبادئ العمل التي يؤديها العامل وبالتالي مستوى الكفاءة الإنتاجية لا تتحدد تبعاً لطاقاته الفيزيولوجية فقط، وإنما كذلك تبعاً لطاقاته الاجتماعية.

¹ - أحمد بن عبد الرحمان الشميري وآخرون : مرجع سابق، ص 62.

² - المرجع نفسه، ص-ص 63-64.

³ -شاهدان عادل الغرابوي : القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، د ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، 2020، ص-ص 48-49.

- المكافآت والحوافز غير الاقتصادية (المعنوية) تلعب دورًا رئيسيًا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا النفسي والوظيفي.
- التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم كفاءة وأغلاها إنتاجية، فقد يؤدي إلى الروتين والتكرار ومنه الملل والشؤم مما يؤثر على إنتاجية العاملين.
- تسمح العلاقات الطيبة بين المسير (القائد الإداري) والمرؤوسين من تدعيم روح الجماعة وضمان السير الجيد للعمل، ومن ثم توجد علاقة بين إنتاجية العاملين وعلاقات العمل.

التعقيب على مدرسة العلاقات الإنسانية:

اهتمت هذه النظرية بالجوانب المعنوية للفرد في المؤسسة، وكذا التعاون والمشاركة في إتخاذ القرارات والعلاقات غير الرسمية، وأن الفرد ليس آلة يحفز مادياً بل له مشاعر وأحاسيس وقوة إرادة تؤثر على الإنتاجية، حيث أكدت على أهمية التنظيم غير الرسمي الذي يلعب دوراً جوهرياً في زيادة دافعية الأفراد للعمل ومن ثم الإنتاج، خاصة من خلال مشاركتهم في إتخاذ القرارات التي تنمي روح المبادرة والابتكار والإبداع، وما يؤخذ عليها أنها مثلها مثل المدرسة الكلاسيكية في نظرتها للتنظيم على أنه نسق مغلق وتجاهلت بذلك متغيرات البيئة الخارجية.

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بأفكار وقيم جديدة مستوحاة من تجارب ودراسات هاوثورن، التي أظهرت أهمية العلاقات الإنسانية والتفاعل مع الآخرين، والإهتمام بالجوانب الإجتماعية والنفسية للفرد، وأكدت كذلك هذه النظرية على التعاون والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات غير الرسمية.

1-2-2- نظرية الحاجات:

"نتيجة العيوب التي أظهرتها مدرسة العلاقات الإنسانية، ظهرت المدرسة السلوكية ومن أبرز روادها (دوجلاس ماجريجر) و(رنسيس ليكرت) و(ابراهام ماسلو)، (فريدريك هيزنبورغ) ، وقد حاولت هذه المدرسة أن تعطي تفسيرات واقعية لسلوكيات الأفراد والإدارة، معتبرة أن الإنسان ليس سلبياً بطبعه، ولا يكره العمل بل يحبه لأنه مصدر رضاه النفسي، وأن للفرد القدرة على تحمل المسؤولية مثلما لديه الحماس والدافعية للعمل والأداء المتميز، ولديه الرغبة في الاستقلالية بالعمل وكراهية الرقابة المباشرة من جانب رؤسائه، ومن رواد المدرسة السلوكية العالم إبراهيم ماسلو (Abraham Maslow) الذي ساهم في وضع نظرية سلم الحاجات الإنسانية، وتشير نظرية ماسلو إلى تقسيم الحاجات الإنسانية إلى خمس حاجات قام

بترتيبها تصاعدياً، على شكل سلم حسب الأهمية والأولية، حيث بدأ بالحاجات الفيزيولوجية وهي تلك الحاجات التي يشترك بها جميع طبقات المجتمع ولا يمكن الاستغناء عنها كالأكل والمشرب والمسكن، ثم حاجات الأمن في المرتبة الثانية وهي أن يكون الإنسان آمناً مستقراً، ثم في المرحلة الثالثة الحاجات الإجتماعية وهي الحاجة للانتماء، والترابط وأن يكون الشخص في جماعة وتأتي المرحلة الرابعة وقبل الأخيرة، الحاجة للتقدير والاحترام والثقة المتبادلة والتقدير، وتأتي أخيراً الحاجات العليا تحقيق شعور الإنسان بالوصول إلى مكان أو موضع كان يطمح به أو إليه حتى يتسنى للآخرين الإعتراف بإنجازاته".¹

1-2-3- نظرية x y:

"(الدوجلاس ماجريجر) Douglas MC gregor، وهو من أبرز المهتمين بالاتجاه السلوكي في الإدارة، حيث طور نظريته بشقيها المتعاكسين (X و Y) واللذان تناولا طبيعة السلوك الإنساني، وتنطلق نظرية (X) من أن الإنسان عموماً يكره بذل الجهد، ويسعى إلى التهرب من العمل، يهتم بالمكافأة والأداء المتميز باعتبار ذلك دليلاً على مقاومة هذا الميل المتأصل، وهو كسول ويتهرب من مسؤولياته لهذا لا بد من استخدام أساليب الإيجاب والإلزام والعقوبة حتى يؤدي المهام المطلوبة منه، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، وتعكس نظرية (Y) الجانب الإنساني مفترضة وجود دوافع كامنة يمكن استغلالها داخل الفرد وذلك لتحقيق كفاية وفعالية العمل والنهوض بالأداء وتحسينه".²

الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

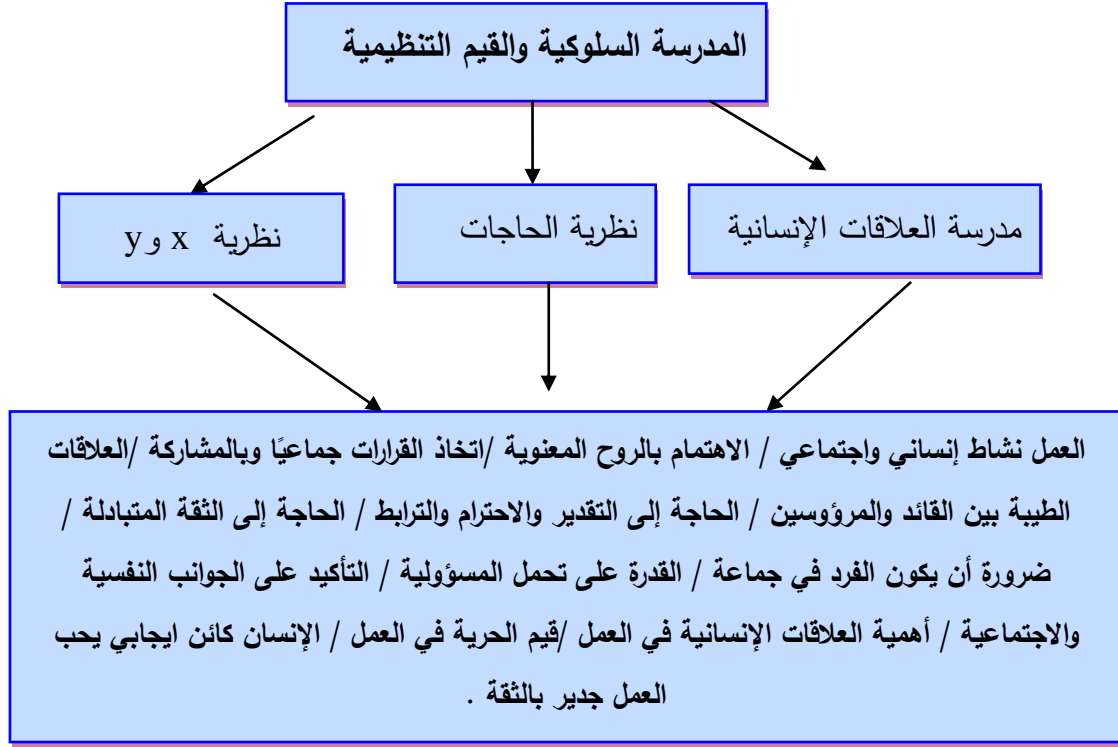
اهتمت المدرسة السلوكية مساهمة هامة في تطوير ممارسات وأساليب تسيير الموارد البشرية داخل تنظيمات العمل، وذلك بتأكيداتها على أهمية العلاقات الإنسانية وأهمية التنظيم غير الرسمي وتأكيداتها على الجوانب النفسية والاجتماعية في تحقيق الفعالية، ولكن ما يعاب عليها أنها بالغت في التركيز على حاجات العامل النفسية والاجتماعية على حساب أهداف المؤسسة متجاهلة بذلك القوانين والإجراءات الرسمية واعتبار التنظيم نسق مغلق .

¹-ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص 72.

²-وسيم أبو عريش: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، د ط، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، 2016، ص-ص 36-37.

إنّ نظرية (y و x) أظهرت قيم عديدة في الإدارة منها قيم الحرية في العمل، حيث عرفت إنتقال الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين، كما أكدت نظرية دوجلاس على ضرورة معرفة نمط الشخصية الإنسانية وأظهرت فرضية (y) قيم تنظيمية مختلفة وهي أنّ الإنسان كائن إيجابي يحب العمل ، جدير بالثقة.

الشكل رقم(03):المدرسة السلوكية وأهم ملامح تجلي القيم التنظيمية



المصدر: إعداد شخصي

2- المدارس الحديثة:

2-1-1- المداخل النظرية المتعلقة بالجانب السيوسيو تنظيمي :

2-1-1-1- مدخل النظم:

"إنّ مدخل النظم ما هو إلاّ تعبير عن محاولة منهجية منظمة ،للتسيق بين جميع العوامل ذات الصلة بإحدى المشكلات،التي تقع فيها المنظمات لتوجيهها نحو أهداف بعينها على أمل حل هذه المشكلات،من خلال توظيف المعرفة العلمية ممثلة في التكنولوجيا ،فهذه الأخيرة في معناها الواسع لا تخرج عن كونها جهد إنساني،وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات، والعناصر البشرية وغير البشرية

المتاحة في مجال معين، وتطبيقها في اكتشاف وسائل تكنولوجية لحل مشكلات الإنسان، وإشباع حاجاته، وزيادة قدراته " ¹.

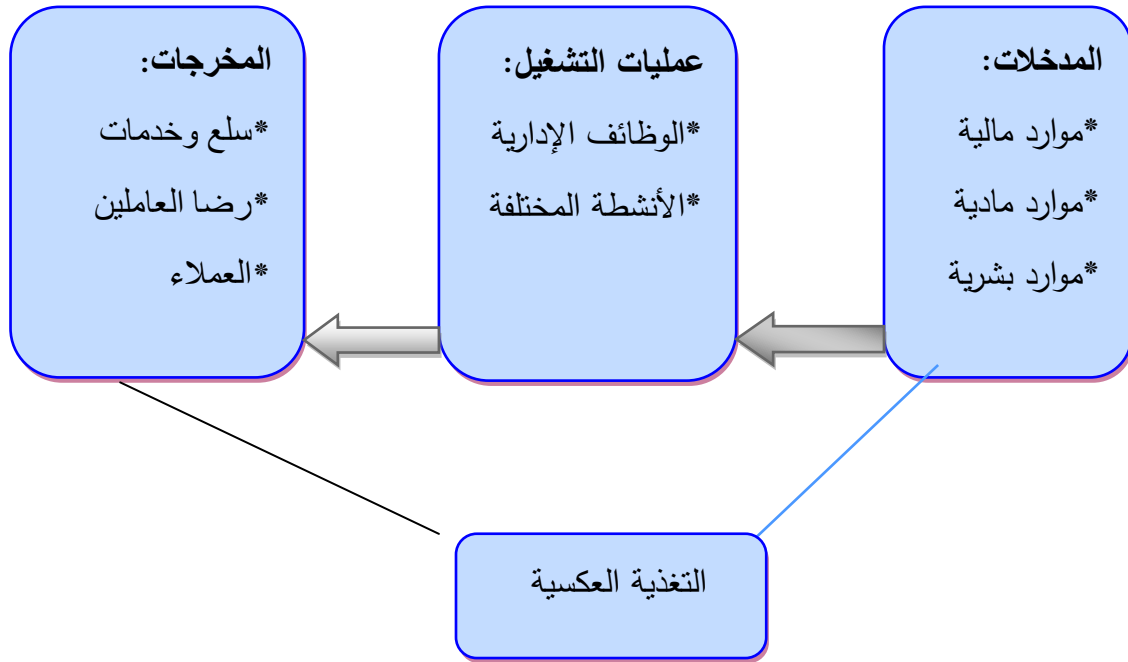
"فمدخل النظم الذي ظهر منذ منتصف الستينات من القرن (20) ينظر إلى المنظمة كوحدة واحدة بدل التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها، مثل الهيكل التنظيمي (نظرية التقسيم الإداري)، أو إجراءات العمل (المدرسة العلمية في الإدارة)، أو العاملين بها (مدرسة العلاقات الإنسانية)، أو المناخ التنظيمي الداخلي (المدرسة السلوكية)، أو وظائف المديرين (مدرسة اتخاذ القرار)، وهذا لا يعني بحال التقليل من شأن مثل هذه العناصر المكونة للمنظمة، إنما المقصود أن ينظر إلى النظام كله نظرة شاملة، ويؤكد هذا المدخل على أن المنظمة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تفاعل وتداخل، أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها، وأن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء معا ويؤثر فيها، بمعنى أنه إذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء فإن الأجزاء الأخرى والمنظمة بكاملها تتغير أيضاً، و كما أن المنظمة تتكون من مجموعة من الأجزاء فإنها هي نفسها جزء من نظام أكبر وهي البيئة التي تحيط بها، هذا النظام الأكبر يتكون من مجموعة من الأنظمة التي يتم التفاعل بينها، وتعدّ المنظمة الإدارية بهذا الشكل نظاماً مفتوحاً على البيئة المحيطة بها، بما تحويه هذه البيئة من أنظمة أخرى اجتماعية وسياسية واقتصادية وثقافية وتقنية وحضارية " ².

¹- إيمان آيت مهدي : تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2، الجزائر ، 2017/2018، ص 81- <http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/handle/123456789/1183> بتاريخ 20/08/2021 على الساعة 23:08

²- إيمان آيت مهدي: المرجع السابق ، ص 81.

أهم عناصر هذه النظرية يوضحها الشكل الآتي :

الشكل رقم (04): العناصر الأساسية لمدخل النظم



المصدر: إيمان آيت مهدي : المرجع السابق ، ص 83.

تركز نظرية النظم على فكرة التكامل بين الوحدات والأقسام والمصالح الإدارية، باعتبارها أنظمة داخلية تتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة، وبالتالي فإن كل ما يتم استقطابه من البيئة الخارجية يؤثر لا محالة على كافة الوحدات والأقسام والمصالح الإدارية، فمثلاً تفعيل الإدارة الإلكترونية من البيئة الخارجية كمدخل يقوم على عصنة الخدمات وتجوديتها والذي يتكون من المعدات والحواسيب والبرمجيات... إلخ، باعتباره مورد خارجي ضروري وحتمي سينعكس على البيئة الداخلية للمؤسسة، وقد يكون التأثير إيجابياً والمتمثل في تحسين أداء الموارد البشرية، وترقية الخدمات كما يوفر تكاليف العمل وتقليل الجهد والوقت، وخلق بيئة تواصلية ثالثة بين الوحدات الإدارية (شبكة الإنترنت) بما يمكن من الوصول إلى العملاء والزبائن، العمل عن بعد أو بالسلب في حالة عدم تمكن إدارة الموارد البشرية من تكييف هذا الأسلوب بما يتوافق والإمكانيات المادية، التقنية وأيضاً القانونية.

نقد مدخل النظم:

تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة، سواء التقليدية أو السلوكية، لأن كلاهما ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل أو الإنسان) وإعتبار التنظيم نسق مغلق بينما ترى نظرية النظم أن التنظيم نسق مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به، كما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالمتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وتعدّ من أحدث وأدق نظريات التنظيم إلا أنه تطبيقها يختلف من مؤسسة إلى أخرى، فهي تعطي الأهمية لكون النظام مجموعة من الأجزاء المترابطة وحاولت أن تجد الحلول والظروف والوسائل لتطوير وتنظيم النشاط الإداري بهدف زيادة الإنتاجية، ولكن الفشل يكمن في كونها تهتم بدراسة الصورة الكلية للمؤسسة، بدلاً من التركيز على بعض أجزائها كما أنها تركز على الترابط والتكامل وتفاعل الأجزاء، بحيث يؤدي إلى الخلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل.

2-1-2-مدخل النسق الاجتماعي:

"عرف (بارسونز) النسق الاجتماعي إنطلاقاً من الدور التفاعلي بإعتباره وحدة التحليل الأساسية المكونة للنسق اجتماعي، الذي يتألف من جمع من الأفراد الفاعلين الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض، في موقف يتضمن على الأقل جانبا فيزيقياً أو بيئياً، وفاعلين مدفوعين بموجب الميل إلى تحقيق أقصى حد ممكن من الإشباع والذين تتحلل علاقتهم رموز مشتركة مبنية ثقافياً".¹

" كما يرى بارسونز أن النسق الاجتماعي يتألف من مجموعة من الفاعلين تنشأ بينهم علاقات تفاعل اجتماعي في موقف يتخذ مظهراً فيزيقياً أو بيئياً، كما يدفع الميل من قبل هؤلاء الفاعلين إلى تحقيق الحد الأمثل من الإشباع وتحدد الصلات بين الفاعلين وفقاً لنسق من الرموز الثقافية المشتركة، ويعتبر مفهوم النسق الاجتماعي معقداً ويصعب مناقشته بصورة شمولية أما عند إستخدام المفهوم لأغراض التحليل على مستويات التنظيمات خاصة، فيمكن تحديده من خلال ثلاثة عناصر أساسية وهي:²

¹-رث ولاس: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ترجمة: محمد عبد الكريم الحوراني، الطبعة 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2011، ص 66.

²--إعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، الطبعة 1، مكتبة الأنحو المصرية، مصر، 1994، ص-ص 132-133.

أ- **الفاعل the actor**: يمكن رؤية الفاعل كوحدة محددة تعمل داخل كلية أكبر تمثل النسق التنظيمي ويشتمل الفاعل على مجموعة من الحوافز، والدوافع، والقابلية، والطموحات، والطاقات، ويعتبر الفاعل المفرد الوحدة الأساسية للتحليل الوظيفي.

ب- **المكانة the states**: يمكن التعبير عن المكانة بالوضع الخاص داخل النسق القائم على تقسيم العمل، وترتبط المكانة بالتوقعات، والتحديد الواضح للحقوق والواجبات في ضوء أهداف التنظيم.

ج- **الدور the rôle**: يعتبر الدور الجانب الديناميكي بقدر متكافئ لكل من المكانة والفاعل لأن كلا من الدور والمكانة يقعان على عاتق الفاعل وإن تباينت أساليبيهما في الارتباط به، وأشار بارسونز إلى أنه كي يحقق التنظيم كمنسق اجتماعي وظيفته وأهدافه ينبغي عليه أن يحقق أربعة متطلبات أساسية يرتبط اثنان منها التكاملاً والكمون (أو المحافظة على النمط، واحتواء التوترات) بالبيئة الداخلية للنسق، ويرتبط الاثنان الآخران وهما: التكيف أو المواءمة، وإنجاز الهدف بالبيئة الخارجية.

التعقيب على مدخل النسق الاجتماعي:

يتألف النسق الاجتماعي بالنسبة لـ بارسونز من عدة أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض في موقف معين، ويشمل عدة جوانب طبيعية أو بيئية وفاعلين مدفوعين باتجاه تحقيق الأهداف ونسق من الرموز المشتركة، وما يؤخذ على نظرية النسق الاجتماعي أنّ بارسونز لم يقدّم بتطوير نظريته في الأنساق الاجتماعية، وإنما حاول تأكيد فائدتها التحليلية وكان هذا التأكيد بمثابة تكرار لدراسات سابقة أجراها علماء الاجتماع آخرون جاءوا قبله.

2-1-3- المدخل الموقفي: (la théorie de contingence)

"يعتبر الاتجاه الموقفي اتجاهاً حديثاً في الفكر التنظيمي وهو يتبنى فكرة النسق المفتوح، حيث يعتبر المؤسسة نسقاً ديناميكياً يتبادل التأثير بصفة مستمرة مع الظروف الخارجية، فمن وجهة نظر المدرسة الموقفية التنظيم يعتبر نسقاً مفتوحاً يحاول باستمرار التكيف مع عدم الثبات النسبي ومع المتغيرات الموقفية، هذه المتغيرات الموقفية تتمثل في (البيئة، التكنولوجيا والحجم) فالظروف البيئية المختلفة تتطلب أنماطاً مختلفة من التكيف البنائي التنظيمي لتحقيق مستوى عالي من الأداء. ولقد أثبتت (جون ودوارد) من

خلال أبحاثها التي أجرتها على 100 مؤسسة أنّ التكنولوجيا تشكل متغير موقفي هام يؤثر على البناء التنظيمي، وكذلك حجم التنظيم له أهمية في تحديد البناء التنظيمي.¹

تؤكد النظرية الموقفية على مسألة التعامل وفق المستجدات الإدارية، وبالتالي فإنّ الانتقال من أسلوب الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية كحدث إداري جديد، يتخذ من التكنولوجيا المحرك الأساسي في العملية الإدارية، يتطلب إجراءات ومواقف لأنّ "الظرف هو من يصنع الحدث" والإدارة الإلكترونية كاستراتيجية تقوم على دعامة إلكترونية رقمية للتنفيذ، ومطلب ضروري للتجسيد وظرف حتمي يحتاج من صانعي القرار تبني مواقف جديدة للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، في مختلف المؤسسات والتنظيمات وهذا الظرف يحتاج إلى متطلبات للتفعيل والمتمثلة في المستلزمات التقنية (البرامج، الحواسيب، البرمجيات الشبكات) والاجتماعية المتعلقة بالثقافة الإلكترونية وأيضاً الجانب القانوني التشريعي.

التعقيب على النظرية الموقفية:

تعتبر النظرية الموقفية من أحدث النظريات الإدارية الحديثة وأفضلها، إذ تشير إلى أنه ليس هناك سلوك واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، حيث حاولت معالجة الموقف والظروف بطريقة تتناسب مع طبيعة الموقف، وهي بذلك تقدم نموذج يمكن الوثوق به لتدريب القادة ليكونوا فاعلين.

2-1-4-مدخل النسق الاجتماعي الفني:

"من بين المداخل التي تناولت علاقة التكنولوجيا بالتنظيمات كانساق اجتماعية، وتأثيرها على المورد البشري من خلال سلوكه التنظيمي كوحدة مكونة لنسق المنظمة، مدخل النسق الاجتماعي والفني المستمد من نظرية الأنساق الاجتماعية لعالم الاجتماع الأمريكي (تالكوت بارسونز).

يمكن تعريف "مدخل النسق الاجتماعي الفني" بأنه المدخل الذي يركز على الجوانب التقنية والاجتماعية المتعلقة بالعمل معاً، وكذلك التركيز على طبيعة الترابط والتفاعل فيما بينهما، فلا يجوز إغفال الجوانب الفنية والتركيز على الجوانب الاجتماعية. إذ يحقق ذلك العديد من النتائج السلبية التي تتحقق كذلك في حالة التركيز على الجوانب الفنية وإغفال الجوانب الاجتماعية".²

¹ -سعد عيد مرسي بدر: الإيديولوجية ونظرية التنظيم -مدخل نقدي، د ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 276.

² -ماهر أحمد المخامرة: هيكله الوظائف الإدارية، الطبعة 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 49.

من خلال هذا التعريف نلتزم ربط مدخل النسق الاجتماعي بتقانة العمل بمكوناته، وتجهيزاتها ومعداتنا وتقنياتها التي تشكل النسق الفني للمنظمة، مع البيئة الاجتماعية بيئة الفرد داخل التنظيم وإن اتحاد كلا من النسقين وظيفياً يشكل ركيزة فعالة لنجاح المؤسسات، والإخلال بأحد وظائف النسقين يشكل عقبات أمام النهوض بمستوى المنظمات.

"تأسس مدخل النسق الاجتماعي الفني من طرف معهد تافيستوك (tavistock) البريطاني للدراسات الإنسانية حيث يقوم على افتراضات أهمها:¹

- إن تقانة العمل بلغت مستوى من الرقي إذ لم تعد مقتصرة على مفهوم الميكنة، واستخدام الماكينات والآلات ذات الحجم الكبير، بل تعدت ذلك إلى ظهور التقنيات الحديثة المرنة العالية كأجهزة الحواسيب والالكترونيات، أي الانتقال من المكننة إلى الرقمنة وهذا يتطلب إعادة تصميم العمل ومشاركة الأفراد بما يتوافق والمتغيرات الحديثة .

- لا بد أن تصمم المكونات الفنية للتنظيم (تقانة العمل) وفق متطلبات تحقق أهداف وغايات المنظمة، ونجاح التنظيم مرتبط بالتوافق المستمر بين الحاجات الإنسانية للأفراد العاملين وأداء المهام الأساسية للتنظيم.

- يقوم النسق الاجتماعي الفني على دور الجماعات المستقلة نسبياً في الأداء للمهمة الأساسية في التنظيم.

- تشبيه التنظيمات بالكائنات العضوية من حيث التكامل في الوظائف والمهام وتناسقها".

"تقوم الفكرة الأساسية لهذا المدخل وببساطة شديدة على افتراض، أن الفرد لا يعيش في عالم اجتماعي تقني داخل التنظيم الرسمي فقط بل خارجه، لذلك يجب أن يوجد توازن مناسب بين البيئتين بما يحقق للفرد الإحساس بالرضا والضبط. وحديثاً طور المدخل من فكرته الأساسية إلى مستوى التنظيم فيضيف إليها أن تصميم الأنساق الفنية، أو تقانة العمل داخل التنظيم قد بلغت جداً مستوى الرقي بحيث تلاشت القيود أو المحددات الخاصة بتقانة الماكينات، لتحل محلها تقانة ذات مرونة عالية مثل تقانة الإلكترونيات والحاسبات الآلية، وهذا يتطلب إعادة تصميم العمل للعملية الصناعية، بما يحقق فرص أفضل لتلبية

¹-إعتماد محمد علام: مرجع سابق، ص-ص 117-118.

المتطلبات أو الحاجات الاجتماعية، وتحقيق مشاركة أوسع للفرد في الإنتاج مع استغلال أمثل لطاقاته الإبداعية".¹

"منظرا المدرسة السوسيوثقافية يرون أنّ الجانب التكنولوجي والاجتماعي داخل التنظيم يتفاعلان باستمرار، وبالتالي إنّه من غير المجدي ترشيد أحد الجانبين على انفراد، وتشكل مبادئ النظرية السوسيو تقنية إطاراً نظرياً هاماً لفهم وتحليل العديد من الظواهر في المؤسسات ويتجلى ذلك فيما يلي:²

أ- إنّ اعتبار التنظيم متكون من نسق فني ونسق اجتماعي كلّ منهما يؤثر في الآخر ويتفاعلان باستمرار ويقودان إلى استخلاص مبدأ هام في التغيير التنظيمي، مؤداه أنّ إحداث التغيير في أحد النسقين سيؤثر لا محال في النسق الآخر، وبالتالي فمن غير المجدي ترشيد أحد النسقين على انفراد، أي ترشيد الأنساق التقنية والاجتماعية معاً هو وحده الذي يؤدي إلى تحقيق مردود إجمالي أحسن.

ب- أكّدت السوسيو تقنية على أنّ لكل تكنولوجيا عدّة اختيارات، بناءً على ذلك فإنّ إحداث تغيير تنظيمي في المجال التقني، لا بد من حسن اختيار التنظيم المناسب للجانب التقني للعمل الذي يتلاءم مع الجانب الاجتماعي (النسق الاجتماعي) لتحقيق فعالية أكثر.

ج- ترست وامراي (Trist et Emrey) عند تحليلهما للعوامل التي تؤثر على المؤسسة سلطا الضوء على ظاهرتين هما:

-التغيرات التي تحدث في البيئة تفرض تطور المنتجات وتتبع المخرجات (outputs) بدون إجراء تغيير هيكلية مرتبط بمرونة جهاز الإنتاج التقني.

- درجة تنوع المدخلات (inputs) التي يمكن أن تتحملها المؤسسة بدون إحداث تغيير تنظيمي تتعلق بالتكنولوجيا المستعملة.

نستخلص مما تم عرضه أنّ هذا المدخل يركز على التكامل ما بين النسق الفني (التكنولوجيا)، وبين النسق الاجتماعي المتمثل في بيئة العمل والأفراد العاملين واحتياجاتهم، لتبقى "التكنولوجيا" من الأنساق الداعمة لأهداف المؤسسة، شريطة ألا تنعكس بالسلب على سلوك العاملين وعلى قيمهم التنظيمية، وتحدث نوع من

¹ - اعتماد محمد علام: المرجع سابق ص 119.

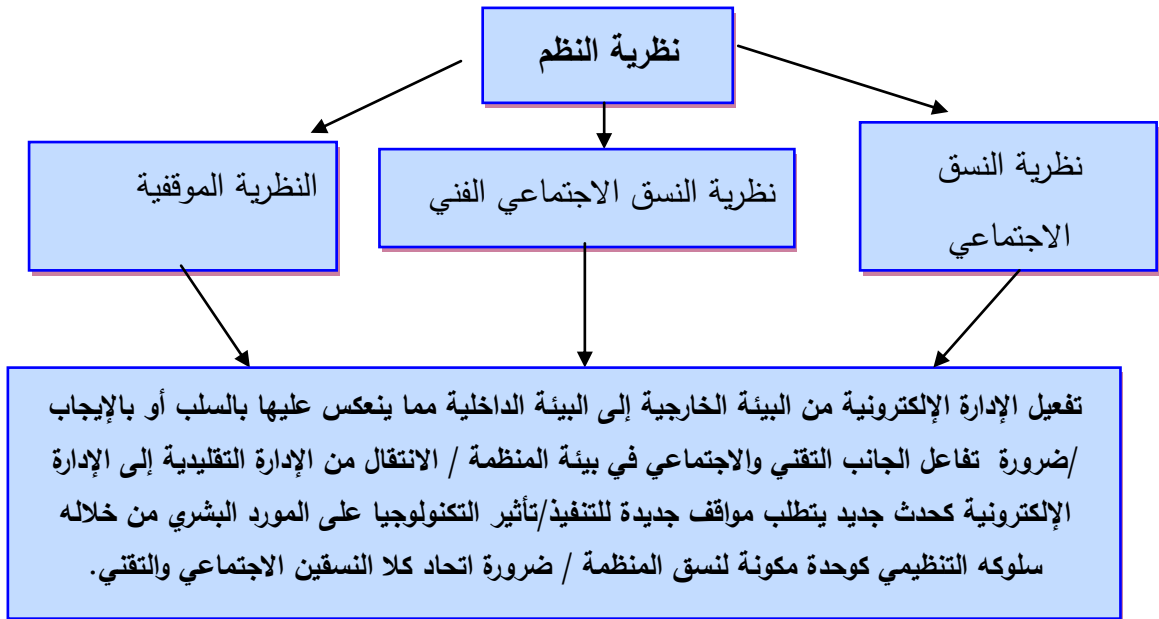
² - تريكي حسان: مطبوعة بيداغوجية في مقياس: نظريات المؤسسة، (السنة الثالثة، علم الاجتماع تسيير المورد البشرية، نظام LMD)، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، 2015/2014، صص 71-72.

الإغتراب الذاتي أو الشعور بعدم الرضا في ضوء غياب أو نقص ثقافة التعليم الإلكتروني، وسيادة الأساليب التقليدية على أغلبية المؤسسات خاصة الجزائرية .

التعقيب على المدخل الإجتماعي الفني :

مدخل النسق الإجتماعي الفني من المداخل النظرية الحديثة في دراسة التنظيم، وهو مدخل نظري وسيط بين الحتمية التكنولوجية والحتمية الإجتماعية، ويؤكد أن لكل من التكنولوجيا والقوى الثقافية والإجتماعية أهميته التي تؤثر بدرجات متفاوتة على سير العمل، وهو مدخل يستخدم نظرية الأنساق ويؤكد على مراعاة العلاقات بين الأنساق الاجتماعية والتكنولوجية من أجل إنشاء نموذج تنظيمي أكثر كفاءة وفعالية. وقد تعرض هذا المدخل للنقد على أساس استخدامه المحدود للدراسات الإمبريقية في دراسته لمشكلات التنظيم، وهناك من اعتبره أنه أهمل أطر نظرية متعمقة حول هذه العلاقة المتبادلة التي تفسر العلاقة بين التكنولوجيا والأبعاد الاجتماعية والثقافية المختلفة للتنظيم.

الشكل رقم 05): المداخل النظرية المتعلقة بالجانب السيوسيو تنظيمي والإدارة الإلكترونية



المصدر : من إعداد الباحثة بناء على المعطيات النظرية

3- على المستوى التكنو اجتماعي:

3-1- مدخل الحتمية التكنولوجية:

"ترجع أصول هذه النظرية إلى عالم الاتصال الكندي (مارشال ماكلوهان)، وعالم الإقتصاد الكندي "هارولد إينيس"، والذان أعطيا في أعمالهما دورًا رئيسيًا لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، في عمليات التفاعل والتواصل البشري بل حتى في تنظيم المجتمع برمته، وقد تعرضت مساهمات ماكلوهان إلى انتقادات لاذعة، بيد أن الاعتبار رد إليها في بداية السبعينيات، حيث كان ماكلوهان يرى أن الموصفات الأساسية لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي التي تؤثر في كيفية التفكير، وكيفية تنظيم المجتمعات فالتحول في تكنولوجيا الاتصال يؤدي إلى التحول في التنظيم الاجتماعي، بل في حواس الإنسان التي تصبح هذه الوسائل التكنولوجية استنادًا لها (الكاميرا للعين، الميكروفون للسمع، الحواسيب للعقل...) ¹.

"وتتعلق الحتمية التكنولوجية من قناعة بأن قوة التكنولوجيا هي وحدها المالكة لقوة التغيير في الواقع الاجتماعي، والنظرة التفاؤلية للتكنولوجيا تهل لهذا التغيير، وتراه رمزًا لتقدم البشرية وعاملاً لتجاوز إخفاها في مجال الاتصال الديمقراطي الذي تتقاسمه البشرية، والنظرة التشاؤمية التي ترى التكنولوجيا وسيلة للهيمنة على الشعوب المستضعفة والسيطرة على الفرد" ².

التعقيب على مدخل الحتمية التكنولوجية:

"إن الحتمية التكنولوجية وضعت المؤسسات أمام حتمية التغيير والانتقال نحو استبدال أنظمتها الإدارية، بأخرى قائمة على التكنولوجيا كأساس وقاعدة واعتبار التكنولوجيا العامل المنفرد والمتفرد بهذا التغيير والسبب الرئيسي فيه، مما جعل المؤسسات تركز بصورة كبيرة على هذا العامل، ومحاولة فهم بنيته وكيفية التكيف والتأقلم معه دون الانتباه لتدخل العوامل الأخرى المحيطة بها في بيئتها الداخلية، أو العوامل المنتشرة في محيطها الخارجي وكأنما التكنولوجيا ستتجح من تلقاء نفسها بلا تدخل أو تعاون أو تكاتف من جانب الهياكل الإدارية للمؤسسة، وأصولها المادية والمعنوية وهذا الذي سيجعل المؤسسة تتعثر في عملية إنجاحها لمرحلتها الانتقالية نحو تبني النظام الإداري الإلكتروني، لأن التركيز على جهة وإغفال الجهات الأخرى سيتسبب في تعطيل هذه العملية، أو توقفها قبل أن تبدأ أو تعثرها أثناء البدء وعدم

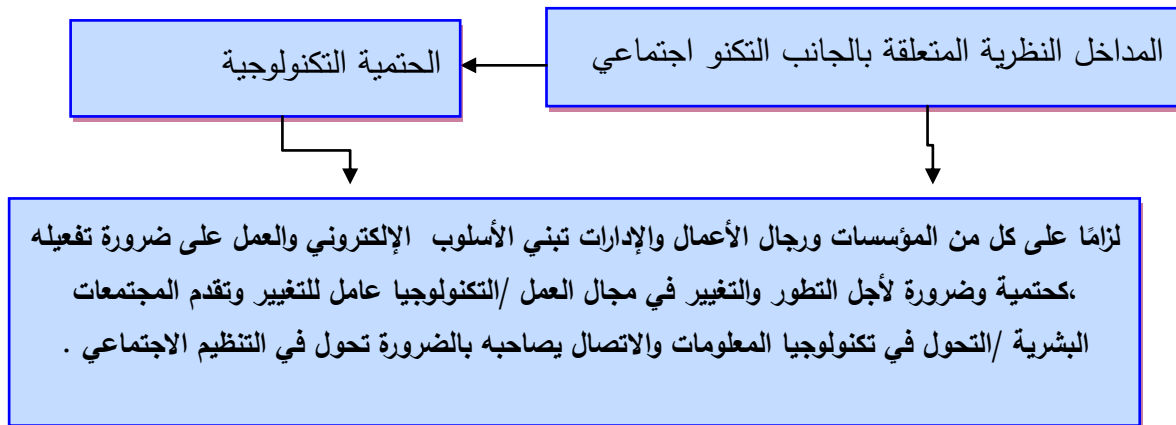
¹- إيمان آيت مهدي: مرجع سابق، ص 93.

²- المرجع نفسه، ص 94.

اكتمالها، إذن فالاحتمية التكنولوجية قد تشير لمسألة وجود مسببات أخرى بشكل غير مباشر إذ ما أمعنت المؤسسة النظر وفهمت منطق التغيير بصورة واضحة وسليمة.¹

بعد الاطلاع على هذه النظرية يمكننا القول بأنّ وسائل الاتصال هي وسائل لنشر المعلومات وهي جزء من سلسلة التقدم التكنولوجي، حيث أنّ الإدارة الالكترونية جاءت بعد سلسلة من التطورات، في التقدم في مجال التكنولوجيا في مجتمع ما بعد الحداثة وكثورة جيل ثالث ألغت الورقي نددت بشعارات، إدارة بلا مكان، إدارة بلا تنظيمات، إدارة بلا ورق جاءت كاحتمية لإفرازات العولمة، حيث كان لزاماً على كل من المؤسسات ورجال الأعمال والإدارات تبني هذا الأسلوب والعمل على ضرورة تفعيله، كاحتمية وضرورة لأجل التطوير التنظيمي والتغيير في مجال العمل، حيث تعمل على تحسين الأداء وتجويده وإيصال الخدمة للعميل بالوقت والمكان المحدد واختصرت بذلك الوقت والجهد والتقليل من التكلفة .

الشكل رقم(06): المداخل النظرية المتعلقة بالجانب التكنو اجتماعي والإدارة الإلكترونية



المصدر : بالاعتماد على المعلومات النظرية

4-المداخل النظرية المتعلقة بالجانب السيوسيو ثقافي:

4-1-مدخل التعلم التنظيمي:

"إنّ مفهوم ثقافة التعليم التنظيمي لا يعد حديثاً نشأ بل تمتد جذوره إلى نظريات التنظيم ونظرية النظام، ويُعرّف على أنه: عبارة عن عملية اكتساب المعلومات تمّ تخزينها إلى ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات، ثم مراجعتها وتنقيتها من حين لآخر، فهو عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء

¹ - إيمان آيت مهدي :المرجع سابق ، ص 94.

المنظمة، حيث تهدف هذه العملية إلى استثمار الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ومراجعتها، من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام¹.

يعدّ التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على العلم والتعلم والمعرفة، ونتيجة لإفرازات العولمة، برز نظام التعلم التنظيمي كمحرك لإحداث تغيير جذري، وثورة حقيقية في نمط التفكير السائد في المؤسسات والذي يتطلب توفير برامج تكوينية وتعليمية، وتوفير مناخ تعليمي ملائم لإحداث تنمية إلكترونية في مجال العمل الإداري فالتعلم التنظيمي مجموعة من العمليات التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى اكتساب معارف جديدة، تؤدي إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها من كفاءة أفرادها، ويقوم هذا المدخل على التعلم المستمر الهادف إلى تمكين الأفراد من التفكير بشكل جماعي، ومن ثم الرفع والارتقاء بالمؤسسة وزيادة القدرة على مواجهة التحديات والمستجدات العالمية ومن ثم المحافظة على بقاءها. والإدارة الإلكترونية كنظام إداري حديث يحتاج إلى نموذج تعلم فعال سواء متطلبات تعلم تنظيمية أو تقنية، فالتعليم ضرورة إستراتيجية ولا يمكن نجاح أي فكرة جديدة ما لم توفر لها معايير ومتطلبات التعلم، بهدف تحسين أداء مواردها والارتقاء بالمؤسسة وتحقيق أهدافها.

4-2-مدخل الثقافة التنظيمية:

"ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة، في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينات من القرن العشرين، فلقد حاول عالم الإدارة والمختص في التطوير التنظيمي الأمريكي (إدغان هنريشاين) باعتباره من رواد هذه النظرية أن يقدم مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة محددة ودقيقة، وذلك من خلال الإشارة إلى أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما، كما يرى أن دراسة الثقافة التنظيمية يجب أن تشمل ثلاثة جوانب رئيسية هي: الظواهر الملموسة، والقيم والافتراضات الأساسية لأعضاء المنظمة بشأن طبيعة الإنسان والبيئة. وفي الواقع إن مفهوم الثقافة التنظيمية يعدّ اليوم مجالاً حياً للدراسة والبحث، في عالم المنظمات حيث أنه يلقي قبولاً عاماً من الباحثين والمجالات المتخصصة في الإدارة، فقد أفرزت كثير من المجالات الدورية أعداداً

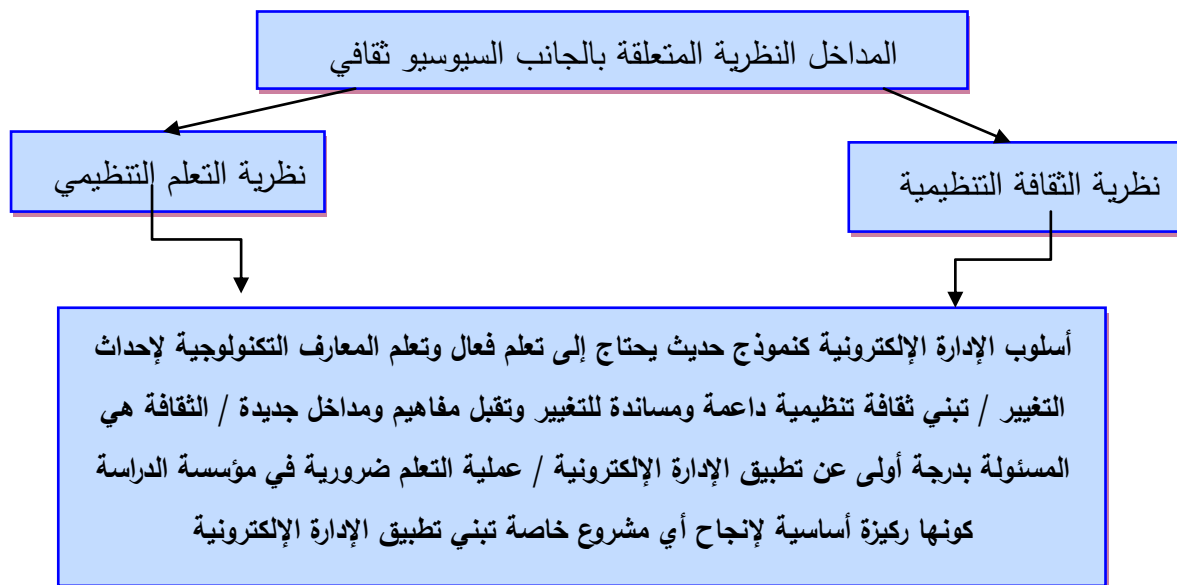
¹-إيمان آيت مهدي : المرجع السابق ، ص 91.

خاصة ناقشت فيها مفاهيم نظرية الثقافة التنظيمية، منهجاً جديداً في إدارة التغيير، وبخاصة عندما تعمل هذه المنظمات في بيئات غير مستقرة".¹

"ومن الجدير بالذكر أنّ المنظمات الحديثة تتسم بالتغير السريع في بيئاتها، وتعدد قوى العمل لذا فهي تحتاج إلى ثقافة تنظيمية قوية لا تحدد أنماط السلوك بدقة، وإنما تستطيع التفاعل في ظل المعطيات الجديدة كالعولمة وما أنتجه من تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمنافسة وغيرها".²

تشكّل ثقافة المؤسسة إحدى المظاهر السلوكية التي توحد قرارات أعضائها، فالثقافة التنظيمية في كينونتها مرتبطة بوجود الإنسان، واستعداده للحياة بصورها المختلفة حتى عدت الثقافة جهازاً للتمييز بين بني البشر والمجتمعات والحضارات عبر ضروب الأزمنة والتاريخ، فهي مرآة عاكسة لحقائق متصلة بمسار نشأة المؤسسة وتطورها وما تحتويه من عمليات وفعاليات متنوعة، وكذلك ترتبط بالسيرة الوظيفية لقياداتها ومواردها البشرية، فهي بطاقة تعريف لها وتختلف المؤسسات في ثقافتها التنظيمية، وتشمل قيم ومعتقدات ورموز وممارسات تنظيمية، ولذلك فإنه لتبني نظام الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة، لا بد أن تهيئ ثقافة تنظيمية داعمة ومساندة للتغيير وتقبل مفاهيم ومداخل جديدة، نحو تطبيق النظام الإلكتروني بما يوفره هذا الأخير من تسهيلات وإيجابيات .

الشكل رقم (07): المداخل النظرية المتعلقة بالجانب السيوسيو ثقافي والإدارة الإلكترونية



المصدر : إعداد شخصي

¹ - إيمان آيت مهدي: المرجع سابق ، ص 88.

² - المرجع نفسه ، ص 88.

خلاصة :

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهم المداخل النظرية التي تفسر العلاقة التشابكية بين المؤسسات والأنظمة التكنولوجية المطبقة، فمن خلال دراستنا التي تناولت انعكاسات الإدارة الإلكترونية على القيم التنظيمية للمورد البشري ارتأينا التركيز على هذه المداخل الاسترشادية التي أعطتنا توضيحات لعدة مفاهيم مستخدمة في الدراسة، وإعطاء صورة للعلاقة التكاملية بين هذه المفاهيم مع بعضها البعض وعلاقتها بموضوع دراستنا، ولقد كانت هذه المداخل ذات الأنساق المفتوحة هي الأقرب للموضوع، فكل مدخل نظري مرتبط بما قبله وممهّد لما بعده، ورغم أن هناك تباعد في الفترات الزمنية، إلا أن هذه المداخل شكلت براديجمات تعالج الموضوع من زوايا متعددة، ولقد كانت هناك نقاط تشابه واختلاف في المداخل النظرية التي تم الاعتماد عليها ويبرز التشابه في عنصر النظام المفتوح، حيث اعتبرت المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمتغيرات الخارجية، ويتبادل المدخلات والمخرجات، وهذا سيساعدها على التكيف مع عوامل التغيير وأهمها عامل التكنولوجيا الذي أصبح اليوم المحرك وصانع القرار الأساسي، ولكي تحافظ المؤسسات والمنظمات على بقائها واستمراريتها لا بد عليها التكيف مع كل ما هو جديد ومستحدث، شريطة ألا تنعكس هذه التغيرات التنظيمية والتكنولوجية على سلوكيات الأعضاء وعلى قيمهم داخل المؤسسات. إن تطور هيكله الجامعات كميدان الدراسة مثلاً يسير نحو كلّ ما هو إلكتروني، حيث أصبح رهاناً وضرورة فرضتها كل المعطيات الإقليمية والدولية، لذا فالتوجه نحو تفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر أصبح حتمية لمسايرة ركب الدول الأخرى.

تناولنا أيضاً في هذه الجزئية بعض الدراسات التي تتشابه أو تتقارب مع إحدى متغيرات الدراسة، حيث كشفت لنا العديد من النتائج والمعطيات أهمية تفعيل أسلوب الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي هذا من جهة وبأهمية دراسة السلوك التنظيمي والمتمثل في القيم التنظيمية، فضلاً عن تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة التي تعد مرحلة مهمة جداً في البحث العلمي، فهي نقطة الارتكاز التي تسهم في إجلاء الغموض والتداخل بين الأفكار، والتي تراود الباحث وخاصة التدخل الذي وجد بين مفهوم القيم التنظيمية والثقافية التنظيمية، وعليه سنحاول في الجزئية الموالية الموسومة بـ **الإدارة الإلكترونية متطلب حديث لعصرنة الإدارة** التطرق إلى قضايا وأبعاد الإدارة الإلكترونية" ومن ثم التطرق إلى "القيم التنظيمية" في التراث السوسيولوجي .

الفصل الثاني:

الإدارة الإلكترونية متطلب

حديث لعصرنة الإدارة

تمهيد:

أولاً: مدخل عام للإدارة التقليدية

1-بروز فلسفة الإدارة

2-مراحل تطور الفكر الإداري

3-وظائف الإدارة

4-مستويات الإدارة

5-خصائص الإدارة

6-مهارات الإدارة

ثانياً: أساسيات الإدارة الإلكترونية

1-التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

2-مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية

3-مبشرات التحول نحو الإدارة الإلكترونية

4-خصائص الإدارة الإلكترونية

5-أهداف الإدارة الإلكترونية وأهميتها

ثالثاً: مكونات البنية الأساسية للإدارة الإلكترونية

1-الحواسيب

2-البرمجيات

3-قواعد البيانات

4-الشبكات

5-المورد البشري

رابعاً: محددات الإدارة الإلكترونية

1-وظائف الإدارة الإلكترونية

2-مبادئ الإدارة الإلكترونية

3-إيجابيات الإدارة الإلكترونية وسلبياتها

4-متطلبات الإدارة الإلكترونية

5-معوقات الإدارة الإلكترونية

خامساً: نماذج تطبيق الإدارة الإلكترونية

1-نماذج غربية

2-نماذج عربية

3-تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر

خلاصة

تمهيد:

إنَّ الإدارة ليست وليدة ممارسات إدارية قديمة، فخلفتها ترجع إلى قرون سابقة وحضارات فائتة فمختلف الوظائف الإدارية من "تنظيم، تخطيط، متابعة، رقابة وتوجيه طبقت في هذه الحضارات وبأسلوب علمي وفني ممنهج، وقد تخللت نشاطات الإنسان في مختلف المنظمات الإدارية إذ تسعى للوصول إلى غايات محددة من خلال الجهد البشري المشترك، خاصة مع توفير الوسائل المادية والفنية المناسبة، كما يرجع الفضل إلى المورد البشري الذي ظل وسيبقى محور اهتمام كافة المجتمعات ومن ثم تحرص دوماً على تحقيق رفاهيته ونهضته، وتؤمن في الوقت ذاته أنه صانع النهضة والرفاهية.

ومع انفجار الثورة المعلوماتية وظهور العولمة وما أفرزته من تكنولوجيات حديثة ومتطورة التي أحدثت ثورة في مجال العمل والفكر الإداري، أصبحت العمليات الإدارية تسير وفقاً لمنظومة تكنولوجية إلكترونية، تحركها الآلة بقيادة المورد البشري وأصبح من الضروري على كل المنظمات والمؤسسات الاستفادة من عالم ثورة التقنية والمعلوماتية في مجال العمل الإداري لتوفير الوقت، الجهد وتحقيق الأهداف المرجوة .

أولاً: مدخل عام للإدارة التقليدية

1-بروز فلسفة الإدارة:

"ظهرت الإدارة منذ نشأة الإنسان، وازداد الاهتمام بها منذ أن عرف أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة على أنشطته منذ آلاف السنين، وبالرغم من هذا لم يظهر الاهتمام علمياً بالإدارة كفكر ومفاهيم ومبادئ ونظريات إلا أواخر القرن التاسع عشر".¹

"ترجع الكثير من المفاهيم والأسس المرتبطة بموضوع الإدارة إلى جذور تاريخية في الإدارات القديمة فالإدارات المصرية القديمة التي تعود في تاريخها إلى القرن 13 قبل الميلاد، أدركت أهمية الإدارة والتنظيم في ظل الدولة البيروقراطية التي عرفها المصريون القدماء، كما أدركوا أهمية القيادة الإدارية، فعملت الدولة على إعداد موظفيها وإهتمت بتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم الإداري، كما طبقت نظام الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العمل الإداري. وبدل تاريخ الصين القديمة على أن الإدارة كانت على مستوى أعلى من التنظيم، ونظراً لكثرة المهام الملقاة على عاتق الموظفين، قد عرفت الصين القديمة امتحاناً من يشغلون المناصب الإدارية القيادية، وإتباع الحكمة والقوة الحسنة كأسلوب إداري قيادي والإدراك الواعي للبيئة الاجتماعية، والتحذير من استخدام العقاب كوسيلة لطاعة المرؤوسين".²

"وقد أسهمت "بلاد اليونان" بدورها البارز في الفكر الإداري بصفة عامة، والقيادة بصفة خاصة وساعد على قيام المجتمع اليوناني القديم على التقسيمات الإدارية (المتينة مع الدولة) ولذا ظهر فيها طابع إداري يقوم على ديمقراطية الإدارة في المدن مثل أثينا، وطابع إداري آخر يقوم على دكتاتورية الإدارة في المدن ذات الطابع العسكري مثل "اسبرطة".³

"أما في الدول الرومانية القديمة ظهر نظام إداري ضخم يقوم على إدارة الإمبراطورية الرومانية القديمة، وكان من إنجازات هذا الجهاز الإداري إنشاء أضخم شبكة طرق لربط روما بالعديد من الولايات التابعة لها، وأكدوا على الفصل بين الوظائف الإدارية المدنية والعسكرية وعرفوا بالرقابة الإدارية".⁴

¹-محمد الفاتح، محمود المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، د ط، دار الجنان، د س، ص 09.

²- عمر أحمد هاشم الشريف وآخرون: الإدارة الإلكترونية (مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة)، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 19.

³- المرجع نفسه، ص 20-21.

⁴- المرجع نفسه، ص 22.

"وفي الإسلام هدف التنظيم الإداري إلى تحقيق هدف شرعي عرف في الفقه الإسلامي بالمصالح المرسله وهي بمعنى تحقيق كل مصلحة تتماشى مع مقاصد التشريع الإسلامي في جلب المنافع ودفع المضار".¹

"كما أكد الإسلام على العديد من مبادئ السلوك الإداري من أهمها (الحزم، المسؤولية، ارتباط السلطة بالمسؤولية، الوسطية، المشورة، التأكيد على العلاقات الإنسانية) واشترطت في القادة والإدارة: القوة، الأمانة، التقوى، العدل، القدوة الحسنة، الشورى، الرفق، الرحمة، التعاون، الصدق، الحكم، التواضع، الشكر، حفظ اللسان، الجودة والكرم".²

"كما أن تطبيق الإدارة وممارستها بدأ منذ فجر التاريخ وبداية ظهور المدينة، لكن دراسة الإدارة كعلم له مبادئ، نظريات لم تبدأ إلا نتيجة للثورة الصناعية وأواخر القرن (20)، وما صاحبها من ظهور اختراعات عديدة الأمر الذي أدى إلى تقدم الصناعة الآلية بشكل كبير، وإنشاء المصانع الكبرى والتوسع في الإنتاج ومن الأسباب التي أدت إلى ظهور علم الإدارة ما يلي:³

- اتساع حجم المشروعات والتوسع والتطور الذي أدى إلى كبر وتعقد مشاكل إدارة هذه المشروعات ؛
- ظهور الشركات المساهمة على نطاق واسع، يمكن عدد كبير من أصحاب رؤوس الأموال من استثمارها عن طريق شراء الأسهم ومع ازدياد عدد حاملي المشاريع أصبح من الصعب عليهم إدارة المشروع، فكان من الضروري وجود فئة من المديرين المحترفين عليهم إدارة المشروع ؛
- **تطبيق مبادئ تقسيم العمل والتخصص:** نتيجة لكبر حجم المشروعات تم تطبيق هاتين المبدأين، والذي أدى إلى سرعة أداء الأعمال وإتقان الأفراد لأعمالهم وزيادة الإنتاج بكميات كبيرة، لكن أدى ذلك إلى ظهور مشاكل إدارية منها: ضرورة التنسيق بين التخطيط لأجزاء العمل وكذلك الرقابة الجيدة على العمال ؛

¹ - عمر أحمد هاشم الشريف وآخرون : المرجع السابق، ص 22.

² - المرجع نفسه، ص 24.

³ - عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر (دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس العاصمة)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع: تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر

بـسكرة - ، الجزائر ، 2016/2015، ص 38-<http://thesis.univ-biskra.dz/2477/1/Th%C3%A8se%202016-2015>

biskra.dz/2477/1/Th%C3%A8se%202016-2015 على الساعة 17:23.09/11/2021

• زيادة المشروعات الخاصة في ظل النظم الرأسمالية، وجدت العديد من المشاكل تتعارض مع مصالح الأفراد مع مصلحة المجتمع في أغلب الأحيان، فكان أن تدخلت الدولة بأشكال مختلفة من ضوابط التوجيه وضبط حركة المشروعات، ببعض الامتيازات مثل الإعفاءات الجمركية أو الضريبة وقد تضاعف ذلك من أعباء ومسؤولية إدارة المشروع، وتطلب الأمر ضرورة قيام المديرين بالتعمق في دراسة علاقة المشروع بالدولة والمجتمع والتشريعات .

من خلال ما سبق طرحه يمكننا القول أن الممارسات الإدارية ترجع إلى جذور تاريخية في الحضارات القديمة، فقد عرفت هذه الأخيرة الكثير من المبادئ الإدارية، وسعت جاهدة لترسيخها أما علم الإدارة كعلم قائم بذاته له مناهج وأسس برز مع زيادة حجم الإدارة وتعدد الوظائف والتقسيمات، وتنوع المنتجات والخدمات ومع زيادة عدد العاملين الأمر الذي تحتم ضرورة تطوير الفكر الإداري وتطويره، بما يتناسب واحتياجات المدراء والعاملين والمنظمة لضمان البقاء والاستمرارية وحل المشكلات الإدارية.

2- مراحل تطور الفكر الإداري:

"شهدت الإدارة على مرّ القرون تطورات مختلفة ومتنوعة في مستويات التقنية، مما أدى إلى تطور المدارس الإدارية ونظرياتها وتنوع المداخل حيث يمثل كل منها إطار فكري متكامل، ويمكن تحديد أهم المدارس والمداخل الإدارية على النحو التالي: ¹

2-1- مرحلة ما قبل ظهور الإلكترونيات:

-المدرسة الكلاسيكية: هي امتداد لتطور الإدارة في بداية الثورة الصناعية وأواخر القرن 19 وتتضمن اتجاهين متميزين هما " الإدارة العلمية والسلوكية " .

هذا المدخل ركز بالدرجة الأولى على الإنتاج وعلى العمليات الإدارية العقلانية والرشيده واعتبار العامل رجل مادي اقتصادي، وبالتالي لم يكثرث للعمليات التنظيمية في شكل تطويري يأخذ بحاجات المورد البشري وتطلعات الإدارة فيه، باستخدام تقنيات الغاية منها تسخيرها في خدمة الإنسان لا تتميطه وتأليته (آلة) كما تطرقت له الإدارة العلمية التحليلية التaylorية (مشروع الحركة والزمن).

كان لابد أن يسافر الفكر الإداري إلى الرؤى الأخرى الأكثر نوراً تحقق فيه الإنسان والإنسانية فيه، ومن هنا جاء مدخل المدرسة السلوكية الذي سنعرضه في الآتي:

¹ - عمر أحمد هاشم الشريف وآخرون : المرجع سابق، ص 53.

-المدرسة السلوكية: نهج يركز على العلاقات الإنسانية وأهمية الفرد في مواقع العمل، هذا المدخل ركز بالدرجة الأولى على العلاقات غير الرسمية والبحث عن بيئة محفزة للعامل، دون مراعاة الجوانب القانونية والرسمية للربط بينها وبين مدخل النظم .

-مدخل النظم: نظرية النظم العامة تتعامل مع المنظمة باعتبارها نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء والنظم الفرعية التي تتداخل العلاقات فيما بينها داخل النظام.

هذا المدخل يقارب نظرية البنائية الوظيفية التي اعتبرت المؤسسة نسق كلي يتكون من أنساق فرعية تتفاعل فيما بينها لتؤدي وظيفة داخل البناء الاجتماعي الكلي وهو المجتمع .

-مدخل الإدارة بالأهداف: أعضاء منشأة الأعمال والمنظمة يساهمون معاً من أجل تحقيق هدف مشترك لإنتاج شامل على أن تعمل جهودهم في نفس الإتجاه، فهذا المدخل يركز على وضع الأهداف سواء كانت طويلة المدى أو قصيرة ، حيث تسعى كافة العمليات الإدارية (عمال ، طاقم إداري) لتحقيق هذه الأهداف بتكاتف الجهود.

-مدخل إدارة الجودة الشاملة: إنشاء ثقافة للتميز في الأداء داخل المنظمة، من خلال التحول الجذري في الممارسات الإدارية لمختلف أوجه المنظمة ، حيث ركز هذا المدخل على كيفية تحقيق الجودة الشاملة بإنشاء ثقافة تميز أداء كل فرد لمعرفة الأفراد الأكفاء الذين يساهمون في تحقيق أهدافها .

2-2-مرحلة ظهور الإلكتروني وإستجابات الفكر الإداري :¹

2-1-مدخل إدارة المعرفة: إدارة العمليات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة.

هذا المدخل واكب التطور والتغيرات التكنولوجية والانتقال إلى إدارة المعرفة من خلال الإستفادة من خبرات وتجارب الأعضاء الفاعلين، في العملية الإدارية للوصول إلى أفضل الأساليب والتطبيقات بقصد المنافسة .

¹- عمر أحمد هاشم الشريف وآخرون : المرجع السابق ،ص-ص 54-55-56.

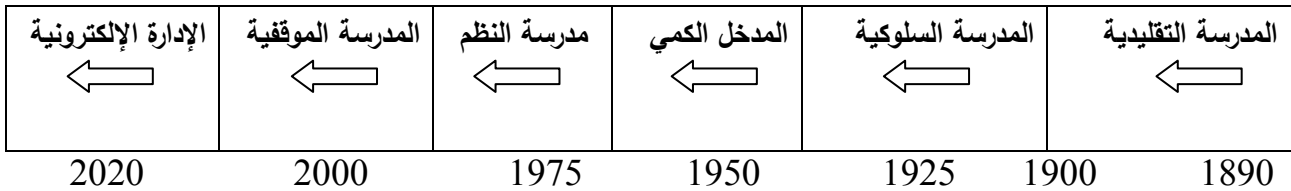
2-2-مدخل إدارة المعلومات: فلسفة وإستراتيجية ومنهجية لانتقاء المعلومات والتكنولوجيا، لبناء النظم الإدارية القائمة على حقائق المعلومات ولقد واكب هذا المدخل التطورات المعلوماتية، حيث أن المعلومة تكون متاحة وسهلة تعرض بناء النظم الإدارية .

2-3-مدخل الإدارة الإلكترونية :

سبق التعرف على هذا المدخل في الفصل المفهومي والذي أكدت فيه جل التعريفات على أن الإدارة الإلكترونية طريقة تقنية للممارسة الإدارية، والإشراف والسيطرة على العمليات الإدارية التجارية والأنشطة بطريقة إلكترونية، باستخدام البنية الحاسوبية الدقيقة ورفيعة المستوى التي تظهر في عالمنا المعاصر.

"ولقد حدّد المختصين في الإدارة مسارًا تاريخيًا متصاعدًا لتطور الفكر الإداري، والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن فمن المدرسة الكلاسيكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي نمت وتوجت إلى المدرسة السلوكية وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية، ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات ثم المدرسة الموقفية في الستينات، فمدخل النظم في الثمانينات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية". والشكل التالي يوضح تطور المدارس الإدارية¹.

الشكل رقم (08) : يوضح تطور المدارس الإدارية وصولاً لمدخل الإدارة الإلكترونية



المصدر : سمير عماري : المرجع نفسه ، ص 10.

يبين الشكل أعلاه مراحل تطور الفكر الإداري بدءًا بالمدارس الكلاسيكية التي تجسدت في أعمال العديد من المفكرين من أمثال (فريدريك تايلور، وماكس ويبير) حيث تعتبر نظرية البيروقراطية كما وضعها ماكس فيبر، هي البداية لنظرية التنظيم العلمية وقد هدف من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز

¹ - سمير عماري :دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية) ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف -المسيلة -، الجزائر ، 2017/2018 ، ص 10.

الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي، وكان فيبر يقصد بالتغيير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي، وبالرغم من الأفكار والمفاهيم التي قدمها فيبر حول النموذج المثالي، إلا أن عيوبه تظهر في تركيزه على الصرامة في تطبيق القواعد والإجراءات والتي تؤدي إلى الجمود، وتقضي على كل فرص المبادرة والابتكار، كما أن النظام البيروقراطي تنظيم مثالي لم يطبق في الواقع إلا بصورة مشوهة، حيث إرتبط هذا المفهوم بالعرقلة الإجراءات، والتلاعب وعرقلة مصالح المتعاملين مع التنظيم، وبالرغم من الانتقادات والتحفظات العديدة التي أثيرت حول النموذج البيروقراطي، إلا أن هذا النموذج طبق في الكثير من المؤسسات الكبيرة وحقق نجاعة وفعالية، أما عن أعمال فريديك تايلور فقد دعا فيها إلى تبني الطريقة العلمية في الإدارة، عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحدسية كما أشار إلى أن جهد العاملين في المؤسسة مرهون بقدراتهم الجسمية لذا ينبغي أن تولي الإدارة اهتماماً بحسن اختيار العاملين وتدريبهم، وكان يؤمن تايلور بأن المحفز الحقيقي للأفراد هو العامل الإقتصادي، هذا بالإضافة إلى قناعته بأن العاملين بحاجة مستمرة إلى الإشراف والرقابة الصارمة لضمان عدم قناعتهم في تطبيق الأسلوب العلمي في العمل، فلا يمكننا إنكار بأي شكل من الأشكال إسهامات المدرسة الكلاسيكية في نشأة وتطوير الفكر الإداري والتنظيمي، إلا أن هذه المدرسة تعرضت إلى العديد من الانتقادات، ولعل أبرز ما يؤخذ عليها نظرتها السلبية للعامل وإعتباره رجل آلي إقتصادي، تحركه المادي لا يجب العمل لذلك لابد من الرقابة الصارمة، كما إعتبرت التنظيم نسق مغلق متجاهلة بذلك تأثير الظروف المحيطة.

وقد تجاهلت نقطة مهمة في التنظيمات الجانب غير الرسمي وركزت بصفة أساسية على العلاقات الرسمية، وأنكرت بذلك حق الأفراد في المشاركة في إتخاذ القرارات، وبالانتقادات الموجهة لهذا المدخل إنتقل الفكر الإداري إلى التركيز على الجوانب النفسية والإجتماعية للعامل ومن ثم تحفيزه معنوياً لزيادة الإنتاجية، ونفس الأمر بالنسبة للمدرسة السلوكية التي تعرض روادها للانتقادات تمثلت في اعتبار المؤسسة نسق مغلق، وفي عام 1925م ظهرت مدارس حديثة مثل المدخل الكمي الذي يهتم بتطبيق الأساليب الرياضية والقياس في العملية الإنتاجية والتسيير حيث ركزت على تطبيق التقنيات العلمية في الإدارة واستخدام الرياضيات وبحوث العمليات، والحاسوب التي تسرع وتحسن صناعة إتخاذ القرارات، ومدخل النظم الذي ظهر في منتصف الستينات من القرن العشرين الذي ينظر إلى المنظمة كوحدة واحدة بدلاً من التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها، وقد شملت على عناصر هي (المدخلات، عمليات

التحويل، المخرجات، التغذية الراجعة، البيئة الداخلية والخارجية) فهي ترى أنّ التغيرات التي قد تحدث بجزء في المؤسسة تؤثر على بقية الأجزاء، لذلك يجب مراعاة كلّ الجوانب، ومن ثمّ ظهرت المدرسة الموقفية التي يسعى أنصارها إلى تحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على القرارات وحضت بإهتمام (بيئة المؤسسة، حجم المؤسسات ودورة حياتها، التقنيات المستخدمة، إستراتيجية المؤسسة، نوع العاملين وطبيعة عمل المؤسسة، وبقائها) وآخر هذه المداخل الإدارة الإلكترونية التي استفادت من الثورة المعلوماتية، وركزت على إلغاء الأسلوب الورقي، كطريقة تقنية للممارسة الإدارية والإشراف والسيطرة على العمليات الإدارية التجارية والأنشطة بطريقة إلكترونية، باستخدام البنية الحاسوبية الدقيقة وتفاصيل هذا المدخل الجديد سيتم عرضها في الجزئية الموالية.

أما النقطة الموالية سيتم التعرض إلى وظائف الإدارة

3-وظائف الإدارة:

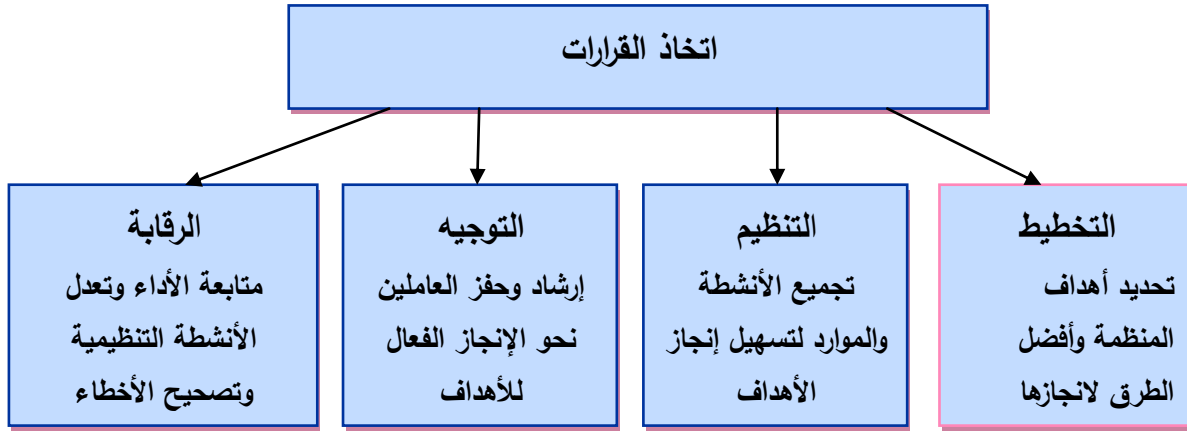
"تعني بوظائف الإدارة عناصر ومكونات العملية الإدارية، أي على المستوى الإداري الذي يمارسها، إلا أنّ الضرورة تقتضي أنّه لا يوجد اتفاق عام بين الباحثين الإداريين على وظائف الإدارة لكن هناك شبه إجماع على أنّ وظائف الإدارة لا بد أن تتضمن العملية التخطيطية والعملية الرقابية والتنظيم والتنسيق والتوجيه. وهناك من يضيف التشكيل Staffing، أو ما يسمى أحياناً تسمية الكفاية الإدارية كوظيفة مهمة من وظائف الإدارة".¹

عملية التخطيط	←	planing process
عملية الرقابة	←	controllor process
عملية التنظيم	←	organization process
عملية التنسيق	←	cordination process
عملية التشكيل	←	staffing process
عملية التوجيه	←	directing process

¹ بشير العلاق: مبادئ الإدارة، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 93.

وهناك أربعة مجموعات رئيسية هي (اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) والعلاقة بين هذه الوظائف الأربعة يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (09): يوضح وظائف الإدارة



المصدر: محمد الفاتح محمود بشير المغربي: مبادئ الإدارة، الطبعة العربية الأولى، دار الجمان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية، عمان، 2014، ص 14.

يوضح الشكل أعلاه وظائف الإدارة ومدى التكامل الوظيفي إذ يعد التخطيط أولى العمليات الإدارية وذلك من خلال تحديد الأهداف والاستراتيجيات قصيرة أو طويلة المدى، ومن ثم تنظيم الموارد البشرية والمادية لإنجاز الأهداف ثم تأتي وظيفة توجيه الموارد البشرية وآخر وظيفة هي الرقابة على العمليات المركزة في المؤسسة لتقييم النتائج ومن ثم التقييم فهذه الوظائف تتكامل فيما بينها تحقيقاً لأهدافها والحفاظ على بقائها واستمراريتها.

وانطلاقاً من وظائف الإدارة سنحاول التطرق إلى مستوياتها.

4- مستويات الإدارة:

تشمل المستويات الإدارية على الأنشطة التالية:¹

4-1- الإدارة العليا وتشمل أنشطتها:

- إسناد الوظائف والمهام لمختلف العمليات.
- إرشاد وتوجيه العاملين في الأنشطة اليومية.

¹ - سعيد حنذب المعلوي، صالح حنذب المعلوي: التخطيط الإستراتيجي في الإدارة الحديثة (مفاهيم أساسية للتخطيط الإستراتيجي)، د ط 2018، ص ص 13 - 14.

▪ الحفاظ على العلاقات الجيدة بين العاملين في المنظمة.

4-2- الإدارة الوسطى وتشمل أنشطتها:

▪ تنفيذ خطط المنظمة وفقا لسياسات وتوجهات الإدارة العليا.

▪ وضع الخطط للوحدات الفرعية.

▪ المشاركة في توظيف وتدريب مستوى الإدارة الدنيا.

"كما يكشف تحليل التراث العلمي لعلماء الإدارة والتنظيم عن وظائف المستويات الإدارية والتي يجب أن تهتم بها داخل المنظمات وهي على النحو التالي:¹

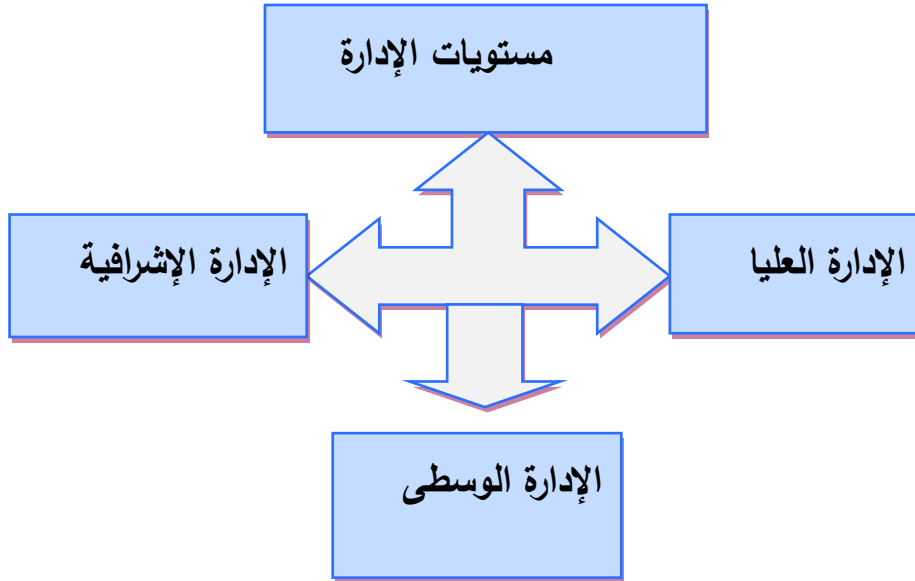
أ- مستوى المديرين العليا: ويقصد بها فئة المديرين الذي يقومون بعملية صنع القرار، حيث يتم اختيار هذه الفئات على أسس من الموضوعية والكفاءة والقدرات والمهارات الفردية والتنظيمية المختلفة ، بالإضافة إلى امتلاكهم لعدد الملكات الخاصة مثل (الشخصية ، اتخاذ القرار المناسب والسريع ، القدرة على رسم الخطط والإعداد للمشروعات).

ب- مستوى الإدارة المتوسطة: يطلق عليها نمط الإشراف الثاني، ولها دور أساسي في عمليات التنفيذ لسياسات وأهداف الإدارة تتوفر على مجموعة من الخصائص بما فيها (عنصر الخبرة ، التخصص والمهارات التي تؤهلها إلى العمل والإنتاج).

ج- مستوى الإدارة التنفيذية: هذه الفئة لا تقل أهمية عن بقية المستويات في إنجاز الأهداف التنظيمية وتنفيذ القرارات والسياسات والاستراتيجيات العامة للإدارة، وتحتاج هذه الفئة إلى العديد من الكفاءات والقدرات الخاصة والمهارات الذاتية والتنظيمية التي تحتاجها للعمل بصورة عامة (توافر خط الاتصال بينهما وبين فئة العمل التي تعمل في خطوط العملية الإنتاجية والخدماتية). والشكل الموالي يوضح هذه المستويات:

¹- جابر سيد عوض ، أبو الحسن الموجود : إدارة المنظمة الاجتماعية ، د ط ، المكتبة الجامعية الحديثة للنشر ، مصر ، 2005، ص 38.

الشكل رقم (10): يبين المستويات الثلاث الإدارية



المصدر: منال أحمد البارودي: الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2015، ص 31.

تشتمل الإدارة على ثلاثة مستويات وهي (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية) حيث يسند لكل مستوى العديد من الأنشطة الإدارية إذ تتولى الإدارة العليا كمستوى أولي مهمة وضع الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة، كما تقوم بإصدار التعليمات اللازمة لإعداد الميزانيات والإجراءات والجدول الزمنية، أما الإدارة الوسطى كمستوى ثانٍ تتولى مهمة الإشراف على الخطط والسياسات حيث تتوفر فيها مجموعة من الخصائص مثل الخبرة والتخصص، وآخر مستوى الإدارة الإشرافية والتي لا تقل أهمية على باقي المستويات تتولى مهام التنفيذ، وتحتاج إلى خصائص ضرورية تتمثل في الخبرة والمهارات سواء التنظيمية والذاتية.

وفي النقطة الموالية سيتم التطرق إلى خصائص الإدارة التي تميزها عن غيرها من العمليات الأخرى.

5- خصائص الإدارة:

تتسم العملية الإدارية بعدة خصائص تميزها عن غيرها من العمليات الأخرى، ويوضح (عبد الرحمان توفيق) أهم هذه الخصائص كالآتي:¹

5-1- الرسمية: وهي تتم في إطار قانوني محدود ومعروف ومعلن وهو التنظيم الرسمي.

5-2- الاستمرارية: فالمديرون يقومون بوظائفهم الإدارية بشكل مستمر طالما بقيت المنظمة على قيد الحياة.

5-3- التسلسل: تتدرج العملية الإدارية بين عدة مستويات إدارية (العليا ، الوسطى ، الإشرافية).

5-4- التوازن: توزيع الجهد الإداري بين الأنشطة المختلفة بما يتفق مع أهميتها النسبية، وتحقيق التوازن بين وظائف العملية الإدارية نفسها.

5-5- عملية اجتماعية: وهذا يعني أن هناك عددًا من الناس يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب وقد نشأت الإدارة عندما أصبح ضروريًا تعاون جماعة من الأفراد لأداء عمل معين.

تتسم الإدارة بجملة من السمات ولعل أهم سمة أن الإدارة عملية اجتماعية، إذ نشأت كضرورة اجتماعية تعتمد على التعاون المتبادل بين الأفراد لأداء العمل، كما أنها عملية هادفة فكل مؤسسة لها هدف نشأت من أجله سواء كانت خدماتية أو إنتاجية مع الحفاظ على بقائها واستمرارها .

وفي المرحلة الموالية سيتم التطرق إلى مهارات الإدارة من جانب فني و إنساني وأيضاً تجريدي.

6- مهارات الإدارة:

"للإدارة مجموعة من المهارات التي لا بد أن يتحكم بها العاملين، والتي من شأنها أن تساعد العامل على أداء عمله والقيام بمهامه الإدارية أو القيادية بكفاءة وفعالية ومن هذه المهارات:²

¹-مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الإداري ، طبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر ، 2012، ص 25.

²-السلمي علي: الإدارة بالأهداف، دار غريب للطباعة والنشر، د ط، مصر، 1999، ص 123.

6-1-المهارات الفنية:وهي كل ما يتصل بالمعلومات والقدرات الفنية الخاصة بالعمل،كمعرفة لوصف وظيفة ومتطلباتها ومسئولياتها وواجباتها،وهنا لا بد للمسئول محاولة دراسة واكتساب المعلومات التقنية اللازمة له في عمله.

6-2-المهارات الإنسانية:وهي كل ما يتعلق بسلوك المسئول كفرد وعلاقته بالآخرين، وأسلوبه في التعامل معهم وتفاعله معهم في المواقف الجماعية المختلفة،وهذه كلها مهارات سلوكية أساسية اللازمة له في عمله على كل المستويات،حيث أنّ المورد البشري هو المورد الأساسي لأي منظمة، وسلوك الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم هو الفاصل بين نجاح المنظمة وفشلها.

6-3المهارات التجريدية:أي قدرة المدير على النظرة الشاملة الواسعة للأمور، فيربط بين أنماط السلوك المختلفة في المنظمة وينسق بين القرارات العديدة التي تصدر فيها، بما يساعد المنظمة ككل على التوجه نحو الهدف المحدد لها.

كلّ مستوى إداري يحتاج إلى مهارات إدارية وتختلف من مستوى لآخر،حيث أنّ المهارات الفنية تزداد أهميتها لدى المستويات الإدارية الدنيا لحاجاتهم إلى الإشراف على العاملين وتوجيههم، أما المهارات الإدارية التجريدية تزداد أهميتها لدى المستويات العليا نظراً لدورها الهام في اتخاذ القرارات،والمهارات الإنسانية تتقارب أهميتها مع كل المستويات الإدارية.

ثانياً-أساسيات الإدارة الإلكترونية :

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت،بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل النظم الإدارية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمات التقليدية،إلى نمط جديد يرتكز على البعد التكنولوجي والمعلوماتية، لإعادة هندسة الخدمات الإدارية وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت تلعب فيها التكنولوجيا المحرك الأساسي،وبالتالي التحول نحو إدارة الإلكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة،والتفاعل الآلي واختراق الحدود. فقد أفرز التحول نحو نموذج الإدارة الإلكترونية جملة من التغييرات، والتي تؤسس في النهاية إلى مقولة نهاية الإدارة التقليدية، فهذا النموذج الجديد أحدث ثورة في عالم الإدارة حيث يوفر الكثير من فرص النجاح، والوضوح والدقة في تقديم الخدمات إنجاز المعاملات وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي ، ونقلة نوعية في نموذج الخدمات الإدارية.

1-التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

"بدأت الإدارة الإلكترونية مع سنة 1960م عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعها الكهربائية وكان السبب إطلاق هذا المصطلح ، هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأن البرهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964م عندما أنتجت هذه الشركة جهازاً طرحته في الأسواق أطلق عليه "الشريط الممغنط" جهاز الطابع المختار، حيث كانت هذه الطابعة MT/ST عند كتابة أي رسالة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط، وكان بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط إلى الطابعة بعد أن تطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفرت جهداً كبيراً وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من الرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري، لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولاً إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء".¹

"ويشير (نجم عبود نجم) إلى أنه من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أنّ الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية، وتجاوز لها فقد حدد المختصين في الإدارة مساراً تاريخياً متصاعداً بالتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان، ابتداءً بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف السبعينات توجهت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية".²

وبعد التطرق إلى مراحل تطور الفكر الإداري في الجزئية السابقة وظهور مدخل الإدارة الإلكترونية سنحاول في النقطة الموالية التطرق إلى مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

¹-جلال فاروق أحمد الأسناوي، إبراهيم جابر السيد: الإدارة الإلكترونية (سلسلة الإدارة الحديثة)، الطبعة 1، دار العلم للنشر والتوزيع، دار الجديد، الجزائر، 2020، ص 32.

²- المرجع نفسه، ص 33.

2- مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

إنَّ التحول للإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدّة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، ولقد خلّص "أسامة السيد محمود" في كتابه "الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات" إلى تقسيم هذه المراحل إلى:¹

2-1- المرحلة الأولى: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة

"هي المرحلة التي يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه - أيضاً- بشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، حيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين، أي مماثلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الإطلاع على نشرات المؤسسات، والإدارات والوزارات".

2-2- المرحلة الثانية: مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل

"وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى التي ستأتي فيما بعد، وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون، بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الإعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، بتكلفة معقولة ليستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق، والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل ودون أي مشاكل، بحيث يستطيع استعمال الفاكس لإرسال الأوراق أو الاستثمارات، لأنَّ هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسط فمن الطبيعي أن تكون المعرفة في هذه المرحلة، أكثر كلفة من الهاتف والفاكس لذلك فإنَّ المسيرين وما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا".

2-3- المرحلة الثالثة: مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة

وفي هذه المرحلة يتمّ التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى (حوالي 20-35%) من عدد الشعب وتوافر الحواسيب سواء بشكل شخصي، أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضاً معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب، باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب

¹-أسامة السيد محمود: الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، كتاب دوري محكم، العدد 36، 2011، ص-ص 38-39.

بأسرع وقت، وأقل جهد وأقل تكلفة ممكنة وأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة) ويكون الرأي العام قد فهم الإدارة الإلكترونية وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.

"وعلى العموم فإنّ سلم النجاح في التحول إلى إدارة إلكترونية قد يندرج صعوداً كما يلي"¹:

1-جدية العمل الحكومي.

2-سلامة التطبيق العملي.

3-تقويم الممارسة العملية.

4-الارتقاء بمستوى الأداء.

5-تقديم خدمة متميزة

6-إرضاء المجتمع.

يفهم من هذا السلم أنّ التحول نحو الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى إرادة وجدية سواء من طرف المؤسسات أو إرادة حكومية تتبنى هذا المشروع، تليها توفير متطلبات تقنية ، مادية وبشرية للتجسيد مع تقويم العملية كل فترة للارتقاء بمستوى الأداء البشري ومن ثم تقديم خدمات ذات جودة لإرضاء الزبائن والمجتمع.

"كما أنّ التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى مراحل أخرى كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومن تلك المراحل ما يلي"²:

أ-قناعة ودعم الإدارة العليا في المنشأة بالإدارة الإلكترونية: ينبغي على المسؤولين أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة ، لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

ب-تدريب وتأهيل الموظفين: إنّ الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية لذلك لا بدّ من تدريب وتأهيل الموظفين، كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل".

¹- أسامة السيد محمود: المرجع السابق ،ص 39.

²-عبد الله حسن مسلم: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، د ط، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص216.

إن تجسيد أي مشروع أو تنفيذ أي برنامج يعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري المؤهل، والمكون والمدرّب فنيًا وعلميًا للتنفيذ وبدون موارد بشرية مؤهلة لا يمكن تنفيذ أي خطة لذا ظهرت في الآونة الأخيرة مداخل للتحسين المستمر وأيضًا "مدخل الهندسة الإدارية (*)" الذي يهدف إلى إحداث تغيير جذري خاصة على مستوى إدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة من تخطيط ، تنظيم ، رقابة ، إشراف" لتواكب التطور الحاصل في بيئة العمل.

وبعد التعرف على مراحل تطور الإدارة الإلكترونية سنتطرق إلى مبررات التحول نحو تبني هذا المدخل الإداري الإلكتروني .

3-مبررات التحول نحو الإدارة الإلكترونية :

"تسعى مختلف المنظمات باختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها للتحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية، وهذا نظرًا لتوفر العديد من العوامل والأسباب التي دفعتها لتحقيق ذلك وخصوصًا في فترة برزت فيها مختلف معالم الثورة الرقمية ومفاهيم العولمة، وزادت فيها الحاجة إلى الحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية بما يتوافق مع التقدم التكنولوجي والعلمي".¹ ويمكن توضيح هذه الأسباب على أدت المؤسسات إلى التحول إلى إدارة إلكترونية فيما يلي:

3-1-سلبات الإدارة التقليدية: ارتبطت الإدارة التقليدية باستخدام الورق في إنهاء المعاملات الإدارية

مما جعلها تعاني من مجموعة من السلبات وهي:²

أ- تلف بعض المعاملات الورقية بسبب التقادم.

ب-صعوبة الحصول على بعض المعلومات من هذه المعاملات .

ج-التكاليف الباهظة لصيانة المعاملات سهواً أو عمدًا.

¹ - عماري سمير: مرجع سابق، ص 15.

*الهندسة الإدارية أو الهندرة: مدخل إداري حديث يسعى إلى إعادة التفكير وإعادة التصميم الجذري للعمليات ، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة غير هامشية في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة.
**الهندرة: واحدة من المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في العمليات والأساليب الإدارية السارية في عالم الإدارة، والمنظمات إلى أساليب حديثة وبالتالي إحداث تغييرات وتحسينات جوهرية وليس مجرد ترفيع النقوب أي إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الإدارية.

² - عماد حسن عبد الحفيظ أحمد محمد: الإدارة الإلكترونية وإمكانية تطبيقها على نظم وشبكات ومراكز المعلومات (سلسلة علم المعلومات والتوثيق)، الطبعة 1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص ص73-74.

د- إمكانية ضياع بعض المعاملات الورقية.

هـ- توفير غرف كبيرة لحفظ المعاملات الورقية.

من سلبيات الإدارة التقليدية نجد أيضًا الروتين والجمود في أداء الأعمال الذي يغيب فيه تمامًا إبداع العاملين، هذا بالإضافة إلى انتشار ظاهرة البيروقراطية والتماطل في استخراج الوثائق، الأمر الذي تسبب في كثرة الشكاوي تصل أحيانًا إلى شجار وعنف من قبل المواطنين، بالإضافة إلى استغلالها الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية في تحقيق أهدافها، وصعوبة الوصول إلى البيانات بسبب كثرة المستندات الورقية مع قلة الجودة والتنظيم الهرمي الذي يطغى عليه الجمود.

3-2- توفر المعلومة:

تعتبر المعلومات من أهم العناصر المؤثرة في المجتمع وتطورها في شتى المجالات، وقد أصبحت بعد العامل البشري أهم العوامل التي يقاس بها تقدم الإدارة فالمعلومات إذاً هي المادة الضرورية لاتخاذ القرارات وتوجيه الإدارة بصورة سليمة من وهنا نشأت الحاجة إلى تطوير أنظمة معلوماتية متكاملة لتوفير المعلومات الضرورية، لتسهيل اتخاذ القرارات الحكيمة والرشيده طبقاً لإحداث المعلومات المتوفرة ونظراً للكثافة الهائلة من المعلومات في شتى المجالات، كان لابد من استخدام الحاسوب لضبط وتنظيم عملية توفير المعلومات الدقيقة بأسرع ما يمكن، حيث أصبحت المعلومات من الموارد الإستراتيجية للتنمية في هذه المجتمعات يهتم بها ويحافظ على استمرارها".¹

أي أنّ كثرة وتزاحم المعلومات اليومية أمام صعوبة نقلها ونشرها بالوسائط الورقية، في مقابل الحاجة الملحة لاستخدامها في مختلف مجالات التنمية المحلية والمجتمعية، يدعو إلى الحاجة إلى استعمال الوسائط الإلكترونية التي تسهل عمليات النشر والتوزيع والتخزين للمعلومات، حيث أصبحت المعلومة اليوم ضرورة بعد العامل البشري والذي من شأنه أن يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات العقلانية والرشيده، أما المؤسسات التي لا تمتلك معلومات تجد صعوبة في التحكم في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويمكن أن نضيف أن تراكم المعلومات في شتى المجالات هو الذي تحتم استخدام الحواسيب للتحكم في عملية توفير المعلومات بأسرع وقت.

¹ - جلال فاروق أحمد الأسناوي ، إبراهيم جابر السيد : مرجع سابق ، ص 29.

3-3- التقدم العلمي والتكنولوجي في عصر المنافسة: والتي أفرزت المظاهر التالية:¹

- تسارع التقدم العلمي والتكنولوجي والثورة المعرفية؛
- توجهات العولمة ومواكبة التطورات الحاصلة؛
- الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة وتجنب العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية؛
- استخدام العديد من المؤسسات الحكومية أساليب عمل قديمة وتقليدية ، يترتب عليه تعقيد أداء الأعمال وصعوبة الإنجاز؛
- ضرورة وجود التمييز بين آليات التمييز داخل كل مؤسسة تسعى للمنافسة؛
- الإنترنت كشبكة عالمية جعلت العالم قرية صغيرة؛
- معاناة المنظمات غير الربحية من مشكلات مشتركة مثل: تناقص الدعم المادي وترهل هيكلها التنظيمية.

3-4- التقدم الكبير في شبكة الاتصالات والإنترنت:

"لقد أدت التطورات الكبيرة في تكنولوجيا الاتصالات إلى تغييرات مهمة في الإدارة على نحو واسع وخصوصاً الإدارة الحكومية والتجارة العالمية، فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها، بسرعة عالية ودقة فائقة وبتكاليف أقل".²

كما نلمس التقدم في شبكات الاتصالات والإنترنت من خلال التجارة الإلكترونية والحكومات الإلكترونية التي استفادت من ثورة المعلومات والاتصالات.

3-5- دافع الزمن:

"عندما تسعى المنظمة إلى كسب السرعة وترجيح كفتها بعنصر الزمن فإنها تجد نفسها أمام ضرورة الاستفادة من تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والانطلاق إلى آفاق الإبداع التكنولوجي الذي يقدم لها كل يوم حلولاً جديدة لاختصار المزيد من الزمن وتيسير اتخاذ قراراتها وتعميمها بالسرعة المطلوبة

¹ - فاطمة الزهراء طلحي: تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية ، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء للنشر، الإسكندرية ، 2017، ص-ص 90-91.

² - محمد محمود الطعمنة، طارق شريف العلوش: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، د ط، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر، 2004، ص 78.

، وإنجاز معاملاتها في الوقت المناسب إذ لا يمكن لأي منظمة أن تتصور أنه بإمكانها العمل بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات وما توفره من مزايا لها".¹

يعتبر عامل الزمن عنصر مهم جداً في التحول نحو الإدارة الإلكترونية، إذ أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال وشبكاتنا جعلت من العالم قرية صغيرة ورغم سلباتها إلا أنها اختصرت المسافات وزادت في جودة الخدمات، وعملت على ترقية الأداء وحددته بمدة زمنية تقاس بالثواني بعد أن كان العمل التقليدي تظغى عليه الأخطاء المتكررة.

"اعتبر (الدكتور محمود قدوة) في كتابه الموسوم "بالحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة" أن القوة الدافعة نحو الإدارة الإلكترونية وما يجعل فيها من متغيرات في شكلها المؤلف هو رد فعل طبيعي لما حصل في البيئة الإدارية في غضون السنوات الأخيرة الفارطة، فقد تعرضت هذه البيئة لنوع من التغير اللانمطي يأتي في مقابل التغير النمطي أو الطبيعي، ففي الحالات النمطية تتغير النماذج الإدارية بطريقة طبيعية كرد فعل على الأحداث العادية الواقعة، حيث تقوم الإدارة بإدخال تعديلات على الأجهزة والتي غالباً ما تكون لتحسين الإجراءات المرجوة وليس إعادة صياغتها من جديد".²

- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.³

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن مبررات التحول نحو تفعيل الإدارة الإلكترونية، ليس درياً من دروب الرفاهية ولكن مطلباً أساسياً فرضته العولمة، وما أفرزته من تكنولوجيات وتقنيات كان لزاماً على الدول والمؤسسات ضرورة التحول نحو تطبيق هذا النموذج الذي يحقق الجودة والسرعة في أداء الخدمات، ولاسيما في زمن السرعة والمنافسة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، وما يمكن أن نضيفه أيضاً أن الإدارة الإلكترونية تختلف عن الإدارة التقليدية سواء من حيث الوسائل المستخدمة أو من حيث الحماية، إذ أن الإدارة الإلكترونية تتمتع بدرجة حماية عالية جداً بسبب توافر المعلومات عكس الإدارة الورقية التي تعتمد على الإمكانيات المادية والبشرية، زد على ذلك نوع التكلفة التي تكون اقتصادية إلى حد بعيد في الإدارة الإلكترونية، التي تعتكف على تقديم خدماتها 24 ساعة يومياً بجودة عالية جداً، عكس الإدارة التقليدية التي تكون مدة الخدمة محدودة بساعات الدوام الرسمي الذي تقدم فيه الخدمة.

¹- عماري سمير: مرجع سابق، ص 17.

²- عنتر بن مرزوق وآخرون: إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، د ط، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018، ص ص 32-33.

³- زيد منير عبوي: إدارة المكاتب والسكرتاريه التنفيذية، د ط، دار المعتر للنشر والتوزيع، 2015، ص 191.

وفي النقطة الموالية سيتم التطرق إلى خصائص الإدارة الإلكترونية وميزاتها المتعددة .

4- خصائص الإدارة الإلكترونية:

"سعت كل المنظمات إلى تقديم أفضل الخدمات لعملائها وتحسين أنماطها وأنظمتها وأساليبها، ومع نهاية القرن (20) وبداية القرن (21) تزايدت حدة المنافسة بين المنظمات في تطبيق مدخل الإدارة الإلكترونية في الإدارة، بما يتمتع به هذا الأسلوب خصائص نذكر منها:¹

4-1- إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.

4-2- إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية (virtual).

4-3- إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية. تتميز الإدارة الإلكترونية بسمات تميزها عن غيرها من الأساليب الإدارية ومن أبرزها أنها إدارة بلا مكان أي لا تهتم بالمكان ولا تتقيد به، وإدارة بلا زمان حيث اختصرت أداء الأعمال في ثوان أو أقل وإدارة بلا أوراق أي ألغت تكاليف الورق وأصبحت التكنولوجيا فيها العامل والمحرك الأساسي.

أما "طارق عبد الرؤوف عامر" يرى أن خصائص الإدارة الإلكترونية تتمثل في النقاط التالية:²

- إدارة بلا تنظيمات جامدة فالمؤسسات الذكية تعتمد على عمال المعرفة وصناعات المعرفة وأصبحت اليوم، صناعة المعرفة تقذف إلى الجنوب وإلى الغرب وإلى العالم النامي.
- اكتشاف المشاكل بدلاً من المتابعة.
- التجهيز الناجح للاجتماعيات.
- تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طلب الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو غير معتدل المزاج.

- الإدارة الإلكترونية ليست بديل للحكومة العادية ولا ينهي دورها بل وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة.
- معالجة كل المشكلات التي يواجهها العملاء باستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة.

¹-محمود عبد الفتاح رضوان: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، الطبعة 1، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012، صص-20-21.

²-طارق عبد الرؤوف عامر: مرجع سابق، صص 30-31.

▪ تسليم المنتجات غير المادية من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية، وذلك كان هو الحال عند استخدام الفاكس في إرسال صورة طبق الأصل من التقارير المكتوبة.

يرى الباحث أنّ من خصائص الإدارة الإلكترونية أنها إدارة بلا تنظيمات جامدة، بمعنى أن أسلوب الإدارة الإلكترونية ألغى الهيكل التنظيمي القائم على الروتين والجمود والتعقيد، وأصبحت الإدارة أكثر شفافية ويقف على نجاحها صناع المعرفة من الموارد البشرية المؤهلة والفنيين والتقنيين، الذين يعملون بالتعاقد الاستراتيجي بواسطة البرمجيات والشبكات لإنجاح المنظومة الإلكترونية، ومن خصائص الإدارة الإلكترونية أيضاً أن الاجتماعات تقام عن بعد بواسطة برامج الاجتماعات عن بعد مثل "غوغل ميتنغ" اختصاراً لعاملي المكان والزمان.

نجد "سامح عامر" الذي يرى أنّ السمات التي تميز الإدارة الإلكترونية تتلخص في النقاط التالية:¹

- العلاقة غير المباشرة: تكون العلاقة بين طرفي العملية الإدارية في أغلب الأحوال غير مباشرة.
- اللامستندية والملفات الإلكترونية: غياب تام للوثائق والمستندات الورقية ولاسيما في حالة تبادل المعلومات بين طرفي عملية الاتصال، وتحل محلها التوثيق الإلكتروني والملفات الإلكترونية .
- النشاط الإلكتروني: إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية الإدارية بما فيها تسليم الخدمة أو السلعة غير المادية عبر الشبكة الإلكترونية.

كما تتميز الإدارة الإلكترونية بخاصية القدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة ورشاقة الحركة والمرونة العالية التي تتجسد في توفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة.²

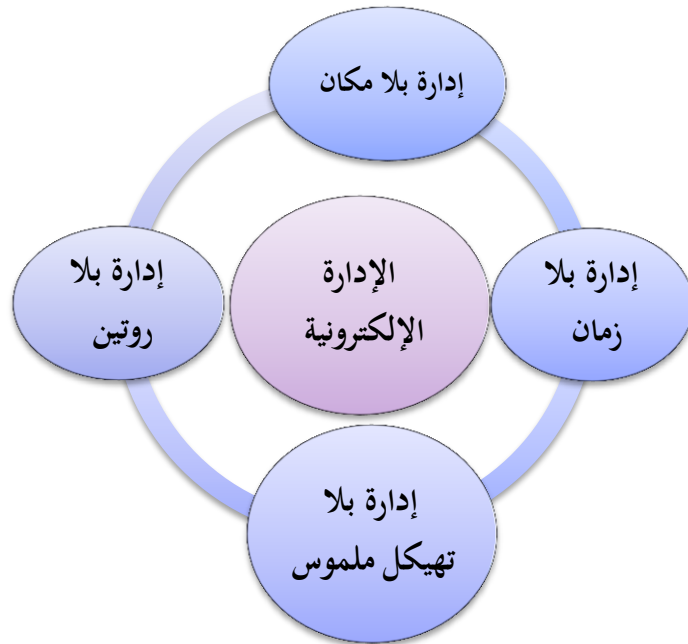
أضاف الكاتب في الخصائص "الاتصال غير المباشر" بين أطراف العملية الإدارية، وذلك من خلال الوسائط الإلكترونية وهو ما يوضح الاختلاف بين الاتصال التقليدي والاتصال القائم على التكنولوجيا الذي يوفر المرونة في إيصال المعلومات أو الملفات والوثائق وحتى الشكاوى التي يطرحها الموظفون. من خلال تم ذكره حول خصائص الإدارة الإلكترونية نستنتج بأنها تعددت سماتها، لتصبح أداة فاعلة في أيدي رجال الإدارة وجعل كل المؤسسات تقدم أفضل ما لديها من خدمات لعملائها، وتحسين أنماطها

¹ - سامح عامر: التمييز الإداري في القرن الحادي والعشرين، الطبعة 1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 149.

² - نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، الطبعة 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014، ص 114.

وأنظمتها وأساليبها الإدارية بواسطة هذا الأسلوب، حيث ازدادت حدة المنافسة بين المؤسسات ومهما تعددت سماتها هناك خصائص لا جدال فيها تتمثل في إلغاء عاملي المكان والزمان وتقديم الخدمة في أي وقت، بأقل التكاليف مع الاستخدام المكثف لتكنولوجيات المعلومات والاتصال وهندسة العمليات الإدارية لتصبح عمليات إدارية إلكترونية، كما أن الإدارة الإلكترونية إدارة التغيير المستمر بمعنى تسعى لتحسين وإثراء ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس فهي ملزمة بالتغيير المستمر ومواكبة كل المستجدات، ومن خصائصها أيضاً أنها إدارة الشفافية ومحاربة الفساد أي تتجاوز قاعدة أن كل معلومة سرية، أي أن الإدارة الإلكترونية حولت العلاقة بين الإدارة والمواطن من العلاقة السرية التامة إلى العلاقة الشفافية المشاركة، بمعنى إرساء الديمقراطية الإدارية وانفتاح الإدارة على الجمهور وبالتالي تفادي جرائم الفساد .

الشكل رقم (11) : يوضح خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر : إعداد شخصي

يوضح الشكل أعلاه سمات الإدارة الإلكترونية التي توضح لنا الاختلاف بين الإدارة التقليدية والمدخل الإلكتروني، حيث نجد أن الوسائل المستخدمة في الإدارة التقليدية هي الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية، أما الإدارة الإلكترونية تعتمد على شبكة الاتصال الإلكترونية كوسيلة للاتصال، الإدارة التقليدية تعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية في تحقيق أهدافها والتفاعل بطيء قد يستغرق أيام

وأشهر بسبب الإجراءات البيروقراطية، وبخصوص الإدارة الإلكترونية نجدها تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الأهداف، وتتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال عدد كبير من الطلبات أو الرسائل في زمن قصير، إضافة إلى مدّة الخدمة في الأسلوب الورقي نجدها محدودة بساعات الدوام الرسمي التي تقدم فيها الخدمة، عكس الأسلوب الإلكتروني تقدم خدماتها 24 ساعة يومياً وفق برامج معدّة مسبقاً للرد على طالبي الخدمة وبجودة عالية جداً، فهي إدارة تخفيض التكاليف إذ أنّ استخدام الإدارة الإلكترونية بدلاً من الإدارة التقليدية سيوفر الكثير لميزانية الدولة، إذ أنّ الخدمة التقليدية تكلف كثيراً بالمقابل يمكن تجنب ذلك في نظام الإدارة الإلكترونية.

وفي النقطة الموالية سنتطرق إلى أهداف المنظومة الإلكترونية ومن ثم إلى أهميتها

5- أهداف الإدارة الإلكترونية وأهميتها:

5-1- أهداف الإدارة الإلكترونية: لقد تمايزت أهداف الباحثين حول أهداف الإدارة الإلكترونية، لكنها لم تخرج عن نطاقها الأساسي والممثل في إعادة هندسة الإدارة من خلال تكريس وتطبيق نظام المعلومات والاتصالات، وقد تباينت الأهداف الإدارية الإلكترونية بتباين وجهات نظر الباحثين ومن هذه الأهداف نذكر:

يرى (طارق عبد الرؤوف عامر) أن الإدارة الإلكترونية تهدف إلى زيادة قدرات الإدارات على الاستفادة من

تقنيات المعلومات والاتصالات بهدف التنمية، وقد عدّ أهداف هذا الأسلوب في النقاط التالية:¹

- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة، والتي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي الرفع من كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة؛

- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية؛

- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة، وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية؛

- تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.

¹ - طارق عبد الرؤوف عامر: مرجع سابق، ص 33.

في هذه العناصر لم يركز الكاتب على هدف واحد بل تعددت الأهداف بتعدد المجالات، مثل الجانب الإقتصادي للإدارة الإلكترونية والمتمثل في تحسين الانتعاش الإقتصادي، وذلك من خلال الاستثمار في الآليات المتطورة للتكنولوجيا في المؤسسات، والجانب الإداري أيضاً حيث يهدف هذا الأسلوب إلى توفير المعلومة لصناع القرار ومحاربة كل أشكال الفساد الإداري مثل البيروقراطية، أما الجانب الأخير يهدف إلى تحسين أداء الموارد البشرية وترقية الخدمات وذلك من خلال الاستثمار في التكنولوجيا لصالح الموظفين.

أما (محمد سمير أحمد) يرى بأنه إذ كان تحقيق عوامل النجاح لأي منشأة يتم في بداية المشروع. فإن الأهداف هي المثمرة التي يجنيها المسئولون في المنشأة في نهاية الأسبوع ويمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية؛
 - صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية؛
 - تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وتكلفة مالية مناسبة؛
 - تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبة؛
 - الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.
- أضاف الكاتب هنا مصطلح "الشفافية" في أداء الأعمال وأيضاً الشفافية في تداول المعلومات، التي تصبح عامة ومنتشرة من القمة إلى القاعدة وذلك باستخدام الوسائط الإلكترونية، بالإضافة إلى اختصار عاملي زمن تقديم الخدمة ومكان حفظها.

بالنسبة (فداء حامد) تتلخص أهداف الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:²

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية؛
- تقليص معوقات اتخاذ القرار على طريق توفير البيانات تربطها؛
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم و بناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين؛

¹ - محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن ، 2009، ص 73.

² - فداء حامد: الإدارة الإلكترونية (الأسس النظرية والتطبيقية)، الطبعة 1، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن ، 2015، ص 221.

■ زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.
 أضافت هذه العناصر " مفهوم الثقافة المؤسسية " حيث تعمل الإدارة الإلكترونية على بناء ثقافة تنظيمية موحدة بين العاملين، وذلك من خلال توظيف التكنولوجيا والشبكة الداخلية للمؤسسة، لتعزيز التواصل الداخلي وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والعاملين ومتابعة كافة الموارد إلكترونياً.
 فيما نجد حين (مصطفى وآخرون) يؤكدون بأن الإدارة الإلكترونية كأسلوب إداري حديث يهدف إلى ما يلي:¹

■ اختصار الوقت لتنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، والدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة؛

■ توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية، وتجميع البيانات والمعلومات من مصادر أصلية موحدة وتقليص معوقات اتخاذ القرار؛

■ تسهيل إجراءات الاتصال بين إدارات المنظمة والمنظمات الأخرى وزيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا؛

■ تقليل استخدام الأوراق وبالتالي تجنب الأخطاء المعانة المترتبة على عمليات حفظ وتخزين الوثائق، وتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.

هذه الأهداف التي تبناها الباحثين أضافت عملية مهمة من عمليات الإدارة، وهي الاتصال الداخلي والخارجي بين المنظمات من خلال الشبكة الخارجية " اكسترنيت " وغيرها من الوسائط الأخرى مثل البريد الإلكتروني، الاجتماعات عن بعد باستخدام تقنية ميتينغ ".
 كما ترمي الإدارة الإلكترونية إلى الرفع من كفاءة العمل الإداري وذلك من خلال:²

■ تحسين مستوى الخدمات؛

■ الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات؛

■ استمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة وأداء العاملين للمنظمة عن بعد؛

■ تخفيض التكاليف؛

■ الحد من استخدام الورق في الأعمال الإدارية؛

¹ - حسين مصطفى هلال وآخرون: الإدارة الإلكترونية ، الطبعة 1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 79.

² - الوادي بلال محمود، الوادي محمود حسين : المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، د ط، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 106.

▪ التقليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية وتحويلها إلى أداء المهمات الأساسية للمنظمة.

من خلال المعطيات الواردة أعلاه من طرف الباحثين تبين أن أهداف الإدارة الإلكترونية كأسلوب إداري حديث، يرمي إلى إعادة هندسة الأعمال الإدارية والعمليات الإدارية داخل المؤسسات، واختصار الوقت في تنفيذ المعاملات الإدارية لتجنب الأخطاء والمساهمة في تحسين أداء الموارد البشرية وترقية الخدمات والتقليل من الموارد البشرية.

5-2- أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي، والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وفيما يلي عرض لأهمية هذا الأسلوب على مختلف المستويات والأصعدة.

5-2-1- أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي:

تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي بما توفره من فرص كثيرة على هذا المستوى وتتمثل أهم هذه الفرص في الآتي:¹

أ- تحسين مستوى الخدمة الحكومية: وذلك من خلال تبسيط إجراءاتها لتقدمها لأفرادها بما هو ملائم، كما تقوم بفتح قنوات جديدة للاتصال بين القائمين على إدارتها وبين الأفراد، مما يحقق الثقة ويزيل الكثير من العوائق والصعوبات القائمة في طريق هؤلاء وبالتالي يشعر الفرد بالراحة لما أنجزه.

ب- تحقيق الشفافية: من شأن الإدارة أن تساعد الموظف من الحصول على المعلومات الجديدة عن طريق الاتصال بالمنظمة التي يعمل بها والمنظمات الأخرى، كما تساهم في تحقيق الشفافية بين الموظفين عن طريق الأعمال المبذولة لكل موظف في المنظمة الواحدة.

طرح هذا العنصر نقطة مهمة تتمثل في الشفافية وذلك بحصول الموظف على المعلومات الجديدة بسهولة فبواسطة الوسائل التكنولوجية تصبح المعلومة متاحة لجميع الموظفين وبأقل وقت.

ج- الاستفادة من التكنولوجيا: حيث تتيح الإدارة الإلكترونية الفرص أمام الكثير من المنظمات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة، بعد أن وفرت لها البنية الأساسية لنظام الشبكات وتصميم قواعد

¹ بيتر دراكر: تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، خلاصة الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 159، القاهرة، مصر، 1999، ص 164.

المعلومات والبيانات وكل ذلك يساعد في تأهيل وتكوين الموارد البشرية المتخصصة القادرة على مواجهة التحديات العالمية.

د- **تدعيم الاقتصاد الوطني:** تستطيع الإدارة الإلكترونية أن تساهم إسهاماً فعالاً في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الاقتصاد في الدولة، وذلك من خلال مزايا المعلومات والاتصالات التي تساهم فيها الإدارة الإلكترونية، فمثلاً تمتلك الوصول إلى نشر استثماراتها ومزاياها الاقتصادية عن طريق المراسلة بعيداً عن الفوارق الزمنية والمكانية. "أي دعم الاقتصاد الوطني من خلال قدرة الإدارة الإلكترونية على الإمداد بالمعلومات عن الأسواق الداخلية والخارجية مما يعطي القدرة على المنافسة الاقتصادية.

5-2-2- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمات:

"للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، فهي تقوم بتقديم وتبسيط الكثير من الأشياء والتي يمكن تحديدها فيما يلي:¹

أ- **تحسين أداء المنظمة:** فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات، مما يسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة لعملائها وتحقق التواصل بين المنظمة وهؤلاء المتعاملين معها، حيث تمكن المنظمة من توفير وإتاحة البيانات والمعلومات أمامهم بشفافية تامة.

ب- **الحد من التعقيدات الإدارية:** حيث ساهمت الإدارة الإلكترونية في إحداث تغييرات جذرية على مستوى الإجراءات وذلك بتحويلها إلى عملية تقنية، من خلال توفير الخدمة لطلبها بشكل مستمر عن طريق شبكة الإنترنت، خاصة وأن هذه الإمكانية غير مقيدة بزمان ومكان".

"كما أعطت وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات الإدارة الإلكترونية مجموعة من المزايا الهامة منها:²

- إحداث تكامل في الوصول لقواعد البيانات وبذلك يتم توسيع نطاق المعلومات المتاحة؛
- زيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات؛
- تمكين العاملين بالمؤسسة من الوصول بشكل مباشر إلى أية معلومات تتناسب مع مسؤولياتهم الوظيفية، وموقعهم في العمل مما يوفر المديرين المعلومات التي يحتاجونها ويسهل من طبيعة العمل بالنسبة للموظفين".

¹ - سمير عماري: مرجع سابق، ص 21.

² - برايان هوبكنز، جيمس ماركهام: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، د ط، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 20.

ومن المزايا الهامة للإدارة الإلكترونية أيضاً التي اكتسبتها من تقنيات المعلومات، خاصة في القطاع العام ما يلي:¹

- إعطاء وجه جديد للإدارة الحكومية تتسم بالحيادية والموضوعية والانضباط، حيث يتم الحصول على المعلومات والخدمات من خلال فرص متساوية؛
- القدرة على بناء كوادر وطنية مؤهلة تكنولوجيا لإدارة برامج التنمية وحفظ الدولة المستقبلية؛
- تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات، كما توفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية بالإضافة إلى دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافة، وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين".

"تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي، والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وما يرافقها من انبثاق ما يمكن أن نسميه بالثورة المعلوماتية المستمرة أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة".²

للإدارة الإدارة العديد من المزايا سواء على المستوى القومي، وذلك من خلال تحقيق شفافية المعلومة بين الموظفين، كما أنّ التكنولوجيا تساعد في تكوين وتأهيل الموارد البشرية المتخصصة لدعم الاقتصاد الوطني، وهذا ما جعل العديد من المؤسسات الاقتصادية التي تتبنى الإدارة الإلكترونية تنشر استثماراتها عن بعد بعيداً عن الفوارق الزمنية والمكانية، أما على المستوى الوطني تساعد الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة وتقديم الخدمات بجودة عالية، بالإضافة إلى الشفافية في توفير المعلومات وتمكين الجميع من الوصول إلى المعلومة، ومن مزاياها على مستوى القطاع الخاص قدرة هذا الأسلوب على بناء كوادر بشرية متخصصة في المجال التقني، لتحقيق تنمية شاملة في كل القطاعات فالاستثمار في الجانب التقني يخلق مورد استثماري بعيداً عن الاستثمار الاقتصادي.

حاولنا في المراحل السابقة التعرف على مدخل الإدارة الإلكترونية من (مبررات التحول، الخصائص، الأهمية والأهداف) وفي الجزئية الموالية سيتم عرض مكونات البنية الأساسية للإدارة الإلكترونية.

¹- عماد حسن عبد الحفيظ أحمد محمد: مرجع سابق ، ص 114.

²- تبون عبد الكريم: الإدارة الإلكترونية: الأهمية والمتطلبات، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 2، 2020، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، ص 394
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/152373> بتاريخ 2020/11/19 على الساعة 21:21.

ثالثاً: مكونات البنية الأساسية للإدارة الإلكترونية

"تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي الحاسب الآلي وبرمجياته، شبكة الإتصالات، صناع المعرفة والعنصر الثاني يتمثل في شبكات الإنترنت وهي عبارة عن شبكة كونية للمعلومات تضم حزم هائلة متداخلة من آلاف الشبكات المحوسبة الموزعة في مختلف أنحاء العالم، ويتكون العمود الفقري للإنترنت من خطوط اتصالات تنقل البيانات بسرعة عالية وتربط نظم الحاسب الآلي عبر الشبكة، والتي تشكل مجملها القاعدة التقنية الوظيفة للإتصالات".¹

1- الحواسيب:

تتمثل العناصر التقنية للإدارة الإلكترونية من الحاسب وشبكة المعلومات الدولية **Internet** ويمكن عرضها على النحو التالي:

1-1- ماهية أجهزة الحاسوب: "تشتق كلمة الحاسوب (computer) من فعل compute الّذي يعني يحسب، لذا يطلق على الكمبيوتر في اللغة العربية اسم الحاسب الآلي أو الحاسوب، والذي شهد تطور كبير خلال الفترات السابقة، وهو عبارة عن جهاز أو آلة مركبة تتكون من مجموعة من الأجهزة الإلكترونية التي تتضافر أعمالها في حل مشكلة معينة أو معالجة بيانات مطلوبة وفق برنامج معين، ويقصد بالبرنامج "مجموعة من الإشارات والأوامر المحددة تعطي الحاسوب ليقوم بعمليات المعالجة المدخلة فيه ثم الحصول على النتائج المطلوبة. كما يعرف الحاسوب بأنه "آلة إلكترونية يمكن برمجتها لكي يقوم بمعالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها وإجراء العمليات الحسابية والمنطقية عليها".²

1-2- مكونات الحاسوب:

"يتكون الحاسوب من مكونات مادية (**hard ware**) ومكونات منطقية (**softe ware**)، ويمكن تفصيلها حسب الآتي:

النوع الأول : المكونات المادية للحاسوب ويمكن تقسيمها على ثلاثة أقسام رئيسية هي:³

أ- وحدة التشغيل: وهي (processing unit) وتعدّ عقل الحاسوب وتتكون من الذاكرة الرئيسية memorymain ووحدة الحساب والمنطق (ar) وحدة التحكم.

¹ - محمد صبري حافظ محمود، السيد السيد محمود البجيري: اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، د ط، جامعة الأزهر، القاهرة، 2008، ص ص 148-149.

² - صفاء فتوح جمعة، مرجع سابق، ص 11.

³ - المرجع نفسه، ص 12.

ب- وحدة الإدخال والإخراج: وهي (in put out put out) وتستخدم في إدخال البيانات والمعلومات إلى وحدة التشغيل المركزية، أو إخراجها، أو تخزينها لاستخدامها بواسطة المستخدم وذلك بتوجيه من وحدة التحكم .

النوع الثاني: المكونات المنطقية للحاسوب soft ware: وتعرف بالبرامج ويراد بها لغة بأنها "مصطلح يستخدم للدلالة على جميع المكونات غير المادية لجهاز الحاسوب وتمثل برنامج النظام وهي لازمة لتشغيل الحاسوب وتطبيقاته".¹

أما (مصطفى يوسف كافي) يرى أن العناصر المكونة للإدارة الإلكترونية تتلخص في ثلاثة عناصر أساسية هي:²

- شبكات الاتصالات.
- برامج الحاسوب والعتاد.
- صناعات المعرفة.

الشكل رقم: (12) يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية

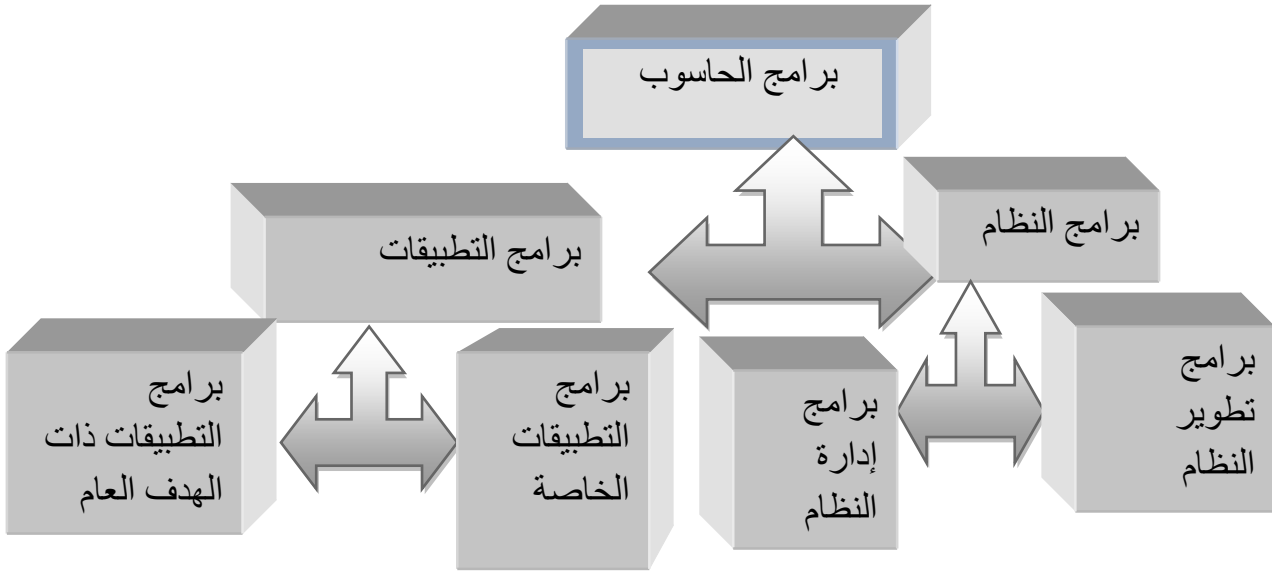


¹- صفاء فتوح جمعة، المرجع السابق، ص 14.

²- مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 77.

يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته، أما البرامج فتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب ، وهي تتوزع على فئتين رئيسين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات كما هو موضح في الشكل أعلاه:

الشكل رقم (13): يوضح برامج الحاسوب



المصدر: إعداد شخصي

"أما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت، الإكسترانت، والإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة وإدارتها الإلكترونية.¹

" يتمثل العنصر الثالث والأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية "صناع المعرفة" من القيادات الرقمية والمديرون والمحليون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاقد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة ويعتبر طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة.²

¹- سعد غالب ياسين : مرجع سابق ، ص 14.

²- المرجع نفسه ، ص 15.

2- البرمجيات :

"تُعرف البرمجيات بأنها: مجموعة من النماذج المشكّلة من الأوامر والتعليمات المعدة من طرف الإنسان في شكل برامج، والتي توجه المكونات المادية للحاسوب لغرض إدارة مهمة أو للعمل بطريقة معينة وفق تعليمات دقيقة خطوة بخطوة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين".¹

2-1- أنواع البرمجيات: تقسم البرمجيات عموماً إلى نوعين أساسيين هما:²

2-1-1- برمجيات التشغيل:

"هي البيئة غير المحسوسة أو الملموسة التي تجعل الحاسوب ومكوناته أدوات فعالة لتنفيذ الأوامر وإجراء مختلف التطبيقات، ومن أجهزة هذه البرمجيات (MS DOS) كما تعتبر هذه البرمجيات جزء لا يتجزأ في الحواسيب حيث لا يمكن أن نطلق على أي حاسوب هذه التسمية بدون وجود هذا النوع من البرمجيات، وتتنقسم برمجيات التشغيل إلى نوعين هما:

2-1-2- برمجيات إدارة النظام: تتولى هذه البرمجيات مسؤولية إدارة المكونات المادية وغير المادية

للحاسوب إضافة إلى البيانات خلال عملية التشغيل، وهي بدورها تنقسم إلى:³

أ- نظم التشغيل: تعرف نظم التشغيل: "بأنها برامج إدارة النظام تتولى إدارة العمليات المستقبلية لموارد الحاسوب، كما تتولى عمليات وحدة المعالجة المركزية وأنشطة المدخلات والمخرجات كذلك طلب برمجيات التطبيقات من وحدات التخزين الثانوية إلى الذاكرة الرئيسية، والقيام بجدولة التشغيل من خلال تحديد أولويات التشغيل لكل برنامج، وأخيراً مراقبة أنشطة نظام الحواسيب.

ب- برمجيات مراقبة الاتصالات: وهي عبارة عن برمجيات مستخدمة لضبط الاتصالات بين الحواسيب أو ما بين الحاسب الرئيسي المركزي والحواسيب الفرعية أو المرتبطة به سواء داخل المنظمة أو المستخدمة عبر الشبكات ،وما بين الحواسيب الخاصة بالمستفيدين والحواسيب الخادمة.

¹-إيمان فاضل السامرائي، محمد هيثم الزعبي: نظم المعلومات الإدارية، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2004، ص ، 146.

²- المرجع نفسه، ص 56.

³- المرجع نفسه، ص 56.

2-1-3- نظام إدارة قواعد البيانات: وتمثل الأنواع المختلفة من نظم تصميم وبناء قواعد البيانات التي تُعد داخل المنظمة وغالبًا ما تكون الأنواع غير الجاهزة بل تعتمد لتصميم قواعد بيانات ذات خصوصية معينة تتناسب مع أهداف وحاجات ومتطلبات المنظمة وخدماتها وإجراءاتها.

2-1-4- برمجيات تطوير النظام: تستخدم هذه البرمجيات بشكل أساسي لتطوير الإجراءات المتعلقة بنظم المعلومات المستخدمة، ومن أشهرها البرمجيات الخاصة بالترجمة، والمقصود بالترجمة التعليمات التي تتضمنها هذه البرمجيات من شكلها القابل للقراءة من قبل الإنسان إلى الشكل المقروء آليًا وهناك العديد من لغات البرمجة أشهرها لغة fortran والتي تم تطويرها من طرف شركة IBM وهي من أقدم الأنواع والمستخدمه للتطبيقات الهندسية والعلمية، وكذلك لغة COBOL التي استخدمت للأغراض التجارية وهي أيضًا من اللغات القديمة، وفي الوقت الحالي يتم استخدام لغة BASIC التي حققت رواجًا كبيرًا ومنها أيضًا BASIC VISUAL والتي تعد تطوير اللغة BASIC والتي تعالج الرسوم البيانية وهناك لغة PROLOG والتي تعتبر من اللغات المتطورة وتستخدم في التعامل مع النظام الخبيرة".

2-2- برمجيات التطبيقات: تشير إلى مجموعة من البرامج الجاهزة والمصممة لإنجاز تطبيقات مختلفة يحتاجها مستخدم النظام، وهي برمجيات تعمل في بيئة برمجيات التشغيل المذكورة آنفًا، كما تعرف برمجيات التطبيقات بأنها: "عبارة عن أوامر وتعليمات لتنفيذ مهام معينة في تخصص معين أو موضوع معين وتنقسم برمجيات التطبيقات إلى نوعين أساسيين هما:¹

2-2-1- برمجيات التطبيقات العامة: تُعد من أوائل أنواع البرمجيات الجاهزة في العالم، ولقد كانت ولا تزال مستخدمة ومنتشرة في مختلف أنواع واختصاصات المنظمات ومن أشهرها برمجيات معالجة النصوص المتعلقة بالطباعة وكتابة النصوص وعرضها وتخزينها على وسائط التخزين الثانوية ومن أمثلها MS EXCEL /MS WORD.

2-2-2- برمجيات التطبيقات الخاصة أو المتخصصة: هذه البرمجيات تقوم منظمات خاصة ومتخصصة في موضوعات معينة بتطويرها وتوزيعها محليًا وعالميًا، وقد انتشرت مؤخرًا نتيجة لفوائدها ومميزاتها الكبيرة، كما توجد برمجيات إدارة الأعمال، التسويق، المحاسبة، والإنتاج، إضافة إلى التطبيقات في المجالات العلمية والهندسية والثقافية وغيرها".

¹ - إيمان فاضل السامرائي، محمد هيثم الزعبي: المرجع السابق، ص 57.

3-قواعد البيانات:

تعرف قواعد البيانات على أنها: "تجميع لبيانات متجانسة أو مترابطة سواء تم تسجيل هذه البيانات يدويًا أو إلكترونيًا".¹

كما عُرفت بأنها: "مجموعة من الملفات المرتبطة بعضها البعض بعلاقة ما، والمتضمنة للبيانات المتصلة بشؤون معينة وحتى بتفعيل هذه القواعد يجب أن تعمل حسب نظام يسمى معالجة البيانات Data processing system، والذي يقوم باستقبال البيانات وتشغيلها أي معالجتها ثم تحويلها إلى معلومات".² أما بالنسبة لمعالجة البيانات في نظام الإدارة الإلكترونية فإنها تتم بطريقة إلكترونية تتسم بما يلي:³

- تحقيق السرعة والدقة الناتجة عن استخدام الدوائر الحكومية في عملية معالجة البيانات؛
- قلة الحاجة للعنصر البشري نظرًا لوجود برامج مخزنة في ذاكرة الحاسوب ؛
- إمكانية حفظ البيانات واسترجاعها آليًا وذلك عن طريق استخدام برامج خاصة.

4- الشبكات:

يقدم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية تنوعًا من الشبكات الإلكترونية تأخذ أشكالًا مختلفة تبعًا لطبيعة الإدارة ومستوى الجاهزية والتي تشمل غالبًا الشبكات التالية:⁴

4-1- شبكة الإنترنت (internet): وهي شبكة معلوماتية عالمية تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة، تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة بحيث تبدو وكأنها قطعة واحدة أو نظام واحد.

ومن أهم الخدمات التي تقدمها الإنترنت للإدارة الإلكترونية يمكن أن نذكر:⁵

أ- خدمة منتديات الحوار (NEWS GROUP) والتي تشمل خدمة تدعم كثيرًا من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الإنترنت.

ب- خدمة (File Tranfer protocol)

¹-سمير إسماعيل السيد: أساسيات نظم وقواعد البيانات، د ط، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999، ص 17.

²- محمد سعداوي: انعكاسات تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية في أداء المرافق العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2009، ص 48.

³- المرجع نفسه، ص 49.

⁴- عشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص-ص 26- 27.

⁵- المرجع نفسه، ص 27.

ج- خدمة المحادثات (Chating) إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، وتقدم تبادل الملفات، خدمة التخاطب مجانًا وفق أنماط ثلاثة:

- خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة.
- خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالبًا مع الطباعة.
- المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات (يشاهد كل طرف الآخر).

4-2- الشبكة الداخلية والخارجية:

"أوجدت الإنترنت إمكانية كبيرة من أجل إنشاء الشبكة الداخلية وهي شبكة الشركة التي تعتمد على استخدام تكنولوجيات الإنترنت، مثل المتصفحات ومحركات البحث، والبروتوكولات، الإنترنت، لتبادل المعلومات والاستخدام المشترك لقاعدة ومستودع البيانات في الشركة بين عامليها، كما أوجد إمكانية لإيجاد الشبكة الخارجية وهي شبكة الموثوقة التي تسمح لشركاء الأعمال (الموردون والعملاء وغيرهم) أن يصلوا إلى أجزاء أو كل قواعد بيانات الشبكة الداخلية وعادة ما يتم ذلك باستخدام الإنترنت".¹

4-3- الشبكة الداخلية: "إنّ الشبكة الداخلية هي بمثابة الويب الداخلي، وهي عبارة عن شبكة مهمة لخدمة الحاجة إلى المعلومات داخل الشركة باستخدام مفاهيم وأدوات الويب وقدرات الإنترنت، وبخاصة التصفح السهل وغير المكلف فهي شبكة صلات يستطيع العاملون في الشركة أن يطلعوا على القرارات، الخطط، الاستفسارات وطلب المعلومات واسترجاع البيانات من قواعد بيانات الشركة".²

4-4- الشبكة الخارجية: "إنّ الشبكة الخارجية تمكن العملاء والموردون من تقاسم قواعد ومستودعات بيانات الشركة من أجل المساهمة في تطوير أعمالها، بنفس القدر الذي تستخدم الشركة صلاتها الخارجية لتطوير علاقات تعاقدية على أجزاء ومكونات تدخل في صناعة منتجاتها ما يجعل الكثير من قدراتها الجوهرية أو المهمة خارجها".³

إنّ الإدارة الإلكترونية وفق التحليل الأنف الذكر هي الإدارة التي تمارس وظائفها وأنشطتها بالتعاقد الإلكتروني الاستراتيجي، مع عتاد الكمبيوتر وبرمجياته وشبكة الإنترنت وقدرات الإدارة الحديثة القائمة على

¹- عبد الرحمن توفيق: الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008، ص 08.

²- المرجع نفسه، ص 10.

³- المرجع نفسه، ص 11.

صناع المعرفة من تقنيين والقيادات الرقمية والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري للمنظمة هؤلاء هم الذين يتولون إدارة هذا التعاضد الإلكتروني بثقافة معرفية من أجل تحقيق أكبر قدر من المعلومات المحوسبة، وضمن الاستجابة السريعة لطلبات الجمهور في ظل البيئة التنافسية، فالإدارة الإلكترونية هي صنعة الامتزاج الخصب لثلاثية عتاد الحاسوب، والبرمجيات وشبكات الإتصالات التي يقف على كاهلها الخبراء والمختصين الذين يمثلون فعلاً البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية. وفي النقطة الموالية سيتم عرض عنصر مهم مساهم بدرجة كبيرة في نجاح مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

5- الموارد البشرية:

5-1- أهمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

"يؤدي العنصر البشري دوراً هاماً وبارزاً في إنجاح مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المنظمات، كما أنّ هذه الأخيرة بدون هذا العنصر لن تتمكن من تحقيق أهدافها، حتى وإن امتلكت أحدث الأجهزة والمعدات لذا لا بد من تأهيل الموارد البشرية تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالي من الكفاءة، ويمكن إعداد الموارد البشرية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الموارد البشرية المطلوبة، لمواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وما يلاحظ في هذا الشأن هو أنّ العديد من الموظفين التقليديين يحاولون تجاهل مشروع الإدارة الإلكترونية وما ينطوي عليه من تقنيات المعلومات الجديدة، بدلاً من محاولة مواكبته والتجاوب معه لذلك ينبغي إقناعهم بدلاً من محاولة تطبيق هذا المشروع، وإلا فإنهم سيكونون عقبة في طريق التطور والحدثة والإستفادة من نتائج ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكما هو معلوم، فإنّ الحصول على التقنية أسهل بكثير من كون العنصر البشري قادراً على التعامل معها. وعليه يجب التركيز على جانب مهم يتمثل في تدريب وتثقيف العنصر البشري من خلال إعداد مختلف الخطط والإستراتيجيات الخاصة بذلك، مع متابعتها ومراقبة ما تحقق من إنجازات وهذا في الوقت الذي يتم فيه الإعداد لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية".¹

¹-سمير عماري: مرجع سابق، ص 62.

5-2- أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة:

"لقد تبين للإدارة المعاصرة أنّ المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، وأنّ ما يُتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص، وإنّ كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية إلاّ أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري".¹

5-3- دور تطبيقات الحوسبة الرقمية في تحسين أداء الموارد البشرية :

"في الوقت الحالي ونظراً للثورة المعلوماتية والتكنولوجية، تمّ استخدام ما يسمى بـ " الحوسبة السحابية" من قبل العديد من الشركات لتعزيز ربحيتها وكذلك تحقيق الاستفادة في عصر الثورة التكنولوجية، التي أصبحت من خلالها القدرة الحاسوبية مفتاح لتوليد ميزة تنافسية، فمؤدج الحوسبة السحابية يعزز فرصة لتخزين ومعالجة البيانات وانتقال المعلومات بين وظائف الشركة، وقد تمّ تطبيقه على وظيفة الموارد البشرية لتحقيق حلول مبتكرة تساعد في قياس الأداء وإدارة تخطيط القوى العاملة، والاحتفاظ بهم من أجل تحسين أداء الشركة حيث تساعد تكنولوجيا الرقمنة السحابية في المساعدة على بناء قواعد البيانات التي ترتبط بسجلات العاملين بالشركة، فضلاً عن تكوين نظام معلومات الموارد البشرية يمكن من تخزين بيانات ضخمة حول الموظفين، التي تساعد في تحديد مواقعهم ومؤهلاتهم يل تمكن من قياس أدائهم وتحديد مقدرتهم على شغل الوظيفة، كما تمنح السحابة الرقمية إدارة الموارد البشرية الآليات لحفظ وتحديث سجلات الموظفين وجمع المعلومات الهامة المتعلقة بأسماء الموظفين، مؤهلاتهم، مستوى التكوين، رتبهم الوظيفية والبريد الإلكتروني لتفعيل عملية الاتصال والتفاعل عبر الشبكات الإلكترونية. تقوم إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية بالاعتماد على مواقع الويب 2.0 لعرض الوظائف الشاغرة وخدمات التوظيف على النت، حيث توفر الوقت والتكلفة للشركة، فضلاً عن استقطاب الكفاءات توجد من تلك المواقع [Linkdin ;total ;careers ;jabboom](#) هذه المواقع توفر خدمات السحابة الرقمية المتعلقة بالبرمجيات كخدمة SAAS".²

¹- عبد الله حسن مسلم: الإبداع الفكري والإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة 1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 137.

²- خويلدات صالح، حدادي عبد اللطيف: دور تطبيقات الحوسبة الرقمية المبتكرة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة (التطبيق السحابي لإدارة الاجتماعات نموذجاً)، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، سداسية محكمة، العدد 10، ديسمبر 2016، قسم الدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، ص-ص، 241-242-243. بتاريخ 2020/11/21 على الساعة 23:21. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/8429>

إعتمدت الشركات العالمية مستفيدة من الثورة المعلوماتية التي تشتمل على الأجهزة والبرمجيات والشبكات الرقمية على تطوير إدارة الموارد البشرية، حيث توجهت الشركات إلى استخدام ما يسمى بـ: "الحوسبة السحابية" هذه الأخيرة كانت إحدى الحلول التي أتاحت المتطلبات الإلكترونية بأقل التكاليف والجودة والمرونة العالية، وقد اعتبرت الحوسبة السحابية النموذج المناسب لإعادة هيكلة وظائف الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، الرقابة، الإتصال، التكوين.. الخ) وجعلها أكثر مرونة وجودة، وسهلت عملية التعامل والتواصل بين الموظفين داخل الشركة، حيث اختصرت عاملي المكان والزمان ومكنت الموظفين من العمل في ساعات الدوام دون الذهاب لمكان العمل.

وتأسيساً لما سبق يتضح أنّ تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب ضرورة العمل بشكل مستمر، على تهيئة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة للتعامل مع التغيرات السريعة في وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، من خلال تصميم برامج تدريبية مرنة قابلة للتعديل والتطوير مع ضرورة وجود سياسات وممارسات وبرامج خاصة بالموارد البشرية، هذه الأخيرة تمثل جوهر المنظومة الإلكترونية مع التعاضد الاستراتيجي لعتاد الكمبيوتر والبرمجيات وشبكات الإنترنت.

انطلاقاً مكونات البنية الشبكة للإدارة الإلكترونية، سيتم التعرف على وظائفها المتعددة وما تعرضه النقطة الموالية

رابعاً: محددات الإدارة الإلكترونية:

1-وظائف الإدارة الإلكترونية:

"مما لاشك فيه أن تحدي الإنترنت هو التحدي الأكبر في حياتنا عموماً وفي الإدارة خصوصاً، وإذا كان تراثنا الإداري قد صور ظهور وتطور المدارس الإدارية من خلال أكثر من قرن على أنها تمثل خطأ صاعداً في قدرة الإدارة وفعاليتها (القيام بالأشياء الصحيحة) وكفاءتها (القيام بالأشياء بالأعمال والمهام بالطريقة الصحيحة)، فإنّ هذا التراث يبدو كله في الميزان في مواجهة الثقل التكنولوجي للإنترنت، وأعمالها الإلكترونية وخصائصها الجديدة وإنجازها ووظائفها بطريقة إلكترونية، ويمكن أن تستغني عن الإدارة ومبادئها المتعارف عليها وأساليبها المألوفة حتى الآن، وفي كل هذه فإنّ الإدارة الإلكترونية هي تكنولوجيا أكثر منها إدارة وتكنولوجيا للإدارة موجهة للتكنولوجيا لذا يتطلب التحول من العمل وفق أسلوب

الإدارة التقليدية، إلى العمل وفق أسلوب الإدارة الإلكترونية وإعادة هندسة كل نظم العمل الإداري المعمول بها بالمنشآت التقليدية".¹

"وقد أسفر ذلك عن تغيير الوظائف التقليدية للإدارة حيث تحولت إلى وظائف إلكترونية تمثلت بصفة أساسية فيما يلي:²

1-1- التخطيط الإلكتروني:

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، إلا أنّ الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات:

أ- إنَّ التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية والقصيرة وقابلة للتجديد والتطوير المستمر، خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف تأثير سلبي على كفاءة التخطيط.

ب- إنَّ المعلومة الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية كل شيء بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر.

ج- إنَّ فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطيط وعمال الخط الأمامي، يتم تجاوزها تماماً في مجال الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكليهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل".

يختلف التخطيط التقليدي عن التخطيط الإلكتروني في العديد من النقاط وأهمها أنّ التخطيط الإلكتروني يحتوي على خطة مرنة جداً من أجل الالتزام ومن ثم الاستجابة الديناميكية للتغيرات، في حين التخطيط التقليدي يحتوي على خطة طويلة وبالتالي ضرورة الالتزام والتنسيق بين جميع المستويات لتنفيذها، كما نجد أنّ التخطيط الإلكتروني الأداة الرئيسية لإنجاز ما هو مطلوب فالمخططون هم المبادرون من المديرين

¹ -محمد صادق إسماعيل: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، الطبعة 1، العربي للنشر والتوزيع ، 2013، ص 29.

² -المرجع نفسه، ص 32.

والعاملين أي مشاركة الجميع عكس التخطيط التقليدي الذي يركز على المدخل أعلى وأسفل ومن ثم الإبتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل.

1-2- التنظيم الإلكتروني:

"إنّ التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضايف لتوزيع السلطة والمهام، والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الفني في كل مكان لإنجاز الهدف وبذلك تتحول المنظمة من التركيز على الهياكل إلى التركيز على الهدف الواحد المتقاسم.¹

1-3- الرقابة الإلكترونية:

"إنّ من أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية، هي أنها رقابة موجهة للماضي وهذا ما يظهر واضحاً في كون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ فالعملية الإدارية تتكون من:²

أ- التخطيط: وضع الأهداف ومعايير الإدارة.

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

ج- الرقابة : المقارنة بين التخطيط (الأهداف والمعايير المخطط) والتنفيذ (الأداء الفعلي من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة) ومن ثم تحديد الإنحراف وأسبابه وإتخاذ إجراءات التصحيح.

1-4- التوجيه الإلكترونية (القيادة الإلكترونية):

"تعني القيادة الإدارية بأنها العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز الأهداف، أمّا القيادة الإدارية تعتمد على استخدام التكنولوجيا، حيث يكون القائد قادراً على اتخاذ قرارات سريعة وفورية كما هو مطلوب منه وفي كل مكان وتعني القيادة الإلكترونية بثلاثة أبعاد أساسية على الأقل هي:³

أ- القيادة التكنولوجية الصلبة: قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة، كما تعني أنها إدارة تقوم على مزايا وخصائص التكنولوجيا كتوفير المعلومات وتحسين جودتها وسرعة الحصول عليها من قبل المديرين المتواجدين على شبكات الأعمال.

¹ - إيمان آيت مهدي: مرجع سابق، ص 38.

² - نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية - الوظائف - المجالات)، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 259.

³ - عماد حسن عبد الحفيظ أحمد محمد: مرجع سابق، ص -ص 219-22-221.

ب- القيادة البشرية الناعمة: بالرغم من اعتماد الإدارة الإلكترونية على التكنولوجيا، إلا أنها تبدو ذات محتوى إنساني أكثر من أي وقت مضى، حيث تعتمد على عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية وبعضهم من المفكرين والمبتكرين والمحترفين.

ج- القيادة الذاتية: تتسم القيادة عبر الإنترنت بالذاتية نظراً لضرورة تطوير الذات باستمرار، والعمل غالباً بشكل فوري واتخاذ القرارات بشكل فوري وآني.

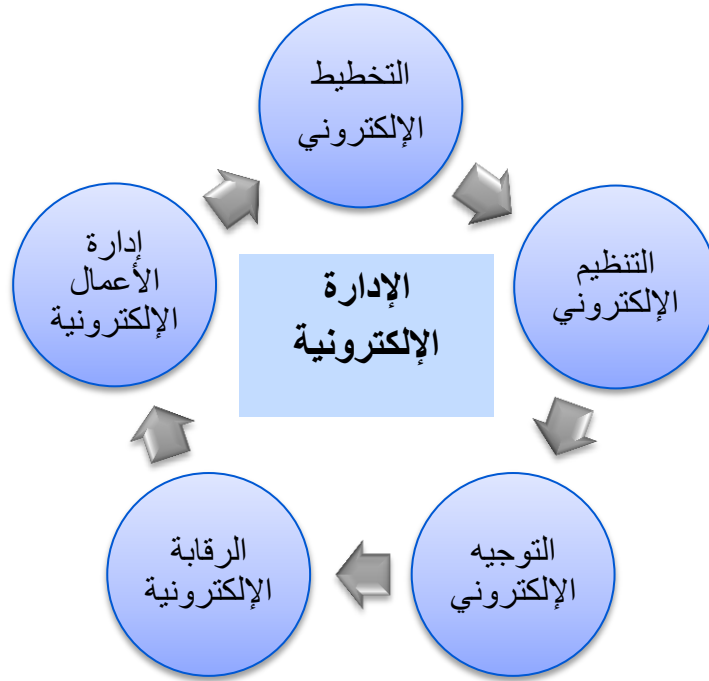
1-5- إدارة الأعمال الإلكترونية:

"تحقق المنظمة النجاح في تحقيق الميزة التنافسية من خلال القدرة على إدارة سلسلة القيمة لأعمالها الإلكترونية بكفاءة وفعالية، غير أنّ هذا النجاح مشروط بتوافر إدارة قوية وثقافة تنظيمية وموارد بشرية من صانعي المعرفة والتقنيين والقادة الإداريين ومن ذلك يتضح أنّ المكونات الأساسية لسلسلة قيمة الأعمال الإلكترونية هي (القيادة الإدارية، الابتكار والإبداع التنظيمي، إدارة المعرفة والتعليم والثقافة التنظيمية) فضلاً عن التنظيم والتوريد الداخلي والخارجي".¹

تعدّ وظيفة إدارة الأعمال الإلكترونية وظيفة شاملة لكل الوظائف السابقة، حيث تشتمل على البعد البشري والمتمثل في صناع المعرفة والتقنيين والقادرة الإداريين وهذا يتطلب تنظيم إلكتروني ورقابة إلكترونية على جميع الأنشطة، بالإضافة إلى التخطيط من قبل القيادة الإدارية والعاملين، وكل ذلك في إطار ثقافة تنظيمية موحدة تشجع على الابتكار والإبداع التنظيمي مع توفر عنصر الإرادة القوية والمشجعة على الأسلوب الإلكتروني.

¹- حيدر شاكر البرزنجي ، محمود حسن جمعة : تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة ، منظور إداري-تكنولوجي ، الطبعة 1، مطبعة ابن العربي ، بغداد ، 2014، ص 269.

الشكل رقم (14): يوضح مدى تكامل وظائف الإدارة الإلكترونية فيما بينها



المصدر: إعداد شخصي

من خلال الشكل الوارد أعلاه الذي يوضح وظائف الإدارة الإلكترونية ، حيث أنّ المتطلع للشكل يلاحظ التكامل بين الوظائف الإدارية فالتخطيط الإلكتروني يتطلب التنظيم والتنظيم يحتاج إلى توجيه ورقابة إلكترونية، بالإضافة إلى وظيفة إدارة الأعمال الإلكترونية التي تعتبر أصعب وأهم وظيفة تجمع بين الوظائف السابقة والتي تتطلب العديد من العمليات لإدارة الأعمال منها الموارد البشرية وصناع المعرفة، ثقافة تنظيمية وإرادة قوية، ابتكار وقيادة إدارية.

وفي النقطة الموالية سيتم التطرق إلى مبادئ المنظومة الإدارية الإلكترونية

2-مبادئ الإدارة الإلكترونية:

تتلخص أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي:¹

2-1-تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل متنوعة فيها المهارات والكفاءات المهيأة ذهنياً لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لأنّ الإدارة الإلكترونية تركز على توظيف

¹-مصطفى يوسف كافي: الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، د ط، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2020، ص 197.

المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة، وحسن استغلالها في بيئة الإدارة بشكل يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف والتعرف عليها.

يركز على المبدأ على تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين وربما هو مبدأ جاء كرد فعل على نقص الخدمات التي تقدمها الإدارة الورقية والتي جعلت المواطن يطالب بالمزيد من التحسينات ولاسيما على مستوى الجماعات المحلية.

2-2-التغير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية وذلك لأنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء.

2-3-سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: فتقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في العمل والمدارس والمكتبات، وذلك كي يتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة كما أنّ نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال حيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة¹.

من الملاحظ أنّ الإدارة الإلكترونية كأسلوب حديث متاح في العديد من الفضاءات في العمل والمكتبات والمدارس والإدارات، لاقتناع الإدارة العليا بأهمية التكنولوجيا والاستثمار فيها لذا عمدت على تفعيلها في مختلف الإدارات والمجالات، نتيجة لسهولة الاستعمال والدقة وجودة الخدمة المقدمة، حيث تعمل الإدارة الإلكترونية على ربط الجمهور والإدارات فمثلاً على مستوى وزارة الداخلية والجماعات المحلية، نجد موقع استحدثته الوزارة للربط بينها وبين المواطن يعبر فيها عن انشغالاته.

2-4-تخفيض التكاليف: وتعني أنّ الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف، بالإضافة إلى تبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في المؤسسة وعلاقات المؤسسة مع الموردين والمجموعة المشتركة في المؤسسة.¹

من المبادئ المركزة في أسلوب الإدارة الإلكترونية، هو الاستثمار في المجال التكنولوجي الذي بدوره يساهم في تخفيض تكاليف الخدمات، وهذا ما تشهده الدول المتطورة من احتدام تنافس في المجال التقني والمعلومات وهو ما يخلق تدني في أسعار التكنولوجيات، وإتاحة المعلومة للجميع عكس الدول النامية التي لا زالت تعاني الأمية التكنولوجية وغياب التنافس.

¹- بوزكري جيلاني، طيباوي أحمد: أثر تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية للمؤسسات، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 01، 2019، المركز الجامعي تيسمسيت، البويرة، الجزائر، ص 37. <https://www.asjp.cerist.dz/en/Articles/324> بتاريخ 2020/12/02 على الساعة 12:39.

-إحلال الآلة محل العامل واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد".¹

أي إعادة بناء الأدوار والوظائف حيث تمكن الإدارة الإلكترونية من إعادة هندسة الوظائف، والأدوار وجعلها أكثر توافقاً مع الأسلوب الإلكتروني. وتعتبر الهندسة الإدارية واحدة من أهم المداخل الإدارية التي تهدف للتغيير الجذري للعمليات والوظائف الإدارية مستعينة بذلك بالأسلوب الإدارة الإلكترونية، ومن المبادئ المركزة في أسلوب الإدارة الإلكترونية تقليص اليد العاملة واستبدالها بالآلات وتعتبر النقطة الأخيرة إحدى أبرز سلبيات المدخل الإداري الإلكتروني.

وللإدارة الإلكترونية كأي مدخل إداري مزايا كما لها عيوب أو سلبيات وهو ما سيتم التعرض إليه في المرحلة الموالية

3-إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية:

3-1-إيجابيات الإدارة الإلكترونية:

"يرى مؤيدو التحول الإلكتروني في الإدارة العديد من الايجابيات التي ترفع من كفاءة المنظمة وتزيد من قدراتها التنافسية ومن هذه الايجابيات:

- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة حيث تصب كل الإدارات بياناتها بشكل منظم في النظام والذي يمثل الذاكرة المؤسسية المركزية.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها، حيث أصبح من السهولة الحصول على كافة البيانات التي يحتاجها متخذ القرار مباشرة، مادام ذلك ضمن صلاحياته التي يكفلها له قانون المنظمة".²
- تقديم خدمات بسرعة مناسبة والدقة المطلوبة، مع اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.
- ديمومة أداء المؤسسات لأعمالها بشكل مستمر في أي وقت ومن أي مكان.

¹-مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية إدارة بلا ورق إدارة بلا مكان إدارة بلا زمان بلا تنظيمات جامدة، مرجع سابق، ص 47.

²-محمد الجيزاوي: الإدارة الإستراتيجية والأعمال الإلكترونية (إشكاليات النظرية والتطبيق)، الطبعة 1، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، 2018، ص 148.

- استخدام أساليب مستحدثة في تصميم الوظائف وتهيئة إصلاح البيئة التنظيمية للإدارة".¹
- "تبسيط إجراءات إنجاز الأعمال في المنظمات من خلال تدفق سير المعلومات إلكترونياً.
- توفر معلومات دقيقة وموثقة.
- تقلل من أعباء الأعمال الورقية.
- تساهم في فتح قنوات اتصال جديدة داخل المنظمة بين دوائرها المختلفة ومع المنظمات الأخرى.
- تساعد المنظمات في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تساهم في زيادة الولاء للمنظمات نتيجة الإستجابة السريعة للاحتياجات والتسهيل المبسط للخدمات المقدمة".²

تعددت مزايا الإدارة الإلكترونية منها أنها تقلل من أعباء الأعمال الورقية (التكلفة، الجهد)، كما تساهم في توفر المعلومات وبدقة وجودة وهذا ما عزز مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من خلال تحسين الخدمات المقدمة وتبسيط الإجراءات وبالتالي إلغاء التقسيم الإداري إلى تنظيم مرن .

3-2- سلبيات الإدارة الإلكترونية:

"قد يعتقد البعض أنه عند تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية، لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن، مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد أخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حالة تعثر الإدارة الإلكترونية لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهي بشكل عام ثلاث سلبيات رئيسية هي:³

- التجسس الإلكتروني؛
- زيادة التبعية؛
- شلل الإدارة.

¹- عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون: مرجع سابق، ص ص 76-77.

²-سمير عماري: مرجع سابق، ص ص 43-44.

³-فداء حامد : مرجع سابق، ص 230.

تناول هذا الطرح ثلاثة سلبيات للإدارة الإلكترونية تمثلت أولها في التجسس الإلكتروني حيث تعمل الدول المتقدمة ومؤسساتها على التجسس الإلكتروني، سواء لمعرفة نقاط قوة أو ضعف الدول المجاورة أو التجسس لامتلاك معلومات وهذا ما تعمد إليه عدّة منظمات منافسة أو إختراق الملفات والوثائق، أما التبعية فتعني التبعية للآخر سواء أيديولوجيا، اقتصاديا، تكنولوجيا إذ تعمل الدول النامية على اقتناء المعدات والوسائل التكنولوجية بأسعار باهظة جدًا نتيجة اعتمادها بدرجة كبيرة على الاستيراد بدل الاستثمار في التكنولوجيا، وهذا سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية، ومن سلبيات الإدارة الإلكترونية أيضًا الشلل الإداري فالتطبيق غير السوي لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى إدارة إلكترونية، دون إعتد التسلل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة ، وتعطيل الخدمات أو إيقافها.

▪ **إختراق المواقع الإلكترونية الحكومية والتجسس عليه:** قلّصت ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم دور العنصر البشري على الرغم من أهميته وألويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، والتجسس إحدى هذه المجالات ومن الطبيعي عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الإلكترونية، فإنها ستحول أرشيفها الورقي إلى أرشيف إلكتروني وهو ما يعرضها لمخاطر كبيرة، يمكن التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها عن طريق اختراقها ببرامج "HACKERS" حتى يمكن إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة ، سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو الدول.¹

نتيجة لمخاطر الإختراق والتجسس الإلكتروني الذي كان نتيجة التحول من الأرشيف الورقية إلى الأرشيف الإلكترونية، عمدت الدول المتقدمة على حماية ملفات بانتهاج العديد من الأنظمة، والبرامج ومثال على واحد من البرامج "الأمن السيبراني" كأحد الأنظمة التي تساهم في التقليل من الهجمات الرقمية تهدف عادة إلى الوصول إلى المعلومات الحساسة أو تغييرها، أو إتلافها أو ابتزاز المال من المستخدمين أو مقاطعة العمليات التجارية، حيث يتكون النهج السيبراني من طبقات متعددة للحماية تنتشر في أجهزة الكمبيوتر أو الشبكات أو البرامج أو البيانات للحفاظ على سلامتها، واستنادًا لذلك قامت عدّة دول غربية

¹ - صفاء فتوح جمعة: مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، الطبعة 1، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، المنصورة، 2014، ص 76.

وأيضاً عربية منها إلى عقد ملتقيات تهدف من خلالها إلى نشر الوعي التكنولوجي، والتعريف بأمن المعلومات والأمن السيبراني لحماية الأجهزة والبرامج من التجسس والإختراقات.

■ **انتشار البطالة:** إنَّ تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة حيث لم تعد هناك حاجة إلى طلب تعيين موظفين جدد نتيجة ميكنة جميع الخدمات.

من سلبيات الإدارة الإلكترونية انتشار البطالة بين الموظفين الإداريين، إذ أنَّ استحداث التكنولوجيا ووسائلها دفعت بأرباب العمل وأصحاب المؤسسات إلى استبعاد عدد كبير من الموارد البشرية وتعويضهم بالآلات أو بموظفين مدربين تقنياً في هذا المجال، وبالتالي وجد الكثير من الموظفين أنفسهم خاصة الذين لا يملكون أي خبرة إلكترونية عاطلين عن العمل وهذا يعتبر إجحاف في حقهم خاصة إذ لم يتم تأطيرهم وإيجاد حلول لهم، كما أنَّ الاعتماد على الأجهزة الإلكترونية في القيام بالأنشطة الحياتية بدل من الإنسان، يؤثر على سوق العمالة والطلب عليها حيث طرح هذا الموضوع إشكالاً لدى العديد من الدول الأوروبية، إشكال مفاده كيف ستتدخل المؤسسات التي اعتمدت على التكنولوجيا التي حلت محل أعداد كبيرة من البشر أن تحل هذه المشكلة؟

التكلفة العالية: حيث قد يكلف تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية المنظمات نفقات عالية تؤثر على أولويات تطوير الأداء وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية.¹

ومن المعلوم أنَّ الدول العربية ليست دولاً رائدة في مجال التكنولوجيا، فهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا على الرغم من أنَّ هناك أعداد كبيرة من العلماء العرب والإختصاصيين في مجال التكنولوجيا، فالاستيراد المكثف للأجهزة والوسائل التكنولوجية يكلف الدولة مبالغ خيالية في ظل الإحتكار والتبعية للخارج.

إنَّ الإدارة الإلكترونية كمشروع حديث التبنى في الدول العربية ، يحتاج إلى متطلبات للتطبيق الفعلي ومن ثم التحول من الأساليب التقليدية إلى منظومة الكترونية حديثة وهذا ما سيتم عرضه في النقطة التالية.

¹- عصام عبد الفتاح مطر: الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، د ط، دار الجامعة الجديدة ، الأزربطة، 2008، ص 60.

4-متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إنّ تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية الحديثة واستكمال عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب توفير توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل التأثير والوظائف والأدوار في سياق عملية التحول الإلكتروني للمنظمة ومن هذه المتطلبات:

4-1-المتطلبات التقنية:

"إنّ التكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية، كما تتنوع أنماطها وأجيالها باستمرار مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة وهي في صدد بناء معمار الأعمال الإلكترونية، ومن هذه الخيارات التقنية المهمة خيار ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية interactive kiosks، التلغاز التفاعلي tv، خدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الإنترنت وتقنياتها مثل : خدمات الرسائل sms، وبرتوكول الاتصال بالإنترنت".¹

4-2-المتطلبات الإدارية: "هناك عدّة متطلبات ينبغي أن تقوم بها الإدارة بكافة مستوياتها حتى توفر

الأطر الإدارية التنظيمية لاستخدام الإدارة الإلكترونية وهي عديدة نذكر أبرزها: ²

-إدارة تتبنى مشروع الإدارة الإلكترونية: "تعتبر الإدارة الأساس في عملية التحول حيث يشير (smrth) إلى أنّ القيادة الجيدة ضرورية ولكنها غير كافية، إذ لا بد من إلتزام الإدارة العليا بالقضية ليست قضية تقنية وحسب، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية، بالإضافة إلى التخطيط الإستراتيجي للتحول".

يشير المتطلب الإداري إلى الإرادة القوية للقيادة الإدارة نحو التحول الإلكتروني، حيث أنّ تجسيد أي مشروع وتنفيذ أي برنامج يعتمد بالدرجة الأولى على القيادة الإدارية الداعمة والمساندة للتغيير، إذ نجد العديد من المؤسسات الرائدة اليوم يرجع نجاحها إلى القيادة الإدارية، التي تتبنى فكر وفلسفة التغيير ومثال

¹-مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية إدارة بلا ورق إدارة بلا مكان إدارة بلا زمان بلا تنظيمات جامدة ،مرجع سابق، ص 107.

²- رويدة عبد الحميد سمان: رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي والمتوسط في ضوء التحديات المعاصرة،مجلة كلية التربية، العدد 110، 2020، كلية التربية، جامعة المنصورة، ص 37
https://maed.journals.ekb.eg/article_147615_46ca1311f28c90ef803b4676f2a3602c.pdf

على ذلك تجربة ماليزيا الرائدة، عكس الدول النامية التي لا زالت بعقليات كلاسيكية ورافضة تمامًا للتغيير أو متخوفة من مكاسبه.

4-3- المتطلبات البشرية:

يعدّ العنصر البشري من أهم عناصر المنظمات إذ بدون هذا العنصر لن تتمكن من تحقيق أهدافها، حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والأجهزة والآلات، لذا لا بدّ من تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالي من الكفاءة، وهذا ما أكدّه (غنيم) حيث أشار إلى ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية¹.

إنّ التحول نحو الإدارة الإلكترونية يتطلب المراهنة على المورد البشري المؤهل والمدرب تقنياً على مختلف البرمجيات والوسائل الإلكترونية، لأنّ استحداث الآليات التكنولوجية دون تدريب الموظف على هذه الوسائل هو فشل لأي برنامج للتغيير والتطوير، ولقد أيقنت الدول المتقدمة منذ عهود طويلة أنّ سر نهضتها يقوم على المورد البشري والاستثمار فيه تقنياً وتكنولوجياً، والتجربة الماليزية خير دليل إذ كرست شروط النهضة (الوقت + التراب) والإنسان ووفرت له كل الظروف والوسائل لخلق القيمة المضافة، للنهوض بالدولة وهو ما يؤكد أنّ نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية يتطلب كفاءات قادرة على استعمال الأجهزة وإدارة الشبكات.

4-4- المتطلبات التشريعية:

"من خلال إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأنّ معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقاً لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وبالطبع فإنّ التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى بيئة قانونية وتشريعية مختلفة"².

¹- عبد الله حسن مسلم: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق ص 225.

²- موسى عبد الناصر، محمد قريشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة - الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 91. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/603> بتاريخ 2020/12/11 على الساعة 09:47.

4-5- المتطلبات المالية:

"يعدّ مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طارئة، لكي تضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة من تحسين مستوى البيئة التحتية، وتوفير الأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر وتدريب العناصر البشرية باستمرار، مع التأكيد على ضرورة وجود متطلبات مادية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية".¹

4-6- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:

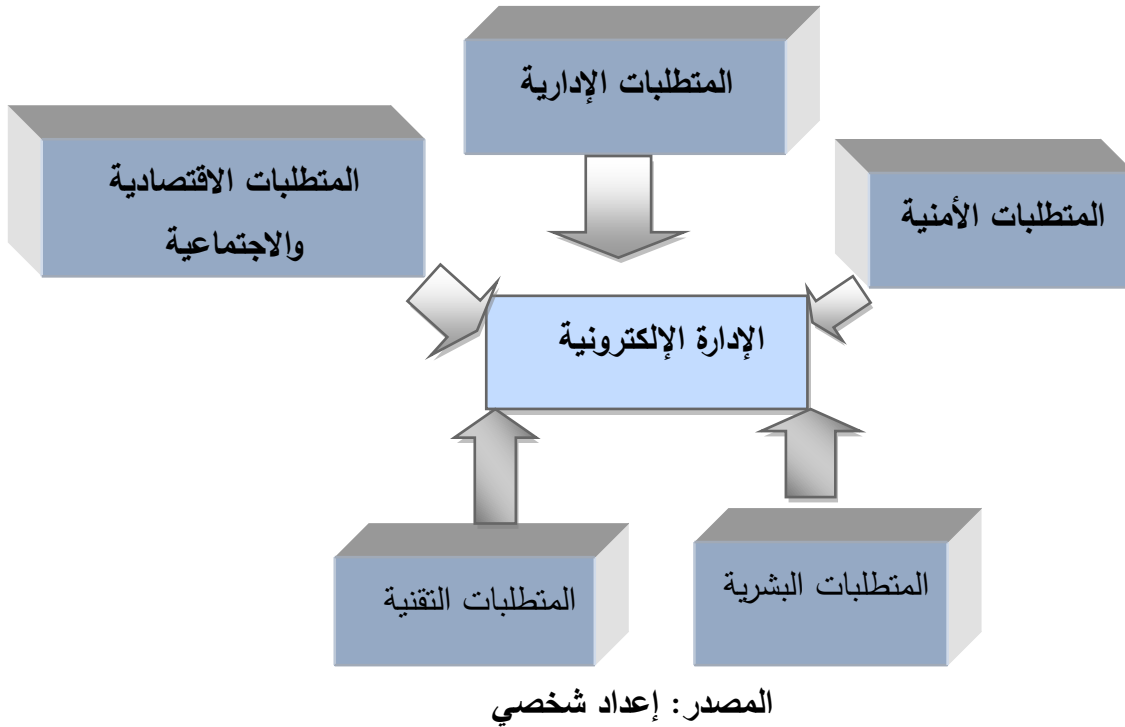
"إذ يشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبرمجة حصص تدريبية مع استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية)".²

تعتبر المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية عامل مهم في تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، والمتمثلة في خلق تعبئة اجتماعية مساندة للتغيير نحو المنظومة التكنولوجية حيث تعمل الجامعات الجزائرية خاصة على تنظيم ملتقيات وطنية ودولية في مختلف الكليات توطر (موضوع الإدارة الإلكترونية بين ضرورة التفعيل ومعوقات التجسيد في الجزائر) وربطه بمسألة الحوكمة الإلكترونية والمدن الذكية، حيث لاقت هذه الملتقيات إقبال كبير من طرف الطلبة والأساتذة، وهي مبادرات علمية قيمة الهدف منها تعريف المجتمع العلمي بمتطلبات التحول للإدارة الإلكترونية ومعوقات التجسيد. ويمكن تلخيص متطلبات الإدارة الإلكترونية في الشكل التالي:

¹-إيمان أيت مهدي: مرجع سابق، ص 31.

²-عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص 74.

الشكل رقم (15) : يبين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية



يبين الشكل أعلاه متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية مع التأكيد على ضرورة توفير جميع المتطلبات سواء التقنية والمتمثلة في الشبكات، الرسائل الإلكترونية وبما أنّ التكنولوجيا تتطور باستمرار فهي تتيح للإدارة تبني خيارات إلكترونية ورقمية جديدة، كما أنّ قضية التحول ليست قضية تقنية فحسب ولكنها بالأساس قضية فكر داعم للتغيير وقيادات واعية واستراتيجيات وهو ما يشير للمتطلب الإداري، مع تدريب الموارد البشرية على الأجهزة وإدارة الشبكات بشكل سليم، ومتطلبات مالية من خلال توفير أموال لاقتناء الأجهزة وتحسين مستوى البنية التحتية، في ظل ترسانة قانونية وتشريعية تتعلق بالأمن الإلكتروني ضدّ التجسس والاختراقات فالتحول نحو الإدارة الإلكترونية يتطلب توفير كل هذه المستلزمات إذ أنّ نقص أي جانب سيعرقل عملية التحول.

انطلاقاً من متطلبات التحول نحو مشروع الإدارة الإلكترونية، سنحاول أيضاً التعرف على المعوقات المعرّقة لهذا المشروع.

5- معوقات تفعيل الإدارة الإلكترونية:

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعاً لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموماً يمكن التطرق إلى أهم وأبرز التحديات التي واجهت الدول العربية خاصة في تجسيد هذا المشروع نذكرها كآتي:

5-1- معوقات إدارية وتنظيمية، تتمثل فيما يلي¹:

- صعوبة استيعاب التنظيم الإداري الحالي لتقنيات الإدارة الإلكترونية؛
- تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق بين الإدارات في الجهة الواحدة؛
- عدم وجود هيكل تنظيمية محددة وواضحة المعالم؛
- غياب الشفافية؛
- ضعف نظام الحوافر الذي يشجع العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

تشير المعوقات الإدارية والتنظيمية إلى التنظيم الإداري القائم على أفكار إدارية كلاسيكية رافضة للتغيير، مع غياب التنسيق بين الوحدات الإدارية كما أنّ غياب الشفافية خاصة في إعداد خطط واستراتيجيات، من شأنه أن يعيق برنامج التفعيل واستهانة بعض القيادات بضرورة متابعة خطوات مشروع التحول، ومراقبة تطوراته أو غموض المفهوم فالكثير من القيادات الإدارية وحتى المواطنين يجهلون موضوع الإدارة الإلكترونية، ضف إلى ذلك غياب الحوافر المادية والإمكانيات التي تعزز تجسيد أسلوب الإدارة الإلكترونية.

¹نوال بنت صالح بن ناصر السحياني : إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات التربوية، بحث مكمل لنيل درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2009، ص

<http://dspace.univ-.48>

<http://jjel.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2214/9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

بتاريخ 2020/12/20 على الساعة 11:23.

5-2- معوقات بشرية، وتتمثل في الآتي:

- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري؛
- وجود الفجوة الرقمية بين الناس متخصصين في مجال التقنية، وآخرين لا يفقهون شيئاً من إيجابياتها؛
- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها؛¹
- الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها؛
- عدم تهيئة بيئة العمل الإدارية.²
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها) مما أدى إلى ازدياد حدة التفرق وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.³

من معوقات تفعيل أسلوب الإدارة الإلكترونية المعوقات البشرية؛ حيث نجد أن أغلب الإدارات تعاني من ضبابية لمفهوم الإدارة الإلكترونية فما بالك في طريقة التجسيد، حيث كشفت العديد من الدراسات أن الموظفين يجهلون تماماً مصطلح الإدارة الإلكترونية وخاصة الموظفين القدامى الذين يجدون صعوبة كبيرة جداً في التعامل مع التقنيات الحديثة، كونهم غير مهيين نفسياً وتقنياً، ويرجع ذلك إلى غياب بيئة عمل تكنولوجية وقلّة برامج التدريب في مجال التقنيات الحديثة، مع عزوف الكفاءات المتميزة على العمل لدى المؤسسات الحكومية وتوجهت الأغلبية للقطاع الخاص الذي يدفع بسخاء، إضافة إلى ذلك الفوارق الاجتماعية بين المدى والقرى صفة مزودة بشبكة الإنترنت والأخرى تعاني التدفق الشبكي .

5-3- معوقات المالية والتقنية:

وتتمثل فيما يلي:

- قلّة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.

¹-محمد سمير أحمد:مرجع سابق، ص 74.

²- عيدوني كافية، بن حجونة حميد: الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق) ، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، 2017، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر ، ص ص 232-233. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/80928> بتاريخ 2020/12/22 على الساعة 14:52.

³-عبان عبد القادر: مرجع سابق ، ص 80.

▪ صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الإنترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الإستخدام لدى كثير من الأفراد.¹

▪ ضعف قطاع تقنية المعلومات في العديد من الدول وعدم وجود بنية تحتية متكاملة، عدم تهيئة دوائر الدولة ومؤسساتها العاملة لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية من ناحية الأجهزة والموارد الإلكترونية والبرامج المتطورة.²

▪ عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة الإدارة الإلكترونية لاسيما في حالة تدني العائدات المالية الحكومية.³

تعدّ المعوقات التقنية والمالية من أكثر الرهانات صعوبة على متخذي القرار، ويمكن إرجاع الأمر إلى تدني العائدات الحكومية ومن ثمّ ضعف تمويل مبادرة الإدارة الإلكترونية، كما أنّ التحدي الأكبر يكمن في عدم وجود بنية تحتية من معلومات، شبكات أجهزة ومعدات حيث لازالت العديد من الدول النامية ومنها الجزائر تعاني من نقص في البنى التحتية المعلوماتية.

5-4- معوقات سياسية وقانونية، وتتمثل في الآتي:⁴

▪ غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

▪ غياب بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تجرّم لاختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية واتخاذ وتحديد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

¹ - عشرور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مكملة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009/2010، ص 39. <https://bu.umc.edu.dz/theses/sc-politiques/AACH3147.pdf> بتاريخ 2020/12/23 على الساعة 19:24.

² - صفاء فتوح جمعة، مرجع سابق، ص 168.

³ - فداء حامد، مرجع سابق، ص 236.

⁴ - عشرور عبد الكريم: مرجع سابق، ص 39.

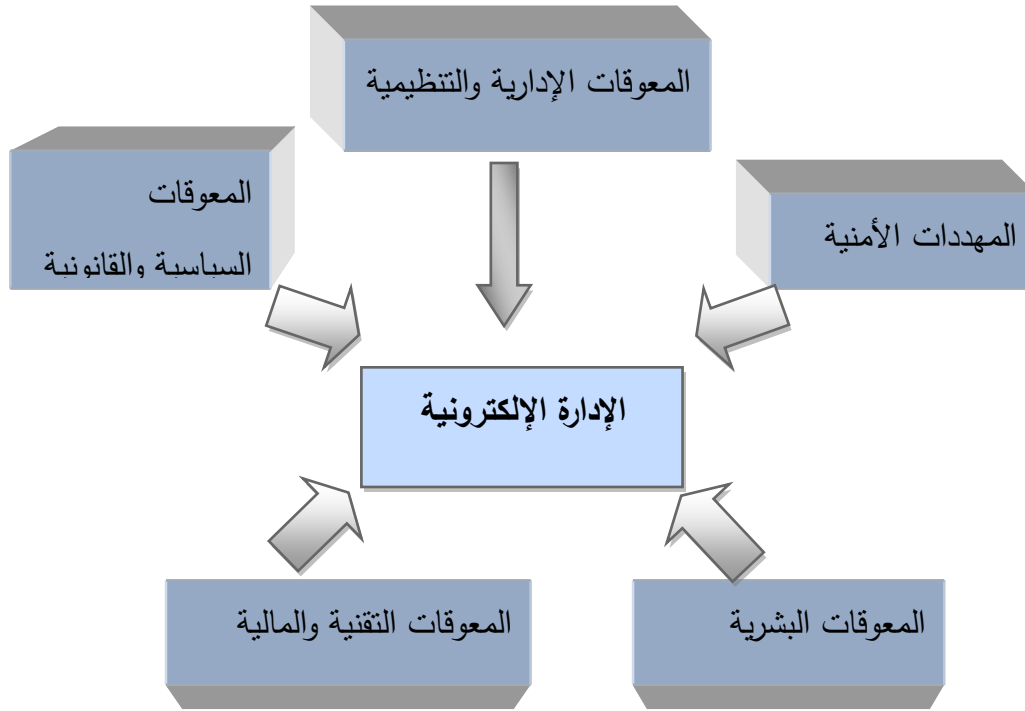
لتطبيق أي مشروع وتنفيذ أي برنامج يتطلب إرادة سياسية داعمة، ومساندة لمبدأ التغيير والتطوير المستمرين ويتجلى ذلك في الدعم السياسي للمؤسسات بضرورة تطبيق التكنولوجيا، إذ أن القضية ليست قضية تكنولوجيا فحسب بل مبادرة ومساندة حكومية، تعزز البحث والعلم والتطوير ومن المعوقات أيضاً نجد البعد القانوني والتشريعي فوضع القوانين وحده لا يكفي بل لا بد من تحيين قوانين جديدة تتماشى وجرائم الإلكترونيات، مثل "جرائم الاختراق والتخريب" من خلال فرض عقوبات صارمة لمرتكبيها.

5-5- المعوقات الأمنية: تتمثل فيما يلي:¹

- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الإختراق للإدارة التي يتعاملون معها ، وأن يمس بذلك الاختراق البيانات الخاصة بها بالحذف أو التدمير، أو إستغلالها في أعمال غير مشروعة.
 - عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة.
 - تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقاً واسعاً، بعضها فني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم.
- نتيجة للتهديدات الأمنية ظهرت ما يسمى بأمن المعلومات "الأمن السيبراني" حيث يتكون هذا الأخير من مجموعة متطورة من الأدوات والأساليب، لإدارة مخاطر التقنيات والتدريب على هذه الممارسات المصممة لحماية الشبكات والأجهزة والبرامج والبيانات من الهجمات الرقمية، لذلك فإن غياب برامج حماية الشبكات والأجهزة والبرامج تسبب تخوف من التقنيات والمعاملات الإلكترونية. والشكل الموالي يلخص معوقات تفعيل الإدارة الإلكترونية:

¹-مكيد علي : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية -دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت -، مجلة الحقوق والعلوم السياسية -دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، الجزائر ، ص 229. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/84739> 2020/12/23 على الساعة 9:45.

الشكل رقم (16): يوضح معوقات تفعيل الإدارة الإلكترونية



المصدر : إعداد شخصي

تأسيساً لما سبق نستخلص أنّ المعوقات التي تقف حرجاً مانعاً، أمام المؤسسات لتفعيل مشروع الإدارة الإلكترونية تتمثل في المعوق الأساسي وهو البنية التحتية، وما يتبعها من تجهيزات تحتاج إلى دعم مالي سواء لاقتناء الأجهزة والمعدات، أو تخصيص ميزانية للبرامج التكوينية على هذه التقنية، أما المعوقات السياسية الإدارية فتشمل غياب الإرادة السياسية الداعمة والمؤيدة لبرامج التغيير والتطوير المستمرين، وطغيان الأساليب التقليدية إذ أصبحت ثقافة تنظيمية راسخة في عقول أغلب المدراء والعاملين، المعوقات البشرية تتمثل في ضعف ثقافة الحواسيب أو ما يصطلح عليه بالأمية الإلكترونية لدى العديد من الأفراد وأيضاً الشعوب وذلك لغياب الدورات التكوينية، مع قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدام الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت، المعوقات الأمنية تتمحور حول التخوف من التقنية ما جعل المؤسسات بقياداتها وموظفيها لا تقتنع بالتعاملات الإلكترونية لعوامل التجسس والإختراقات .

توجد تجارب رائدة وناجحة في تطبيق مشروعات الإدارة الإلكترونية وكان من الصعب دراسة وشرح هذه التجارب بصورة مفصلة فإذا قمنا بتقديم عرض موجز لأبرز ملامحها وهذا ما سيتناوله هذا العنصر

خامسا: تجارب بعض الدول تطبيق الإدارة الإلكترونية

1- نماذج غربية:

1-1- الولايات المتحدة الأمريكية:

"يعود تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى اهتمام السياسة الحكومية بشؤون التحول الإلكتروني، كخيار استراتيجي بالموازاة مع التخطيط، لجلب الموارد المالية اللازمة لتشغيل وصيانة برامج الإدارة العامة الإلكترونية، وبذلك اتخذت مشروع تطبيق إدارة إلكترونية كقناة خدمات عامة يستخدمها الجميع في أي وقت وفي أي مكان، ليضفي طابع التنوع في شكل الخدمات المقدمة من طرف الدوائر والمؤسسات الحكومية للمواطنين، حيث عملت الولايات المتحدة الأمريكية بإعتبارها نموذج متطور في تكنولوجيا الإتصال والمعلومات، على التأسيس لمرحلة الإدارة الإلكترونية وفق مبدأ الإهتمام بالمواطن أولاً، والتحول بالخدمة العامة الافتراضية، والبحث عن نمط جديد بعيد النظر بين الأجهزة الإدارية والحكومة والمواطن".¹

"ومن العوامل التي أسست لبروز هذا النموذج وتجسيده للارتقاء بالخدمات العامة في الو.م.أ نذكر:²

- **الإرادة السياسية:** وجدت تجربة الإدارة الإلكترونية بيئة مناسبة ارتبطت بإسهامات ظروف ساعدت على مواصلة النجاح في تطوير استراتيجياتها، وترجع الأسباب كما يرى ذلك بعض الباحثين والدارسين إلى وجود إرادة سياسية حقيقية والتي ترجمت نظريات التحول الإلكتروني إلى واقع تطبيقي ناجح.
- **الوعي المجتمعي ونموذج المعلومات:** يؤدي الوعي المجتمعي وبروز مظاهر مجتمع المعلومات دوراً هاماً وأساسياً في دفع برامج التحول والاستعداد الإلكتروني داخل الدولة، وتطور مجتمع المعلومات في الو.م.أ يتوقف على ضرورة التطرق إلى مؤشرات تبرز المستوى الحقيقي لهذا الجانب المهم، حيث تقدم الدراسات التي تبرز أهم الخطوات الحكومة الإلكترونية وتطوير تكنولوجيا المعلومات أن 57% من شبكات الو.م.أ يستخدمون الإنترنت، مقابل 12% من أوروبا ومقابل 0,5% من استخدام الإنترنت في

¹-عشور عبد الكريم: مرجع سابق، ص 69.

²-المرجع نفسه، ص 70.

الدول العربية، ويوفر برنامج السعر الإلكتروني (E-Rate) بالولاية أجهزة كمبيوتر ومستلزمات الإتصالات بالإنترنت بسعر مناسب خاصة بالمدارس الابتدائية والثانوية.

"وضمن نفس الاتجاه تطرق الدكتور (فهد بن ناصر العبود) تحت عنوان "المشروعون يقودون الحكومة الإلكترونية" إلى أنّ هناك توقع في أمريكا بأنّ قادة الحكومة ومديروها، سوف يكونون أكثر الناس تعلقاً بالشبكة لأنهم لا يريدون أن يكونوا شيئاً من الماضي، إضافة إلى أغنياء ورجال الأعمال الذين يدعمون التحول للحكومة الإلكترونية، وكذا العمال والمشرعون الأصغر سناً من جيل الشبكة، حيث تعتقد كل هذه الفئات أنّ الشبكة هي القيادة التفاضلية للخدمات".¹

"ومن بين الخدمات الإلكترونية التي توفرها الو.م.أ نذكر:²

أ- خدمات البوابة الإلكترونية: حيث تعتبر المواقع الإلكترونية المخصصة لتقديم الخدمات العامة للجمهور في أمريكا، إحدى الآليات الهامة في تقريب الإدارة من المواطن وترقية الخدمات العمومية وتقديم الحكومة الأمريكية موقعاً إلكترونياً خاصاً بالحكومة الفيدرالية، يحتوي جملة من الخدمات (الأحوال المدنية التنقل والهجرة، الرعاية الصحية، الضرائب، الخ).

ب- الخدمات المرورية: تبعاً لبيئة العمل الإلكترونية تتوفر هناك إمكانية تقديم الخدمات المرورية، وتأخذ أشكالاً تتمحور حول تمكين طالب الخدمة من تعبئة البيانات المخصصة للمرور بمختلف أنواعها ومنها نموذج (رخصة القيادة، استمارة السير، تسديد المخالفات، البلاغ عن الحوادث والمخالفات المرورية) وإرسالها إلى أي إدارة أو قسم مرور بحيث يتم الرد آلياً مع تسديد الرسوم عبر بطاقة الائتمان.

ج- خدمات الجامعات الافتراضية: طبقت الو.م.أ الخدمات الإلكترونية للجامعة الافتراضية والتي كان تطبيقها في الحرم الافتراضي بكاليفورنيا، والذي يأخذ شكل 128 مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي، وتقدم ضمنه 173 برنامجاً، تغطي نحو 3462 مادة دراسية ويضم الحرم الافتراضي بكاليفورنيا مؤسسات تعليمية راقية كجامعة كاليفورنيا بلس أنجلس، وله مهام وأنشطة من أهمها مساعدة الطالب عن طريق موقع موسع على الإنترنت) في البحث عن البرنامج الذي يناسبه".

¹ - عشر عبد الكريم: المرجع السابق، ص 71.

² - المرجع نفسه، ص 73.

د-خدمات المكتبات الإلكترونية في جامعة نيويورك:تمثل جامعة نيويورك أكبر جامعة في الولاية، وثالث أكبر جهاز جامعي عام حيث يقدم مكتب الخدمات المكتبية داخلها، دعماً كاملاً لمكتبات مراكز الجامعة وقواعد المعلومات والبيانات المتسعة، ويقوم بتوفير خدمات التنسيق والتطوير، خدمات المكتبات.

1-2- تجربة الإتحاد الأوروبي:

"تأتي الدول الأوروبية في المرتبة الثانية بعد الو.م.أ من حيث التصنيع والاستثمار المعلوماتي، حيث يحظى تطبيق الإدارة الإلكترونية بإهتمام كبيراً نظراً لأهميته في مجال الخدمات التي تقدمها الحكومة إلى قطاع الأعمال والمواطنين، ففي عام 2000 تبنى الإتحاد الأوروبي فكرة الانتقال إلى المجتمع المعلوماتي ومن ثمّ التمهيد لإجراء إصلاحات في مؤسساته تؤدي في النهاية إلى الإدارة الإلكترونية".¹

"أطلقت أوروبا شعار (EE) أي أوروبا الإلكترونية وهي بذلك تدعو جميع أعضاء الإتحاد الأوروبي للقيام بمساعدتهم لتحويل حكومتهم إلى حكومة إلكترونية ومن بين الدول الأوروبية الإلكترونية:²

1-2-1- إيطاليا:

"في عام 2000 أطلقت الحكومة الإيطالية خطتها للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، وخصصت ميزانية في حدود 400 مليون دولار أمريكي، حيث تركز الخطة الإيطالية بشكل أساسي على الإصلاح والتحديث الإداري واللامركزية في الإدارة. فالخطة الإيطالية تدعو لتطبيق شبكة كبيرة جداً لربط مكاتب البلد المركزية والمحلية بجميع الخدمات الأساسية، حيث أنّ أهم إنجاز للحكومة الإيطالية كان في إيجاد بطاقة الهوية الإلكترونية التي تسجل محل بطاقة التعريف التي يحملها الأفراد وكانت الحكومة الإيطالية أول من أصدر قانون استخدام التوقيع الرقمي وهي بذلك قد سبقت الو.م.أ وبلاد أوروبية أخرى".³

¹- عشور عبد الكريم: المرجع السابق، ص 74.

²- المرجع نفسه، ص 85-86.

³- المرجع نفسه، ص 87.

1-2-2- تجربة فنلندا:

تعتبر فنلندا واحدة من أكبر الدول الأوروبية مساحة وعدد سكانها حوالي 5,1 نسمة، وهي من أكثر الدول الأوروبية تطوراً في مجال تقنية المعلومات والاتصال ويوجد فيها 444 مدينة وبلدة، ويعمل في بلدياتها أكثر من 43 ألف موظف يقدمون الخدمات لمواطنيها والجدير بالذكر أنّ¹:

- حوالي 90% من الأسر الفنلندية تمتلك هاتف جوال.
- حوالي 60% من الأسر لديها جهاز حاسب آلي.
- حوالي 2,5% عميل يستخدمون شبكة الخدمات المصرفية وهي النسبة الأعلى في العالم مقارنة بعدد السكان .
- يوجد في فنلندا حوالي 44 بلدة تتفق ما مجموعة 721 يورو سنوياً على تقنية المعلومات والاتصالات.
- تقدم البلديات الفنلندية الخدمات الأساسية والتي تتعلق في التعليم والرعاية الصحية ومرافقة استخدامات الأراضي والمباني وتوفير المياه والطاقة.

"بدأت الحكومة الفنلندية مشروعها إطلاق مفهوم النافذة الحكومية الواحدة one stop government وذلك بإنشاء مراكز خدمات حكومية موحدة، بحيث يتم تجميع كافة الدوائر الحكومية في مبنى واحد ليتمكن المواطن من إنجاز كافة معاملته من مكان واحد، وبعد أن حققت التجربة النجاح المطلوب تمّ زيادة عدد المراكز لتصل إلى 145 مركز عام 2000".²

من خلال عرض التجارب الغربية الرائدة في مجال تفعيل الإدارة الإلكترونية التي عمدت على توظيف التكنولوجيا في العديد من المرافق العمومية، بهدف ترقية وتحسين خدماتها لمواطنيها ويرجع السبب الأساسي كما تم ذكره آنفاً إلى الإرادة السياسية الداعمة التي ترجمت نظريات التحول إلى واقع تطبيقي ناجح، بالإضافة إلى المتطلبات الاجتماعية والمتمثلة في الوعي المجتمعي الداعي إلى ضرورة التحول إلى مجتمع معلوماتي أي الرضا الطوعي على المساهمة في التعاملات الإلكترونية، سواء من طرف

¹- علي هندي يوسف الشامسي: دراسة جوانب الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في بعض الدول، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الحوكمة والسياسة العامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، نوفمبر 2018، ص-ص 107-108 [/https://scholarworks.uaeu.ac.ae/poli_sci_theses/3](https://scholarworks.uaeu.ac.ae/poli_sci_theses/3) بتاريخ 2021/03/12 على الساعة 13:35.

²- المرجع نفسه، ص 108.

الحكومات أو من قبل المواطنين فهو دليل ملموس وواضح على توفر موارد بشرية، مساهمة في بناء صرح الحكومة الإلكترونية الأمريكية والأوروبية.

2- نماذج عربية:

2-1- الإمارات العربية المتحدة:

"يعتبر مشروع الحكومة الإلكترونية في دولة الإمارات المتحدة مشروعاً رائداً ومقدماً في إمارة دبي حيث تسعى هذه الدولة إلى جعل مهام إدارتها المختلفة محوسبة وصولاً إلى تطبيق شامل للإدارة الحكومية وأن حكومة دبي الإلكترونية تعمل على التعاون مع الحكومات المحلية لنقل الخبرات التي اكتسبتها الدولة في هذا المجال وتجاوز السلبات والمشاكل ولاشك أن التواصل مهم جداً وهناك اتصالات مع رأس الخيمة وأبو ظبي وعمان والعين لتكون هناك تكامل في تقديم الخدمات، الإمارات الآن تنفذ مشروع الوافد الإلكتروني والذي يمكن الوافدين القاطنين في الدولة من الحصول على ميزات وخدمات كثيرة، عن طريق استخدام هذا النظام كالحصول على تأشيرات الإقامة وبطاقة العمل والبطاقات الصحية وغيرها من الخدمات ذات الصلة عن طريق الإنترنت".¹

2-2- مصر: تعد مصر من الدول العربية التي أولت تكنولوجيا المعلومات اهتماماً كبيراً، في الارتقاء الإداري ومواكبة التطور الحاصل في العالم فاتخذت كل المبادرات اللازمة وعلى جميع المستويات لزيادة الاعتماد على التكنولوجيا، من خلال عقد المؤتمرات الوطنية وبناء القرية الذكية على مساحة 300 فدان، وأنشأت فيها الأنشطة المعلوماتية واتخذت مصر سبيلاً للحكومة الإلكترونية من خلال إتباعها الخطوات التالية:²

- شرعت في أتمتة القطاع العام والمكاتب الحكومية بشكل كامل.
- شرعت في تحسين البنية التحتية للاتصالات والمعلوماتية.
- نمت روح القناعة بتكنولوجيا المعلوماتية الحديثة لدى المواطنين.
- اتخذت القرارات السياسية والاقتصادية الداعمة للعملية.
- وفرت المناخ الملائم لاستمرارية العملية ودفعها إلى الأمام .

¹-محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 305.

²-عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص 88.

2-3- تجربة الأردن:

"وبالنسبة للتجربة الأردنية في مجال الحكومة الإلكترونية، فإنّ مجتمع المعلومات الأردني يستعد حالياً لإطلاق مشروع بوابه الحكومة الإلكترونية بهدف تحسين الأداء الحكومي التقليدي، من ناحية تقديم الخدمات وكفاءة الأداء والدقة وتقليل الوقت والتكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات الحكومية والوصول إلى درجة عالية من الرضا لتلقي الخدمة، بالإضافة إلى التكامل التقني والتنسيق بين الجهات المختلفة، والهدف العام هو الوصول إلى كفاءة وشفافية وأداء أفضل للحكومة وموظف الحكومة وتغيير الصورة النمطية السائدة لدى الكثيرين، والأردن تتمتع بالعديد من المقومات مثل البنية التحتية المعلوماتية وتوافر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة من وجهة حكومية هي وزارة الاتصالات والمعلومات، التي تقوم بدور التنسيق والداعم لتطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية، بحيث يحقق البرنامج الأهداف الوطنية ويواجه التحول والتغيير المنشود للإصلاح والتطوير في الحكومة لتحقيق تلك الأهداف".¹

تشير التجارب العربية إلى وجود نوع من المبادرات للتحول الإلكتروني من طرف الحكومات مثل الإمارات العربية المتحدة، التي عمدت حكومتها على التعاون المحلي من أجل نقل الخبرات لتجاوز السلبيات والمشاكل وخاصة تعزيز التواصل بين أبو ظبي وعمان، لتشكل بذلك تكامل في تقديم الخدمات، أما الحكومة المصرية عمدت على عقد المؤتمرات الوطنية وبناء قرية الذكية وأنشأت فيها المعلوماتية في ظل بيئة ومناخ مشجع على التحول الإلكتروني والدعامة السياسية والاقتصادية، وأخيراً نجد التجربة الأردنية التي استغلت البنية التحتية المعلوماتية وتوافر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة، وما يمكن أن نضيفه على الطرح السابق أنّ الهدف من عرضنا للتجارب الغربية والعربية ليس مجرد تلخيص وعرض لوضع قائم، ولكن أكثر من ذلك الاستفادة من هذه التجارب الرائدة في المجال المعلوماتي، حيث أكدت التجارب الغربية أنّ الإرادة السياسية هي العامل الأساسي في تنفيذ أي مشروع، مع ضرورة الوعي المجتمعي بأهمية التحول نحو إدارة إلكترونية تساهم في تحسين المواقف العمومية، وتحسين الخدمات بالنسبة للتجارب العربية نجد أنّ العديد منها لازالت تعاني من معوقات تنظيمية إدارية، تقنية واجتماعية جعلها تابعة للدول القوية.

¹ - عبان عبد القادر: المرجع السابق، ص 309.

3- تجربة الجزائر في تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن إستراتيجية الإدارة الإلكترونية تضمنت مشروع "الجزائر إلكترونية لسنة 2013 والتي تضمنت مجموعة من المحاور، التي تمس مختلف القطاعات والعمل على إعطائها صبغة إلكترونية بما يتماشى ومتطلبات العصر، وكان الهدف الجوهرى من هذا المشروع النهوض بقطاع الخدمات العمومية والارتقاء بها، وتحسين صورة الإدارة لدى المواطن وكان للبلديات النصيب الأكبر باعتبارها الهيئات اللامركزية الإدارية الفاعلة.

3-1- مشروع الجزائر الإلكترونية: (2008-2013)

"لا ريب في أنّ الحكومة الجزائرية قد أولت اهتمامًا بالغًا بتطبيق الحكومة الإلكترونية، ومن أجل ذلك تمّ إعداد مخطط متعدد القطاعات، عرف بإستراتيجية "الجزائر الإلكترونية" 2013 بغرض تحديد الأهداف المرجوة وضبط الأعمال الواجب تنفيذها، حيث انطلق المشروع سنة 2008 على أن ينتهي في غضون الخمس سنوات المقبلة ويرتكز هذا المخطط على ثلاثة عشر 13 محورًا رئيسيًا، حيث تمّ إعداد تقييم الوضع بالنسبة لكل محور وتحديد أهدافه الرئيسية الخاصة المسطرة على مدى خمس سنوات المقبلة، مع وضع لائحة للعمليات اللازمة لتجسيد هذه الأهداف ، تتمثل هذه المحاور في الآتي:¹

المحور الأول: تسريع استخدام تكنولوجيا ت الإعلام والإتصال في الإدارة العمومية.

المحور الثاني : تسريع استخدام تكنولوجيا ت الإعلام والإتصال في الشركات .

المحور الثالث: تطوير آليات وإجراءات تحفيزية تمكن المواطن من الإستفادة، من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والإتصال .

المحور الرابع : تطوير الإقتصاد الوطني.

المحور الخامس: تعزيز البنية الأساسية للإتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة تكون مؤمنة وذات خدمات عالية الجودة.

المحور السادس: تطوير الكفاءات البشرية.

المحور السابع: تدعيم البحث التطوير والإبتكار .

المحور الثامن: ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني.

¹-خطاف ابتسام، غياظ شريف: توجه الجزائر إلى تطبيق الحكومة الإلكترونية عبر مشروع الجزائر إلكترونية 2013: الواقع والتحديات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 2، ديسمبر 2018، الجزائر، ص-ص 345-346. <https://www.asjp.cerist.dz/en/Articles/20.346-345> بتاريخ 2021/02/22 على الساعة 11:28.

المحور التاسع: الإعلام والاتصال.

المحور العاشر : تثمين التعاون الدولي.

المحور الحادي عشر: آليات التقييم والمتابعة.

المحور الثاني عشر: إجراءات تنظيمية.

المحور الثالث عشر: الموارد المالية".

"إن مشروع الجزائر الإلكترونية عبارة عن مجموعة من المبادرات والمشاريع التي تتبناها الحكومة الجزائرية لتحقيق التنمية المستدامة في مختلف جوانب الحياة، من خلال إتاحة خدماتها على شبكة الإنترنت لفائدة المواطنين والشركات والإدارات فتصبح وسيلة اتصال تفاعلية ما بين الحكومة والمجتمع المدني، وقد خصص لهذا ما يربو عن 35 مليون دولار" ومن الأمور المحفزة للمشروع هي شبكة الأنترنت التي شهد مشاركة سنوية قدرت ب 900 مشارك سنوياً، وفي هذا الصدد سيتم توسيع شبكة الأنترنت نحو المناطق الريفية والمناطق الجنوبية، بغرض فك العزلة ومساعدة الشباب في صقل موهبتهم والكشف عن إبداعاتهم، وحسب التقارير الرسمية فقد إنتقل عدد مستخدمي الأنترنت في الجزائر من 10 آلاف شخص سنة 2000 إلى 4,5 مليون شخص في نهاية 2008، أي ما يعادل 14% من إجمالي السكان على أن يصل عدد المشاركين زهاء 60 مليون في آفاق 2025".¹

3-2- أهداف مشروع الجزائر الإلكترونية :

تمثلت أهداف مشروع الجزائر الإلكترونية فيما يلي :

- ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين في مختلف مجالات الحياة، وتحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن، هذا بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف الوزارات

¹-طربويا نذير: الحكومة الإلكترونية ومحاولة التأسيس المبدئي للإدارة الإلكترونية في الجزائر (تحليل للواقع واستشراف للمستقبل) ، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 3، جانفي 2019، جامعة أحمد دراية، الأدرار، الجزائر، ص 550.

https://www.researchgate.net/profile/Salim-Medjellekh/publication/333024474_10drast_thlylyt_mmqt_hwl_asbab_alazmt_almalyt_walaqtsadyt_alalmyt/links/5cd7507d92851c4eab971013/10drast-thlylyt-mmqt-hwl-asbab-alazmt-21:23 بتاريخ 2021/05/11 على الساعة 21:23 almalyt-walaqtsadyt-alalmyt.pdf

والهيئات الرسمية وكذا تبسيط مختلف العمليات الإدارية ومكافحة البيروقراطية التي تشكل كبحاً لتنمية البلاد".¹

- ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وإتاحتها للجميع من خلال تسهيل تبسيط ربط المراحل الإدارية بالمعاملات الإدارية.
- التنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية.
- مكافحة البيروقراطية الإدارية.
- تجسيد مبادئ العدالة الاجتماعية.
- حماية البلاد والمجتمع ضد آفة الجريمة المنظمة، وبالأخص الجريمة المنظمة العابرة للقارات وكذا ظاهرة الإرهاب التي تعمل في تزويد وتقليد وثائق الهوية والسفر كوسيلة لانتشارها".²

3-3- برنامج عمل تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر: (2008-2013م):

"يتأتى برنامج الحكومة الإلكترونية ضمن مبادرات والمشاريع التنموية التي تتبناها حكومة الجزائر لتحقيق التنمية المستدامة، في مختلف جوانب الحياة ويتمثل برنامج عمل تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية في:³

3-3-1 برنامج تطوير التشريعات: والذي يتضمن إعداد قانون نظم المعلومات الحكومية الإلكترونية وتطوير التشريعات القائمة.

3-3-2 برنامج تطوير البنية المالية: يعمل البرنامج على تطوير المؤسسات مالياً لتصبح أكثر مرونة.

3-3-3 برنامج التطوير الإداري والتنفيذي: والذي يشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المقررة استخدامها للمعاملات الإدارية.

¹-فرطاس فتحة: عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 2016، 15، جامعة الجبلاني بونعامة خميس مليانة، الجزائر، ص 316. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55894> بتاريخ 13/05/2021 على الساعة 19:58

²-سامية منزر، زرفة بولقواس: الإدارة العمومية في الجزائر وإستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مارس 2020، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 37. <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/23557/1/S4103.pdf> بتاريخ 13/05/2021 على الساعة 21:23

³-لعراج مجاهد نسيمية، طويطي مصطفى: إستراتيجية إقامة الحكومة الإلكترونية المحاولة الجزائرية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 03، جوان 2016، الجزائر، ص ص 216-217.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/6641> بتاريخ 14/05/2021 على الساعة 10:49.

3-3-4-برنامج التطوير الفني: يركز هذا البرنامج على استخدام التكنولوجيا الرقمية في الجهات الحكومية لتطوير الطاقات والقدرات اللازمة لإنجاز المشروع، كذلك يهتم البرنامج بتحسين الكفاءة التشغيلية والتي تتضمن استخدام أحدث الأجهزة والمعدات وأنظمة وقواعد البيانات وتحديث البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات.

3-3-5-برنامج تنمية الكوادر البشرية: من خلال العمل على تطوير فكر القيادات الحكومية بما يتلاءم مع مفهوم الحكومة الإلكترونية، وإعداد خطة مناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها من جميع الجهات الحكومية التي تشارك في مشروع الحكومة الإلكترونية، بهدف القدرة على إدارته كل حسب اختصاصه.

3-3-6-برنامج الإعلام والتوعية: يتم من خلال البرنامج إعداد خطة تعرف المجتمع بمزايا التحول إلى المجتمع الرقمي وكيفية الاستفادة من مشروع الحكومة الإلكترونية.

3-4-الإطار القانوني للتحول الإلكتروني في الجزائر: قبل سنوات لم تعرف الجزائر قوانين تطبق بشكل خاص على نظام المعلوماتية، أو على تكنولوجيات الإعلام والاتصال باستثناء شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية ومن أهم هذه القوانين:¹

* الأمر رقم 66-15: المؤرخ في 08 يونيو 1966 المتضمن قانون الإجراءات الجزائية المعدل والمتمم.

* الأمر رقم 75-58 : المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون المدني.

* الأمر رقم 75-89 : المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 المتضمن قانون البريد والمواصلات.

* المرسوم التنفيذي رقم 2000-307: المؤرخ في 14 أكتوبر 2000، والمتعلق بشروط تنظيم الانترنت والاستفادة منها وحقوق والتزامات مقدمي الخدمة وإجراءات الحصول على الرخص وحالات سحبها.

* الأمر رقم 03-11: المؤرخ في 26 أوت 2003: المتعلق بالنقد والقرض ومن خلال الأمر بدأ الاعتراف بوسائل الدفع الإلكتروني، حيث جاء في المادة 69 والتي تنص على "تعتبر وسائل الدفع كل الأدوات التي تمكن الشخص من تحويل الأموال مهما يكن السند أو الأسلوب التقني المستعمل".

* القانون رقم 09-04: المؤرخ في 05 أوت 2009، المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحتها.

¹ -رافيق بن مرسل: الانتقال نحو إدارة إلكترونية في الجزائر، دراسة في المؤشرات التقنية والضمانات القانونية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد 3، 2020، كلية الحقوق، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص-ص 77-78. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/132207> بتاريخ 2021/05/15 على الساعة 13:47.

*المرسوم رقم 83-71: الصادر في 08 جانفي 1983م، والمتعلق بصلاحيات وزارة البريد والاتصالات وحسب المادة 18 أوكلت مهمة التنسيق بين مختلف البرامج وترقية المجال التكنولوجي لوزارة البريد.

*المرسوم رقم 83-71 الصادر في 08 جانفي 1983م، الذي يحدد عدد ومهام المستشارين التقنيين والمكلفين بالمهام في وزارة البريد.

*المرسوم رقم 06-85 الصادر في 16 مارس 1985م، والمتعلق بإنشاء مركز البحث والدراسات العملية والتقنية CERIST.

*المرسوم التنفيذي رقم 98-82 الصادر في 25 فيفري 1998م، والمتعلق بإنشاء مركز البحث والدراسات في الاتصالات .

*المرسوم التنفيذي رقم 98-257 الصادر في 25 أوت 1998م، والذي يحدد شروط إنشاء واستغلال خدمات الانترنت كما نصت المادة 311 من القانون على سرية المكالمات عبر الخطوط التابعة لشبكة الإتصالات.

يمكن القول أنّ الإطار القانوني المتعلق بعملية التحول الإلكتروني، تتسم بالشح الكبير خصوصاً فيما يتعلق بالنصوص القانونية المنظمة لمختلف العمليات الإلكترونية، فالهدف من هذه القوانين والاتفاقيات إيجاد إطار ضامن وحامي لمجتمع المعرفة بدرجة كبيرة، كما أنّ إيجاد بيئة محفزة للتحول ليس بالأمر السهل ولاسيما في الجزائر، هذا الأخيرة بذلت جهوداً معتبرة ولكن ما لا يمكن إغفاله أنّها انتهجت إستراتيجية نقل التكنولوجيا بدلاً من وضع إستراتيجية شاملة، إجتماعية، إقتصادية، قانونية تراعي خصوصية المجتمع الجزائري وثقافته، وإذا وضعنا لها مبرراً أو عذراً نجدها عانت من العشرة الصعبة التي عرفتها البلاد، لكن مع الثورة المعلوماتية التي يشهدها العالم اليوم، تحتم عليها لزماً إصلاح المنظومة الاجتماعية والاقتصادية والقانونية وليس مجرد تقويم الوضع القائم، من أجل أنّ تحتل الدولة الجزائرية المكانة التي تستحقها ومن أجل تحقيق أهداف وبرامج مشروع الجزائر الإلكترونية المسطر منذ (2008-2013م).

3-5- تجارب قطاعية للإدارة الإلكترونية في الجزائر:

يتوقف الإلمام والمعرفة الكاملة بتجربة الخدمة العمومية في الجزائر، كأحد إفرازات تطبيق الإدارة الإلكترونية، على ضرورة الفحص الدقيق لبعض التجارب القطاعية في ميدان تقديم الخدمات عن بعد، وذلك ما يمكن تناوله من خلال تجارب قطاعات عمومية وفق ما يلي:

3-5-1-قطاع العدالة:

"يعتبر هذا القطاع من أولى القطاعات التي تبنت مشروع الجزائر إلكترونية ويدخل ذلك في إطار الخطة الوطنية للإصلاح العدالة والتي أقرها "الرئيس عبد العزيز بوتفليقة" سنة 2008 وذلك للوصول إلى عدالة في متناول المواطن بأكبر فعالية وأكثر سرعة ومن أهم الخطط المتبعة لذلك نجد:¹

أ-إنجاز أراضية الانترنت LSP: فمنذ نوفمبر 2003م تم تزويد قطاع العدالة بممول الدخول إلى الإنترنت ذو نوعية رفيعة .

ب- استحداث موقع إلكتروني:والذي تم إنشاؤه في نوفمبر 2003م والذي يرمي إلى إعطاء معلومات قانونية لعامة الناس،أما محتوى الموقع فهو يتضمن معلومات حول تنظيم القطاع ومهامه وبرمجه ونشاطاته،كما يحتوي على معلومات قانونية عامة بالإضافة إلى تطوير شبكة الانترنت INTRANATE في قطاع العدالة والموجه إلى الاتصال الداخلي بين الموظفين،وبين سنتي 2005م و2009م تم إنجاز مواقع (واب) للمجالس القضائية تتضمن هذه المواقع معلومات حول نشاطات المجالس،كما تم وضع الشبكة الداخلية للوزارة سنة 2006م والتي تساهم في تبادل المعلومات بين مختلف مصالح الوزارة والمجالس القضائية.

فقد شهدت أواخر نوفمبر 2003م أيضاً استحداث موقع إلكتروني www.mjustice.dz موجه لإعلام المواطنين بكل نشاطات وزارة العدل الإعلامية عن مختلف المسابقات التي تنظمها وزارة العدل (نتائج هذه المسابقات، المناقصات، نشاطات الوزير...الخ) وداخل هذا الموقع توجد أيضاً النافذة العمومية.

"من جهة أخرى فإن تطوير الانترنت في قطاع العدالة والموجه بالخصوص إلى الإتصال الداخلي بين موظفي العدالة، قد ساعد على العمل المشترك بين مختلف المصالح هذه الوسيلة التي بدء العمل بها كمرحلة أولى في الإدارة المركزية، قبل تعميمها إلى الجهات القضائية ففي سنة (2005-2006م) تم إنجاز موقع واب للمجالس القضائية.²

¹-المكي دراجي، راشدة موساوي: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر، دراسة لنموذجين قطاعين العدالة والداخلية والجماعات المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 17، جانفي 2018، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ص-ص 28-29.

²-وهيبة خنتيري: مرجع سابق، ص 76. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/33817> بتاريخ 2021/05/16 على الساعة 14:10.

"كذلك من بين التطبيقات العملية لمشروع الإدارة الإلكترونية انطلاق رقمنة الأرشيف القضائي، الذي يهدف إلى تحسين ظروف حفظ الأرشيف القضائي وتسييره، من خلال الاستعانة بالأدوات الحديثة التي تضمن في نفس الوقت حماية أكبر، ضد تلف وضياع الوثائق وكذا جعل عمليات البحث والإسترجاع تتم بسرعة وفعالية".¹

ج-إدماج تقنية التصديق والتوقيع الإلكترونيين في المجال القضائي: وذلك بهدف إتاحة الخدمات القانونية في حيز الخدمات ابتداءً من تاريخ 13 سبتمبر 2014.²

د-استخدام النظام الآلي لتسيير الملف القضائي (Sydj): حيث يسمح هذا النظام بتسيير ومتابعة الملف القضائي من المحامين والمتقاضين بدءاً من تسجيل القضية إلى غاية البث النهائي فيها، بالإضافة إلى الإطلاع على الشباك الإلكتروني للمحكمة العليا ومجلس الدولة انطلاقاً من المجالس القضائية.³

3-5-2-قطاع وزارة الداخلية والجماعات المحلية:

3-5-2-1-ملاح تجلي الإدارة الإلكترونية في الجزائر وأثرها في تحسين الخدمات بالجماعات المحلية:

-رقمنة سجل الحالة المدنية: "حيث انطلقت عملية تجريبية على مستوى بلديتي حسين داي وباب الواد بالجزائر العاصمة قبل تعميمها تدريجياً، على مستوى كافة التراب الوطني تسمح بإصدار شهادة الميلاد وجوازات السفر وبطاقات التعريف البيومترية وعقود الزواج، شهادات الجنسية وصحائف السوابق العدلية".⁴

¹-تقرارات يزيد، وآخرون: مبررات الانتقال إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية مع الإشارة إلى تجارب بعض المؤسسات الجزائرية، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد السابع، العدد 2، 2020، الجزائر، ص 93.

²<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/141645> بتاريخ 2021/05/17 على الساعة 09:30.

³-عشاش حمزة، خضري حمزة: الإدارة الإلكترونية ودورها في عصرنة قطاع العدالة بالجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 5، العدد 1، 2020، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ص 276. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/119933> بتاريخ 2021/05/17 على الساعة 15:00.

⁴-زرولة كيلاني: الخدمات المتاحة في مجال عصرنة قطاع العدالة لفائدة المحامين والمتقاضين، مداخلة لمقابلة بمناسبة اليوم العالمي للمحامي، يوم 24 مارس 2018، تحت رعاية وزارة العدل، الجزائر، ص 12.

⁵-فتيحة فرطاس: عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، ص 318.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55894> بتاريخ 2021/06/02 على الساعة 17:24

- مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية: "تتمثل في إنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن الجزائري، من عقود ووثائق الحالة المدنية على قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة رئيسية، وحفظها ليتم إسترجاعها لاحقاً سواء بهدف الحصول على معلومات دقيقة، بواسطة بحث يجريه موظف البلدية أو من أجل تمكين ضابط الحالة المدنية من عرض نسخ إلكترونية، على شبكة الإنترنت لوثائق وعقود الحالة المدنية الخاصة بالمواطن".¹

3-2-2-5- مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين: في إطار تنظيم العمل بجواز السفر البيومتري وكذا بطاقة التعريف البيومترية، أصدرت وزارة الداخلية ممثلة في شخص الوزير عدة قرارات نذكر منها:²

- القرار المؤرخ في 09 ذو القعدة عام 1431هـ الموافق لـ أكتوبر 2010م الذي يحدد المواصفات التقنية لمستخرجي عقد الميلاد الخاص بإصدار بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين.

- تم إصدار القانون رقم 03-14 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1435هـ الموافق لـ 24 فيفري سنة 2014م الذي يتعلق بسندات ووثائق السفر، ومن جهتها أصدرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في العدد 47 في الجريدة الرسمية قراراً وقعه الوزير، بضبط الوثائق الخاصة بملف بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتريين الجديد في القرار أنه بالإمكان تحميل الاستمارة، من موقع وزارة الداخلية على شبكة الإنترنت وإرسالها عن طريق البريد الإلكتروني في خطوة مهمة، لتجسيد مشروع الجزائر الإلكترونية وتعميم استعمال الوسائط الإلكترونية في المعاملات الإدارية.

¹ - قاطنة بلقرع: جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 07، كلية ديسمبر 2017، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، صص 11-12. بتاريخ <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/54057> 2021/06/03 على الساعة 16:28.

² - المرجع نفسه، ص 12.

الصورة رقم (01): يوضح جواز السفر البيومتري



المصدر : بالإعتماد على الوثائق الشخصية للباحثة

"وقد خصّصت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة الجغرافية جانبًا خاصًا في الموقع الإلكتروني <http://passeport.interieur.gov.dz/ar>. يختص في الطلب الإلكتروني بجواز السفر وتتضمن كل المعلومات اللازمة من إستمارة طلب الوثائق المطلوبة ومعايير الصور اللازمة... الخ".¹

بطاقة التعريف الوطنية البيومترية: تصدرها وزارة الداخلية الجزائرية ويعتبر التغيير الذي أفرزته وزارة الداخلية والجماعات المحلية، نقلةً نوعيةً في مسارها المهني والذي من شأنه أن يحقق نقليًا كبيرًا في أوقات إنجاز المعاملات، والتسليم مقابل تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتقليل التراكم الورقي.²

الصورة رقم (02): توضح بطاقة التعريف البيومتري



المصدر: بالإعتماد على الوثائق الشخصية للباحثة

¹ - صليحة بوسليمان: واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر: دراسة نموذجية لمصالح الحالة المدنية. المؤتمر العلمي الدولي الأول: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني واقع - تحديات - آفاق، يومي 26 و 27 نوفمبر 2018، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، دص.

² - المرجع نفسه، دص.

3-2-5-3- مشروع المواطن الإلكتروني:

"تعد هذه الإجراءات خطوة هامة في دخول الجزائر مجال الإدارة الإلكترونية، الذي يعد أول محور متبوع بتحديد الأهداف الكبرى علاوة على قائمة النشاطات التي تسعى لتنفيذها، شمل هذا المشروع وضع شبكات ربط بين المؤسسات والوزارات تكون بمثابة البوابة الرقمية الحكومية، التي ستسمح بالتواصل مع الهيئات العمومية واستعمال التكنولوجيا من خلال الرقمنة، وتوثيق الوثائق الإدارية وتنصيب أنظمة إعلامية مدمجة، وكذا إدراج بعض الخدمات لصالح المواطن".¹

3-2-5-3-4- رخصة السياقة والبطاقة الرمادية الإلكترونية:

"استكمالاً لمسعى البلدية تم البدء باستخراج أول رخصة سياقة بيومترية بالبلدية شهر جوان 2019، بناءً على ترقية وزارة الداخلية والجماعات المحلية المتعلقة بتعميم إصدار الوثيقتين عبر كل البلديات، بعد ما تم اعتمادها في بلديات مركز الولايات كمرحلة أولى لتقييم المنصة الإلكترونية، كما سيتم استبدال البطاقة الرمادية في شكلها ببطاقة إلكترونية لتحسين الخدمة العمومية من جهة، والقضاء على تزوير وثائق المركبات من جهة أخرى وهذا قبل نهاية سنة 2019 تليها عملية دمج جميع وثائق المركبة (التأمين المراقبة التقنية في البطاقة المذكورة لاحقاً)".²

الصورة رقم (03): توضح رخصة السياقة البيومترية



المصدر: بالإعتماد على الوثائق الشخصية للباحثة.

¹ - غنية تزلي: دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 1، جانفي 2016، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، ص-ص 187-188. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/6217> 2021/07/13 على الساعة 11:12

² - حمدي جلييلة إيمان، بورايو محمد ياسين: الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى الجماعات المحلية، مجلة طنبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد الثالث، العدد 2، 2020، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص-ص 343-344.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/620/3/2/139636> بتاريخ 2021/07/17.

3-5-3- التسجيل الإلكتروني للحج : "شرعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في عملية التسجيل الإلكتروني للحج سنة 2016، وذلك عبر كافة البلديات وساهم هذا الإجراء في تخفيف العبء على المواطنين في التنقل واستخراج الوثائق والانتظار لدى شبك البلدية".¹

3-5-4- قطاع البريد والمواصلات: يقدم قطاع البريد والمواصلات العديد من الخدمات عن بعد للمستفيدين منها وعلى الرغم من الصعوبات المطروحة فإنه يسعى إلى تطويرها ومن أبرز هذه الخدمات:²
أ- الحوالة الإلكترونية .

ب- السحب الآلي للأموال عن بعد (خدمة 1503 ccp، تحويل الأموال عن طريق واسترن يونيون **westen union**).

"لقد تمّ تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع البريد والمواصلات، لتسهيل المعاملات المالية من دفع الحوالات البريدية، وتسهيل النظر في الحسابات البريدية الجارية وطلب نماذج الصكوك البريدية والمخالصات، وقبول كلّ الموارد البريدية المسجلة من رسائل مسجلة، ورسائل بريدية ورسائل مؤمن عليها وعلب مؤمن عليها ورسائل دولية، وقيم للمخالصات والتحويل بالإضافة إلى الاستفادة المباشرة من الحساب البريدي الجاري من نقاط أو مكاتب البريد في الرصيد في كل نقاط ، بالإضافة إلى ربط كافة بنوك الوطن ببعضها البعض".³

"بالإضافة إلى بطاقة السحب المغناطيسية (**la carte ccp**) وهي الخطوة الأهم في التحول للخدمة العامة الإلكترونية بمؤسسة بريد الجزائر، حيث تمّ تسهيل وتسريع العملية للمواطن للاستفادة المباشرة من رصيده المالي من كل نقاط الوطن وفي أي وقت ، كما تهدف هذه البطاقة إلى تقليل الضغط على الشبائيك التقليدية".⁴

ج- إنشاء نظام المقاصة الإلكترونية: "لقد تمّ تطبيق نظام المقاصة المسمى "بالمقاصة عن بعد" بين البنوك الجزائرية أو نظام **ATCI** من قبل بنك الجزائر، وشهد هذا القطاع نوعاً من التحسن في المعاملات الكلاسيكية إلى التعاملات الرقمية، فيما يتعلق بعمليات صرف وإيداع وتحويل، لكن لا تعكس هذه

¹ -إلياس شاهد وآخرون: تقييم تجربة الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 3، ديسمبر 2016 ، الجزائر، ص 134.

² -وهيبة خنتيري: مرجع سابق، ص 75.

³ -تقرارات يزيد وآخرون: مرجع سابق، ص 93.

⁴ -غنية نزلي : مرجع سابق ، ص 185.

المبادرات مدى الارتياح لدى الزبائن من هذه البنوك، حيث يشكو المواطنين من عدم كفاءة الشباك الإلكتروني إذ يفضل الأغلبية منهم سحب أموالهم من البنك بالشكل الكلاسيكي، بسبب تعطل جهاز السحب الآلي أو عدم توفر العملة ما يجعل مظاهر الطوابير كالإنتظار أما شبابيك الدفع أو السحب داخل البنوك لا تزال قائمة".¹

الصورة رقم (04): توضح البطاقة الذهبية البيومترية



المصدر: بالإعتماد على الوثائق الشخصية للباحثة.

3-5-6- الضمان الإجتماعي:

"نكر وزير العمل والضمان الإجتماعي أنه سيتم توسيع بطاقة الشفاء والتي كانت تستعمل على مستوى ولاية إنتساب المؤمن اجتماعياً ليتم توسيعها على المستوى الوطني، بحيث تمكن صاحبها من إستعمالها في أي ولاية أخرى، ويهدف هذا الإجراء حسب الوزير إلى تسهيل إجراءات استفادة المواطن من خدمات الضمان الإجتماعي، أضاف أنه تم توزيع أزيد من 8 ملايين بطاقة شفاء على المستفيدين من أصل 27 مليون من المؤمنين إجتماعياً وذوي الحقوق".²

الصورة رقم (05): توضح بطاقة الضمان الاجتماعي



المصدر: بالإعتماد على الوثائق الشخصية للباحثة

¹ -مغريلي نوال :الإدارة الإلكترونية في الجزائر ضمن الخطاب السياسي كآلية لتحقيق الحكمانية الرشيدة ، دراسة في الانجازات وتشخيص للمعيقات ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، المجلد 10، العدد 1، 2017، 1، كلية العلوم السياسية ، جامعة قسنطينة 3، الجزائر ، ص 499.

² -خنثيري وهيبة :مرجع سابق ،ص 76. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/77508> بتاريخ 2021/07/18 على الساعة 19:12.

3-5-7-رقمنة الإدارة الضريبية:

"لم يتم عصرنة الإدارة الضريبية وتعاملاتها إلا في السنوات الأخيرة، عن طريق طاقمها الخاص وبمساعدة مؤسسات جزائرية أخرى مختصة أدى إلى تحقيق نتائج ملحوظة، أسفرت عن إتاحة خدمات رقمية لفائدة دافعي الضرائب، كالتخليص والتصريح عن بعد ومن المنتظر أن تدخل خلال الأشهر المقبلة قاعدة بيانات عصرية ورقمية حيز الخدمة في إدارة الضرائب، في إطار عملية العصرنة تمّ استحداث أكثر من 300 موقع معلوماتي ووضع هياكل تقنية تسمح باستيعاب 10.000 مستخدم، إضافة إلى تركيب جهاز آلي رئيسي يشمل قاعدة بيانات **unix** وأنظمة تشغيل، ونظام معلوماتي يسمح بتبادل المعلومات مع الإدارات العمومية الأخرى ذات الطابع الإعلامي"¹.

"كما ساهم تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، في ربط الإدارة الضريبية بتقنية الإعلام الآلي والانترنت، بإحداث موقع إلكتروني لإدارة الضرائب حيث يسمح هذا الموقع بتقديم كافة المعلومات الجبائية للمكلفين بالضريبة من قوانين جبائية، وتعليمات مختلفة حيث تهدف الإدارة الضريبية من خلال هذا الموقع الإلكتروني إلى نشر المعلومات الجبائية، والتكفل بانشغالات المكلفين بالضريبة من خلال إحداث فضاء تشاوري عبر الانترنت"².

الجدول رقم (01): إحصائيات سنوية لاستعمال الموقع الإلكتروني للإدارة الضريبية (2015-2018)

المؤشر	2015	2016	2017	2018
عدد الزيارات للموقع الإلكتروني	4288366	728279	1274206	1303824
عدد الصفحات التي تمّ تصفحها	1596471	2346234	352707	3542373

المصدر : رمادلية عبد الله سفيان ،قويدري كمال : المرجع السابق، ص 476.

نلاحظ من خلال الجدول أنّ الموقع الإلكتروني للإدارة الضريبية يسجل ارتفاعاً من سنة لأخرى، سواء في عدد الزيارات إلى الموقع الإلكتروني أو من حيث عدد الصفحات التي تمّ تصفحها، ويرجع هذا الارتفاع

¹-أحسن زكي، سمير عماري: واقع وآفاق عصرنة الإدارة الضريبية في الجزائر، مجلد الثالث، العدد 1، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، جوان 2021، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، ص <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/12312923> بتاريخ 2021/07/19 على الساعة 21:32

²- رمادلية عبد الله سفيان ،قويدري كمال : خدمة الإدارة الضريبية في الجزائر، عصرنة الدارة الضريبية أنموذجاً، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، المجلد 14، العدد 3، جوان 2020 ، جامعة لونيبي علي البلدية 2، الجزائر، ص ص 475-476 <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/120757>..476 بتاريخ 2021/07/20 على الساعة 10:47.

إلى اهتمام الإدارة الضريبية بتوفير المعلومات وتحسينها واجتهادها في رقمنة الإدارة، وهذا بإدراج بوابة لتحميل الوثائق الضرورية التي يستعملها المكلفين بالضريبة في تقديم تصريحاتهم، كما تم استحداث بوابة خاصة بتقديم التصريحات الجبائية، حيث يكفي فقط الولوج إلى الموقع الإلكتروني للحصول على المعلومات دون عناء التنقل إلى الإدارة الضريبية".¹

-نظام الدفع الإلكتروني:الم يتم إطلاقه إلا في نهاية 2016 الذي سمح للمؤسسات بدفع ضرائبها عن طريق هذا النظام، في إطار عصرنة الإدارة الجبائية والذي تسعى الدولة لتعميمه على مستوى التراب الوطني وكمثال على تطبيق عصرنة الإدارة الضريبية تمثل ولاية "معسكر" نموذجًا لذلك، فقد سجل زيادة في تحصيل الضرائب تقدر بنحو 5% مقارنة مع السنوات الماضية، وترجع أسباب التحسن إلى التطور الذي عرفته الإدارة الجبائية من حيث التشريعات الجديدة والتسهيلات المقدمة للخاضعين للضريبة، إضافة إلى تحسين مجال الخدمة العمومية بالنظر إلى شبكة المرافق الذي دعمت القطاع بالولاية".²

3-5-8-وزارة السكن والعمران والمدينة:

"بإتباع قواعد ومبادئ حوكمة الإدارة العمومية تعمل الجزائر على عصرنة المرفق العمومي، بالإعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات فقد أثبتت الدراسات على أنّ هذه التقنية تستطيع أن توفر لأفراد المجتمع خدمات كثيرة لم يكن يعرفها من قبل، إضافة إلى النفقات الكبيرة التي يمكن ترشيدها بمجرد التحول إلى الإدارة الإلكترونية، ومن أجل ترقية الخدمة العمومية قامت وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات الرقمية، بتوقيع اتفاقية شراكة مع وزارة السكن والعمران والمدينة من خلال مؤسسة إتصالات الجزائر، بريد الجزائر، ديوان الترقية والتسيير العقاري، OPGI، المؤسسة الوطنية للترقية العقارية والوكالة الوطنية لتحسين السكن وتطويره، عدل، AADL".³

¹ - رمادلية عبد الله سفيان، قويدري كمال: المرجع السابق، ص ص 475-476.

² - أحسن زكي، سمير عماري: مرجع سابق، ص 29.

³ - أحمد عبد اللطيف بن عامر: عصرنة المرافق العمومية في الجزائر، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 9، العدد 1، أبريل 2020، جامعة الجزائر 03، الجزائر، ص 652.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/139692> بتاريخ 2021/07/21 على الساعة 14:12.

3-5-9-البوابة الرسمية للحكومة الإلكترونية:

"تعتبر الجزائر من بين الدول التي أطلقت بوابتها الإلكترونية رسمياً، وكان ذلك بالإشراف على البوابة وتهدف بوابة المواطن إلى تقريب الإدارة من المواطن، من خلال تقديم تسهيلات أكثر وتوفير المعلومات والخدمات بسهولة من أجل تقليل البيروقراطية وزيادة الشفافية.

والجدير بالملاحظة أنّ الموقع الرسمي للبوابة يتوفر على نسختين الأولى بالعربية والثانية بالفرنسية وهي شاملة لكل ما يحتاجه المواطن من خدمات ومعاملات، كما تنتشر دورياً معلومات متعلقة بالإجراءات المتخذة والمعلن عنها من قبل السلطات العمومية، إضافة إلى إمكانية تحميل إستمارات رسمية ومتصفح لهذه البوابة.

الصورة رقم (06): توضح بوابة المواطن الإلكترونية



المصدر: البوابة الرسمية للحكومة الإلكترونية في الجزائر، متوفر على الموقع <http://www.elmouwatin.dz>

3-5-10-قطاع التربية والتعليم:

-التسجيلات الجامعية: حيث توفر الجامعة الجزائرية خدمات إلكترونية عامة لفائدة الطلبة حاملي شهادة البكالوريا الجدد، وتمنحهم الجامعة فرصة للاستفادة من خدمات التسجيل الأولى عن طريق الأنترنت لملي بطاقة الرغبات في شكل استمارة إلكترونية، يتم إتاحتها بمجرد الإعلان عن نتائج البكالوريا عبر المواقع الإلكترونية وهي:¹

- www.mesrs.com
- www.orientation.dz
- www.ini.dz

¹-عبان عبد القادر: مرجع سابق، ص-ص 97-98.

- كما تتم عملية التسجيل الجامعي الأولي وفق المراحل التالية:¹
- أ- ملئ وإرسال البطاقة الإلكترونية .
 - ب- مرحلة الإطلاع على نتائج التوجيه.
 - ج- مرحلة تأكيد التسجيل.
 - د- الطعون.

بالإضافة إلى خدمات عن بعد تتمثل خصوصا في موقع التسجيلات الأولية للجامعة: وهو موقع يسمح للناجحين في شهادة البكالوريا بالتسجيل الأولي <https://www.orientation-esi.dz>.

3-5-11- قطاع التعليم العالي والإدارة الإلكترونية (في ظل الجائحة):

شكلت جائحة كورونا صدمة كبيرة للوعي الإنساني برمته، فلم يعد العالم كما كان من قبل إذ أضحى عام 2020 حدثاً مفصلياً في التاريخ الإنساني، ولم يعد التخوف من التحولات التي أفرزتها الحياة الجديدة مع الفيروس، لكن التخوف الأكبر ماذا بعد كورونا؟ الأمر الّذي يستدعي ضرورة إعادة ترميم الوضع القائم في جل القطاعات بما فيها قطاع التعليم، هذا الأخير واجه تحديات إدارية، تنظيمية، وتكنولوجية إذ تحتم عليه اليوم البدء من الصفر وإحداث تغيير جذري لإدارة الأزمات الوبائية ولن تحقق دعائم الهندسة الجديدة، إلا بتبني أسلوب إلكتروني تكون فيه التكنولوجيا المحرك وصانع القرار الأساسي، بعدما أوصت معظم الدول باستخدام برامج التعليم عن بعد والتطبيقات والمنصات التعليمية للوصول إلى المتعلمين والحد من إنقطاع التعليم.

" عملاً بمراسلة الوزارة رقم 288 بتاريخ 29 فيفري 2020 المتضمنة تحضير محتوى الدروس، الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية ما يغطي شهراً من الدراسة (04 أسابيع أو أكثر) ووضعه على أرضية المؤسسة MOODLE وإرساله إلى مركز التعليم الإلكتروني عبر البريد الإلكتروني، أصبح من الضروري تحضير محاضرات ودروس من طرف الأساتذة ووضعها تحت تصرف الطلبة للإطلاع عليها وتحميلها.²

¹ - عبان عبد القادر: المرجع السابق ، ص 99.

² - محمد زايد: أهمية التعليم عن بعد في ظل تفشي فيروس كورونا، مجلة اجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 04، 2020، المركز الجامعي نور البشير، البيض، الجزائر، ص 499.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/138380> بتاريخ 2022/07/23 على الساعة 19:21.

ومن هذه المنصات نذكر ما يلي ¹:

أ- المنصة الرقمية موودل: تعتبر المنصة الرقمية "موودل" من أهم الأنظمة الإلكترونية الحديثة المهمة للأساتذة والطلبة حيث تمكن من تبادل المعلومات والدروس.

وتجدر الإشارة أن كلمة MOODLE هي اختصار للكلمات modular oriented dynamic learning environment والتي تعني أن النظام مبني بتقنيات البرمجة غرضية التوجه ليؤمن بيئة تعليمية ديناميكية .

مميزات نظام موودل:

- أداة مناسبة لبناء المناهج الإلكترونية (تجميع، تبويب، عرض).
- وجود منتدى يناقش فيه المعلم الموضوعات ذات الصلة بالعملية التعليمية.
- يدعم النظام خمساً وأربعين لغة منها اللغة العربية.
- يعطي فرصة جيدة للمتعلم بإرسال واجباته والمهام المكلف بها من قبل المعلم وتحميلها على الموقع بصيغ مختلفة من أجل تقديمها للمعلم (word power point).
- يتضمن أدوات مختلفة للتقويم (مهام، أنشطة، إختبارات، إستبيانات).

ب- المنصة الرقمية زوم zoom: لقد اتبعت جل المؤسسات التعليمية من أجل الدراسة والعمل والإجتماع في معظم دول العالم، لإستخدام تطبيق zoom " زوم" من أجل إستمرار حياتها بشكل عادي في ظل نقشي فيروس كورونا، مما يجعل له أهمية في إستخدامه في مجال التعليم عن بعد.

"وتعتبر منصة زوم عبارة عن منصة متخصصة لمكالمات الفيديو،تستطيع عبرها عقد الإجتماعات والمحاضرات عبر الأنترنت حيث تكون الاستضافة من قبل أحد المتصلين،ومن ثم يقوم بدعوة الآخرين عن طريق إرسال الرابط المخصص للمكالمة ،مع العلم أن الشخص المضيف يملك كافة الصلاحيات حيث أن برنامج زوم يمثل حالياً الحل الأمثل للاجتماعات ولقاءات العمل التفاعلية، التي قد تضم 500 موظف أو أقل".²

¹-أحمد بن محمد الجرعى: أثر استخدام نظام إدارة التعليم الإلكتروني مودل على تحصيل الدارسين بتعليم الكبار في مقرر الفقه للصف الثاني ثانوي بمدينة الرياض (رسالة ماجستير في الأدب، تخصص وسائل وتكنولوجيا التعليم)، جامعة الملك سعود، 2013، ص 30.

²-محمد زايد: مرجع سابق،ص 502.

وسنطرق في الفصل المنهجي إلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي بشكل أكثر دقة وتفصيلا.

3-5-12- قطاع الصحة الإلكترونية في الجزائر:

-إستراتيجية الجزائر في الصحة الإلكترونية: "حسب الخبير في تكنولوجيايات الإعلام والاتصال "محمد الأمين جكار" بالمنظمة العالمية للصحة بالجزائر يوم 12 نوفمبر 2018 في أشغال الدورة الثانية للصحة الإلكترونية، إن وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات تعترم على إطلاق إستراتيجية وطنية للصحة الإلكترونية في غضون سنة 2019م بالتعاون مع منظمة الصحة العالمية بعد وضع الأطر القانونية اللازمة لتسهيل تسيير المعطيات الطبية، ومساعدة أصحاب القرار وأكد في هذا الإطار بأن الصحة العالمية سترافق تجسيد هذا المشروع من خلال الاستفادة من خبرة الدول التي نجحت في تطبيق هذه الإستراتيجية وكذا مسايرة وتيرة التطورات الحاصلة في المجال الطبي، والمعلوماتية وملاءمتها مع القطاع الصحي كما تتوفر الوزارة حاليًا على قاعدة معطيات تستدعي التطور، والإثراء بصفة مستمرة للتقدم في مجال رقمنة القطاع الصحي، على غرار التطبيب والتكوين عن بعد مما يساعد على توصيل المعلومات لكل الفاعلين في القطاع في وقت وجي، بما يساعد على وضع برامج وقائية تساهم في تحسين صحة المواطن، وشدد ذات الخبير على أهمية توفير الوسائل والموارد البشرية المؤهلة، وتنظيم دورات مستمرة للتكوين بغية مرافقة مختلف الفاعلين في الميدان.¹

ولقد ازدادت أهمية الإدارة الإلكترونية بقطاع الصحة مع جائحة كورونا، حيث أصبحت أكثر من ضرورة لتحقيق التباعد الصحي الذي فرضته إجراءات الوقاية الصحية.

سعت الدولة الجزائرية منذ بداية انتشار فيروس كورونا على استعمال تكنولوجيا المعلومات لخدمة القطاع الصحي، وكان ذلك بتأسيس العديد من المنصات وهناك ثلاث منصات إلكترونية وهي:²

¹--جمعي محمد: دور الإدارة الإلكترونية في مجال تحسين خدمات الصحة العامة، ورقة مقدمة إلى الملتقى العلمي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، تخصص ديمغرافيا والصحة، جامعة الجزائر 03، الجزائر.

²--خلود كلاش، سميحة بوحفص: بروز معالم الصحة الإلكترونية كآلية لمجابهة فيروس كورونا في الجزائر، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 17، العدد 01(خاص)، ماي 2022، جامعة عباس لغرور خنشلة، الجزائر، ص 343-344-345.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/188868> بتاريخ 2022/07/23 على الساعة 21:35.

- المنصة الإلكترونية لتتبع فيروس كورونا في الجزائر: <http://covid19.sante.gov.dz> لقد كانت المنصة الرقمية لرصد تطورات فيروس covid19 بالجزائر عبر البوابة الإلكترونية الخاصة بوزارة الصحة، كنتيجة لتوجه الدولة نحو تطوير المحتوى الرقمي والخدمات عبر الإنترنت في الجزائر، والتحول الرقمي التدريجي في مختلف المجالات وعلى مستوى كافة المستويات.

- المنصة الإلكترونية للإستشارة الطبية عن بعد: [http:// etabib.dz](http://etabib.dz) التي تعد أحد أهم المشاريع الرقمية المبتكرة في الجزائر، تضم فريق من الشباب المتطوعين والمؤهلين وقد كانت انطلاقتها تزامناً مع تفشي الوباء في الجزائر منذ ماي 2020.

- المنصة الإلكترونية لحجز المواعيد الطبية: [https:// sihhateeh.com](https://sihhateeh.com) تتيح هذه الأرضية للمواطن خدمات متعدّدة أهمها، إمكانية الإطلاع وإجراء البحث عن الأطباء أو المؤسسات الصحية، حسب طبيعة المرض أو مجال التخصص وفي إطار الحيز الجغرافي المقيم فيه المريض.

3-6- مشروع الجزائر إلكترونية بين فجوة التنظير والتطبيق:

"إنّ تأخر الجزائر في مجال تسريع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العمومية خدمة للمواطنين في الحياة اليومية، يحتم إعادة النظر في إستراتيجيتها إنطلاقاً من توفير منهجية دقيقة للتعامل مع الفجوات النظرية والتطبيقية وتتلخص طريقة معالجة فجوة التنظير والتطبيق في منهجان:¹

أ- المنهج الأول: تعديل النظرية والنموذج المقترح ليصبح أكثر توافقاً مع الواقع، من خلال التركيز على الخدمات الإلكترونية في المناطق ذات البنية الأساسية المناسبة، أو التركيز على عدد أقل من الخدمات العامة الضرورية بدلاً من توزيع الجهود في رقم الخدمات التي يمكن التعامل معها طبقاً للإمكانيات المتاحة في الواقع.

ب- المنهج الثاني: تغيير الواقع ليصبح أكثر توافقاً مع النظرية والنموذج المقترح، ولكن قبل تطبيق النموذج ويحدث ذلك بحل مشكلة نقص التمويل من خلال إدخال قطاع حكومي آخر أكثر قدرة مالية وتمويلية ليساهم في عملية التطوير والبناء."

¹- بلقاسم مولود: تجربة الجزائر إلكترونية في الجزائر بين الأمية الإلكترونية وإشكالية التطبيق ، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد الرابع، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 273.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/83662> بتاريخ 2021/08/25 على الساعة 11:43.

توجهت التجربة الجزائرية إلى مجال عصرنة الخدمات العمومية الإلكترونية، حيث مثلت نقطة تحول هامة خاصة مع ارتفاع عدد طالبي الخدمات ذات الجودة، وبذلك لم تعد هناك الحاجة للتنقل إلى مكان تواجد الخدمة بما يوفر على المواطن الجزائري الجهد، والوقت، واختزال المسافات .

ولقد واجه مشروع الجزائر الإلكترونية إرهابات أولية وتحديات، لكنها في مضمونها تعبر عن إرادة ذاتية وجود رغبة في التحول للخدمات العامة الإلكترونية، إذ أنّ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية" لسنة 2013 والمتضمنة مجموعة من المحاور تمس مختلف القطاعات، كان الهدف منها العمل على إعطائها صبغة إلكترونية بما يتماشى ومتطلبات العصر، ولعل الهدف الجوهرى من هذا المشروع النهوض بقطاع الخدمات العمومية، والإرتقاء بها وتحسين صورة الإدارة لدى المواطن وكان للبلديات النصيب الأكبر بإعتبارها الهيئات اللامركزية الإدارية الفاعلة، ويبقى المشروع بحاجة إلى إرادة سياسية داعمة ومساندة للتغيير نحو المجتمع الرقمي، لترقية الخدمات وتجويدها وبالتالي إعادة الإعتبار لعلاقة الإدارة بالمواطن.

خلاصة :

تقوم الإدارة المعاصرة على فلسفة جديدة تعتمد على الإدارة الإلكترونية، وتعتبر هذه الأخيرة نقلة نوعية وحضارية وثقافية للمجتمعات، يتسع نطاقها ليشمل كافة الجوانب السياسية والإقتصادية والإجتماعية، وقد رفعت بذلك شعارات إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات جامدة، وحلّت محلها شعارات إدارة السرعة وإدارة الدقة والموضوعية، إدارة الشفافية والتغيير المستمر ومحاربة الفساد، فهي أحد أهم الآليات الفعالة والسريعة في تقديم الخدمات وتقريب الإدارة من المواطن، ودعامة أساسية لتعزيز مبادئ الحكم الراشد في الإدارات المعاصرة، إذ تحقق الكثير من المزايا والفوائد المتمثلة في تقليص عاملي المكان والزمان وتحسين الأداء وترقية الخدمات، لذلك فالتغيير الذي يرافق الإدارة الإلكترونية هو تغيير حقيقي جذري وطويل المدى، الأمر الذي يتطلب توفير توليفة من المتطلبات والمتمثلة في توفير الأجهزة والوسائل التكنولوجية، والتي تعد غير كافية بل لا بد من توفر جهاز إداري كفيّ قادر على فهم واستيعاب الوسائل التكنولوجية، بالإضافة إلى خلق ثقافة تكنولوجية في المجتمع وتحيين القوانين ووضع تشريعات متعلقة بالأمن المعلوماتي للحفاظ على الملفات والوثائق.

ولقد عمدت العديد من الدول وفي مقدمتها الدول العربية كالأردن ، قطر ، مصر والإمارات العربية المتحدة على تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية، لأنها وجدت فيها ضالتها فسعت على توفير كل متطلبات التفعيل، والجزائر كغيرها من الدول تبنت المدخل الإلكتروني في بعض القطاعات لعصرنة الإدارات العمومية وتقريبها من المواطن ومن أمثلها (قطاع العدالة، الجماعات المحلية.. الخ)، وبالرغم من أنّ مشروع الجزائر الإلكترونية يسير بوتيرة بطيئة، لكن مصالح الحالة المدنية مثلاً تشيد بهذا المولود الجديد، الذي ساهم في تحسين أداء الإدارات العمومية وقرب نوعاً ما الإدارة من المواطن وكسب ثقته ورضاه من خلال تجاوز مشاكل ونقائص الإدارة التقليدية.

والإدارة الإلكترونية كمدخل حديث التسيير في المؤسسات الجزائرية يحمل معه العديد من الانعكاسات وخاصة على مستوى القيم التنظيمية، هذه الأخيرة نالت حظاً وافراً من قبل دراسات السلوك التنظيمي كونها تمثل بطاقة هوية المؤسسة، مما جعلها تتأثر بالعديد من المداخل والأساليب ومنها أسلوب الإدارة الإلكترونية كحتمية معرفية في المؤسسات.

وعليه سنحاول في الجزئية الموائية التعرف على ماهية القيم والقيم التنظيمية للموارد البشرية وطرق قياسها، قبل التطرق إلى الجزء الميداني الذي سنعرض فيه انعكاسات الإدارة الإلكترونية على اتجاهات المورد البشري، تفاعله اللفظي، أنشطته السلوكية، تفضيلاته كمؤشرات للقيم التنظيمية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

الفصل الثالث:

القيم التنظيمية في التراث

السوسيولوجي

تمهيد

أولاً: مدخل عام للثقافة التنظيمية

- 1- التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
- 2- خصائص الثقافة التنظيمية
- 3- عناصر الثقافة التنظيمية
- 4- أهمية الثقافة التنظيمية
- 5- مصادر الثقافة التنظيمية

ثانياً : القيم التنظيمية ومحدداتها السوسولوجية

- 1- ماهية القيم
- 2- تفسير القيم في مختلف فروع العلوم الاجتماعية
- 3- نظريات القيم
- 4- مكونات القيم
- 5- وظائف القيم
- 6- مصادر القيم
- 7- أصناف القيم

ثالثاً: ماهية القيم التنظيمية

- 1- أهمية القيم التنظيمية
- 2- مراحل تطور القيم التنظيمية
- 3- خصائص القيم التنظيمية
- 4- وظائف القيم التنظيمية
- 5- مصادر القيم التنظيمية
- 6- الفرق بين القيم الإسلامية والقيم الغربية

رابعاً : القيم التنظيمية (التصنيفات ، طرق قياسها وتغيرها)

- 1- تصنيفات القيم التنظيمية
- 2- طرق قياس القيم التنظيمية
- 3- دور الإدارة العليا في دعم القيم التنظيمية
- 4- تغيير القيم التنظيمية
- 5- تناقض القيم التنظيمية

خلاصة

تمهيد :

بعد التطرق في الفصل النظري الموسوم بعنوان: "الإدارة الإلكترونية متطلب حديث لعصرنة الإدارة، والذي تم فيه عرض مجموعة من العناصر المتعلقة بمدخل الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل في الدراسة سنحاول في هذه الجزئية التطرق إلى المتغير التابع والمتمثل في القيم التنظيمية كسلوك تنظيمي يصدر عن الموارد البشرية في بيئة العمل، كما أن عرض التراث النظري للمتغيرين يساعدنا على تفسير العلاقة بينهما، حيث تعد دراسة القيم داخل المنظمات من بين الموضوعات التي نالت حظاً وافراً من قبل دراسات السلوك التنظيمي، نظراً لتأثيرها الكبير الذي تحدثه سواء على مستوى الفردي والجماعي وحتى التنظيمي وتعتبر المؤسسة المكان المناسب لتشكيل ثقافة تنظيمية، من خلال عملية التفاعل والتواصل بين الأفراد ومن ثم تظهر سلوكيات واتجاهات تنظيمية تكون بمثابة بطاقة هوية المؤسسة ، إذ يتعين على الإدارة العليا تحديد إستراتيجية حول الاتفاق على هذه القيم لتحقيق أهدافها ورسالتها.

أولاً: مدخل عام للثقافة التنظيمية

1-التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

"بالنسبة لمفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي فإن أول من إستخدم مصطلح ثقافة المؤسسة يرجع إلى العالم "جاك اليون"1951، وأكد ظهوره "كيش ديش" أول مرة في التسعينات بالولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتقل إلى فرنسا في بداية الثمانينات، وقد تكرر إستخدام هذا المصطلح في العديد من الكتب والمجلات العلمية أبرزها "المجلة الإقتصادية الأمريكية" حيث أدرجت مجلة FORTUNE فصلاً خامس موسوم بعنوان "Corporate culture عام 1980م، كما أصدر أيضاً كتاب بنفس العنوان Corporate culture من طرف الباحثين (ديل وكندي AA.Kennedy and I.E Deal) سنة 1982م، كما أصدر بنفس الكتاب آخر كتاب لبنت ووترمان بعنوان In search of Excellence وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بموضوع الثقافة التنظيمية بإعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل".¹

"وتُعبّر الثقافة التنظيمية عن الصيرورة التراكمية لتطور المؤسسة، وتتجسد في إنتاجها المادي والرمزي، خاصة فيما يتعلق بالقواعد والمعايير والقيم التي يتم تشربها وتذويبها من خلال عملية التنشئة المؤسسية والتفاعل الاجتماعي، وإذا كان الإلتزام لجماعة معينة يتطلب الإلتزام بقواعدها وأهدافها، فإن هذه الجماعة تسعى على الدوام لإنتاج قيماً ومنظومات فكرية ووجودية، من أجل إكتساب كيان متميز وخصوصية اجتماعية، ترسم معالم هوية بمحدداتها الاجتماعية والثقافية، الذاتية والموضوعية المتغيرة والثابتة".²

"كما تشكل ثقافة المنظمة إحدى المظاهر السلوكية التي توحد قرارات المنظمة وأعضائها، من مديريين وفرق عمل ولجان ومجالس وأفراد متعاملين، فالثقافة التنظيمية في كينونتها مرتبطة بوجود الإنسان، واستعداده للحياة بصورها المختلفة حتى عدت الثقافة جهازاً للتمييز بين بني البشر، والمجتمعات والحضارات عبر ضروب الأزمنة والتاريخ، حيث تمثل ثقافة المنظمة أحد أنواع تلك الثقافات لكنها تنتمي

¹-دزاير هريو: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى جماعة العمل، دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية عنابة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس الاجتماعي، قسم علم النفس، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2016/2017، ص 22-<http://thesis.univ-22.pdf> 2015.03/12 biskra.dz/1487/1/Socio_m20 2022/03/12 بتاريخ على الساعة 15:46.

²-سعيد رمضان: محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد السابع، العدد 02، جوان 2020، جامعة سكيكدة، الجزائر، ص 339-<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/122878> بتاريخ 10/12/2021 على الساعة 19:10.

لجذور الثقافة وحقلها وتخضع لمنهج بنائها، وتستفيد من رحيق معرفة مفكريها، بل إنها ولدت في رحمها فتقافة المنظمة مرآة عاكسة لحقائق متصلة بمسار نشأة المنظمة وتطورها، بما تحتويه من عمليات وفعاليات متنوعة وكذلك ترتبط بالسيرة الوظيفية لقياداتها ومواردها البشرية".¹

"تعتبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للموظفين بها وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة: مثل الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين".²

تعتبر الثقافة ذلك الكل المركب الذي يشتمل على الفن والعقيدة والأخلاق والقانون والأعراف والمعايير التي يتشربها الفرد في المجتمع، بإعتباره عضو فيه ويتم ذلك عبر مؤسسات التنشئة الاجتماعية الأولية وأولها الأسرة هذه الأخيرة تعتبر الخلية الأساسية التي أوكل إليها المجتمع مهمة تحقيق أهدافه، وفق فلسفة من القيم والمعايير والأخلاق التي تضمن النمو السليم للفرد، وإن المتطلع لتاريخ الثقافة يجد أنّ هذا المصطلح لا يوجد في القواميس العربية إلا بمعاني التعلم والحثق والذكاء، وهو ما يوضح أنّ الثقافة كمفردة أتت من الغرب وخصوصاً المجتمع الفرنسي بإعتباره مجتمع زراعة، وبالتالي فالعمليات التي تقوم عليها هذه الأخيرة من الحرث، البذر والحصاد تسمى الثقافة أي إنسان الأرض، وهذا ما أوضحه فيلسوف الحضارة العربية (مالك بن نبي) في كتابه "مشكلة الثقافة"، ومن ثم انتقل هذا المصطلح عبر الاحتكاك الثقافي وانتشر في الدول الأمريكية ومن ثم العربية، فالثقافة مرتبطة بوجود الإنسان بنوعيه المادي والمعنوي ويقصد بالمادي (إنجازات الإنسان والحضارات التي بناها وتطورها من معالم وآثار) أما الجانب المعنوي للثقافة يتمثل في الأخلاق والقيم والعادات والتقاليد، فهي تميز بني البشر والمجتمعات والحضارة، وما الثقافة التنظيمية إلا نوع من الثقافة الأم وجزء منها، فضرورة الانتماء للجماعة لغايات اجتماعية واقتصادية كان لابد من الالتزام بقواعد هذه الجماعة وأهدافها التي تسعى لإنتاج قيم ومنظومة فكرية

¹-نعمة عباس، خيضر الحقاقي: ثقافة المنظمة، ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 07.

²-جبوري محمد، بوضلاح عبد اللطيف محمد: قياس أثر محددات الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة خزينة ولاية سعيدة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 20، العدد 02، ديسمبر 2019، جامعة مولاي طاهر سعيدة، الجزائر، ص 116. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/109434> بتاريخ 2022/02/12 على الساعة 17:45.

خاصة بالمؤسسة، حيث تساهم ثقافة هذه الأخيرة في توحيد قرارات الجماعة من (مدراء، مدربين، عاملين) بالإضافة إلى أنها عامل مهم ومنتج لمناخ العمل، وتبقى الثقافة المجتمعية مصدر للثقافة التنظيمية.

وفي العنصر الموالي سيتم التعرف على خصائص وسمات الثقافة التنظيمية في المنظمات.

2- خصائص الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها من المفاهيم التنظيمية الأخرى ونذكر أبرزها:¹

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية التصرف؛
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة؛
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين؛
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم؛
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

تتميز الثقافة التنظيمية عن غيرها من المفاهيم التنظيمية بأنها ترتبط بنوع من الفردية الايجابية من أجل التميز وتحقيق الذات، ولإبراز شخصية كل موظف كما تتميز الثقافة التنظيمية بدرجة قبول المخاطرة وإدارتها جماعياً، والعمل على تشجيع الإبداع بين الموظفين زد على ذلك وضوح الأهداف بين العاملين والمقصود بها أن لكل مؤسسة أهداف ترمي إلى تحقيقها سواء قريبة المدى أو بعيدة شريطة أن تكون هذه الأهداف واضحة بين المستويات الإدارية وإضفاء مبدأ "الشفافية"، وأن يكون تكامل بين المستويات (الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة التنفيذية، الإدارة العليا) (تم ذكر المستويات في الفصل الأول، ص)، مع دعم الإدارة العليا للعاملين سواء بمسائل التغيير والتطوير وآلياتها أو تحفيزهم مادياً ومعنوياً. وما يميز الثقافة التنظيمية أيضاً قبول التغيير فلكل مؤسسة ثقافة وأهداف معايير ومبادئ، والتطور التكنولوجي دفع بالمؤسسات إلى تبني ثقافة تنظيمية مختلفة وجديدة لضمان بقائها واستمرارها، وتحسين جودة خدماتها إذ أن المؤسسات التي تقبل التغيير هي التي تحظى بالصدارة.

¹-محمد سرور الحريري: ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 129.

- الانتظام في السلوك والتقييد به فنتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الإحترام والتصرف".¹

أضاف العنصر أعلاه خاصية أخرى من خصائص الثقافة التنظيمية ، وهي التشارك في جملة من العمليات الأساسية والمتمثلة في اللغة كونها وسيلة للتواصل والتفاعل والفهم، والتشارك أيضاً في الطقوس فمثلاً في المؤسسات اليابانية لديهم طقوس تتمثل في النوم فترة قصيرة قبل المباشرة في العمل، فكل مؤسسة تشترك في طقوس وعبارات ولغة موحدة والاحترام المتبادل أي المعاملة بالمثل وحسن التصرف ونجد كذلك الطابع المادي للثقافة مثل (شكل وطبيعة المباني واللباس يعكس أيضاً ثقافة مؤسسة ما). والملاحظ أنّ هذه الخصائص هي بمثابة مستويات أو درجات ترتفع وتنخفض بحسب قوة ثقافة أي مؤسسة.

ويقرّ الباحثون أنّ هناك خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي:²

- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- الانتباه نحو النتائج أي درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

تتداخل هذه الخصائص مع السمات السابقة في وضوح الأهداف بين العاملين، وتم إضافة سمة أخرى والتي تعبر عن درجة الانتباه والتركيز على النتائج وليس التركيز على الجانب التقني لأنّ هذا الأخير وسيلة لتحقيق النتائج.

¹-فاطمة سعدي: مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة دروس وأسئلة لمسابقات الدكتوراه، الطبعة الأولى، لندن، أبريل 2019، ص 291.

²-جعفر خانو الزبياري: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة 01، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2020، ص 163.

من خصائص الثقافة التنظيمية نجد أيضاً:¹

أ-الإنسانية: تشير الدراسات إلى أنّ الإنسان بقدرته العقلية على الإبداع واحترام الأفكار، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه، أصبح قادراً على صنع الثقافة ورسم محتواها وبذلك فالثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، لأنها تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم، التي يأتي بها الأفراد إلى منظماتهم أو التي تتكون لديهم من خلال تفاعلهم داخل هذه المنظمات.

ب-الانتقائية: تراكم الخبرات الإنسانية أدى إلى تزايد السمات الثقافية، مما فرض على كل جيل إنتقاء العناصر الثقافية التي تحقق له بقدر ما إشباع حاجاته، وتجعله قادراً على التكيف مع البيئة الإجتماعية والطبيعية المحيطة به.

ج-القابلية للانتشار: يتم إنتقال العناصر الثقافية وإنتشارها عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض، وبذلك تنتشر الثقافة التنظيمية داخل الوحدات الإدارية للمؤسسة، وخاصة إذا كانت قادرة على حل بعض المشكلات أو إشباع بعض حاجات العاملين، لكن العناصر المادية للثقافة تنتشر بسرعة أكبر من العناصر المعنوية لها.

د-التغير: تتميز الثقافة بخاصية التغير بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات، وأنماط سلوكية وبذلك يحدث التغير في المنظمات الإدارية لجميع العناصر الثقافية والمعنوية، كما أنّ الأفراد والعاملين ينقلون التغير في الأجهزة والتقنيات ويقاومون التغير في العادات والتقاليد والقيم الإجتماعية، وبذلك فإنّ التغير في العناصر المادية يحدث بسرعة أكبر من العناصر المعنوية للثقافة مما قد يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

إنّ هذه الخصائص هي خصائص عامة لثقافة شاملة حيث أدرج الباحث سمات متميزة للثقافة التنظيمية وأولها أنّها إنسانية، بمعنى أنّ الثقافة مصدرها الإنسان فهو الذي أنتجها وأبدع فيها بفعل العقل البشري الذي يميزه عن باقي المخلوقات، وبالتالي فالثقافة يمارسها المجتمع الإنساني فحسب، ومن السمات نجد أيضاً أنّها انتقائية فالإختلاف بين الأجيال في المراحل العمرية ولّد نوع من الصراع الثقافي (الصراع بين الأجيال)، مما جعل كل جيل ينتقي الثقافة التي تتواءم مع ميولاته وتشبع حاجاته، أما التغير فهي سمة

¹-خالد مصطفى عبد الرزاق: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1، مارس 2019، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، ص-ص 73-74.

الإنسان فمادام المجتمع يتغير باستمرار فتتغير معه الأفكار والعادات والقيم أي التغير في الجانب المادي والمعنوي، وبذلك يحدث تغير على مستوى المؤسسات الإدارية، كما أنها قابلة للانتشار من مؤسسة إلى أخرى نتيجة للإحتكاك بين المجتمعات تنشر ثقافات من المجتمع عبر المؤسسات، والجدير بالذكر أن الجانب المادي للثقافة أسرع في الانتشار من الجانب المعنوي، ومثال على ذلك التكنولوجيا تنتشر بين المؤسسات عكس القيم والأفكار والمعايير التي تحتاج وقتاً للانتشار والتغير.

تتشكل الثقافة التنظيمية من قيم ومعتقدات وتوقعات وعادات، والتي تشكل عناصر مكونة للثقافة في بيئة المؤسسة، وهو ما سيتم شرحه في العنصر الموالي المعنون بعناصر الثقافة التنظيمية.

3-عناصر الثقافة التنظيمية:

"تقود ثقافة المؤسسة وتستمد من أفكار وفلسفة، وهذا هو الأساس فهم يختارون الأفراد اللذين يتصفون بالقيم والمواقف والعادات بينهم وبين مرؤوسيه، مثال ذلك "بيل غيتس" مؤسس شركة ميكروسوفت قد التزم بتوفير ثقافة مبادرة وتطوير في الشركة، تُقدم أساساً على توافر قيم الريادة والإبتكار والعمل والإلتزام بذلك أصبحت الثقافة السائدة تشمل دائماً الريادة والتطوير والإبتكار".¹

يمكن القول أنّ أهم عناصر الثقافة التنظيمية كما أشار إليها(ملحم، 2003) هي ما يلي:²

- القيم التنظيمية ← organisation values
- المعتقدات التنظيمية ← organisation beliefs
- الأعراف التنظيمية ← organisation norms
- التوقعات التنظيمية ← organisation expectations

"ومن الواضح أنّ المنظمة لها دور محدد في صياغة القيم التنظيمية، حيث إنّ هذه القيم في العادة مستمدة من قيم المجتمع بشكل عام، أمّا المعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية فهي من نتائج المنظمة إلى حد كبير، حيث تتبع هذه جميعاً من فلسفة التنظيم نفسه ومن تقاليده التي يرسخها عام بعد عام، وكذلك

¹-محمد الفاتح محمود المغربي: مرجع سابق، ص 244.

²-أحمد بطاح : قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، د ط، دار الشروق، عمان، 2006، ص 49.

من توقعاته في ضوء الأهداف ومستوى الأداء، وإن كان هذا لا ينفى التأثير المجتمعي على هذه العناصر المكونة للثقافة التنظيمية".¹

ما يمكن توضيحه هنا أن مديري المؤسسات والشركات الناجحة أغلبهم يتبنون ثقافة تنظيمية تقوم على مبادئ الإبداع والابتكار، فمثلاً نجد توجه بعض الدول إلى تبني المؤسسات الناشئة التي تقوم بالأساس على قيم الإبداع بالدرجة الأولى ومع مرور الوقت تنعكس هذه القيم في صورة نجاح وريادة، وما القيم التنظيمية إلا جزء من قيم المجتمع فقيمة التعاون والمسؤولية والتشاور هي قيم منبعها المجتمع، أما المعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية فهي نتاج البيئة التنظيمية، فتوقع الفرد النجاح أو الفشل في عمله هو توقع مصدره المؤسسة، وإعتقاده بأن تقسيم العمل والتخصص يولد الجمود والروتين هو نتاج المؤسسة أيضاً .

"ويضيف (السكرانه، 2009م) في كتابه السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال العناصر المكونة للثقافة التنظيمية في ما يلي:²

3-1- القواعد: هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله وهي تمثل أنماط التصرفات اللازمة للأعضاء والتي يجب على العاملين التوافق معها.

3-2- الفلسفة: هو الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية.

3-3- المناخ: يعكس التنظيم المادي للمباني وترتيب الأماكن العمل وتسهيلات الترقية وتصميمات أماكن الاجتماعات ونماذج العلاقات داخل المؤسسة.

3-4- القيم التنظيمية: تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف تنظيمية مختلفة ومن هذه القيم (توجيه جهود المنظمة نحو المستقبل، الإهتمام بالأداء، احترام الآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا).

3-5- المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطبيعة إنجاز الأعمال والمهام

¹ - أحمد بطاح: المرجع السابق، ص 49.

² - جعفر خانو الزبياري: مرجع سابق، ص 165.

الوظيفية ومن هذه المعتقدات (أهمية مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، كيفية إدارة الأعمال المتخصصة لذاتها وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية)¹.

3-6- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن التزام العاملين في المنظمة بالمعايير الموضوعية باعتبارها معايير مفيدة لبيئة العمل².

3-7- التوقعات التنظيمية: وتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين أو توقعات المرؤوسين، أو الزملاء من الزملاء والمتمثلة في التقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية³.

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر، والملاحظ أنّ هذه المجالات أو المكونات للثقافة التنظيمية هي نفسها متضمنات الثقافة التنظيمية أو عناصرها، فالثقافة التنظيمية في النهاية ليست إلا مجموعة من القيم، الأعراف، والتوقعات التي يشترك فيها معظم العاملين وتصوغ سلوكياتهم التنظيمية.

وفي العنصر الموالي سيتم التطرق إلى أهمية الثقافة التنظيمية التي تلعب دورا على مستويين داخلي وخارجي.

4- أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في إحداث التكامل الداخلي والتأقلم الخارجي وفيما يلي توضيح لذلك:⁴

4-1- دور الثقافة التنظيمية في إحداث التكامل الداخلي: يتمثل في إيجاد لغة مشتركة، تعريف حدود المجموعة وهويتها من خلال تحديد معايير عضوية الشخص فيها، تطوير مبادئ الألفة والصدقة والحب يعتبر عامل اندماج داخلي يضمن الإجماع حول الأهداف ومولد للأداء الاقتصادي.

¹- محمد الفاتح محمود المغربي: مرجع سابق، ص 244.

²- موسى توفيق المدهون: إبراهيم محمد علي، تحليل السلوك التنظيمي، د ط، (المركز العربي للخدمات)، عمان، 1995، ص 400.

³- مهدي صالح مهدي السامرائي: الفكر الإداري والقيادي الحديث، د ط، 2021، ص 209.

⁴- صبرينة مخالفي، حسين بورعدة: أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية التابعة للمجمع الوطني للبلاستيك والمطاط)، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، مجلة دولية علمية محكمة، المجلد 15، العدد 01، جامعة سطيف 01، الجزائر، دس، ص

15. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/37931> بتاريخ 2022/02/10 على الساعة 16:31.

4-2- دور الثقافة التنظيمية في إحداث التأقلم الخارجي: الثقافة التنظيمية عامل تحديد لهوية المؤسسة وعامل إختلاف يميزها عن باقي المؤسسات في بيئتها، فالثقافة وسيلة لإحداث التقارب بين الأفراد في نفس الإتجاه بما يمكنها من النضال بفعالية، ضدّ عدم التأكد والتعقيد في البيئة، كما تسمح بتكوين قاعدة تمكن الأفراد من الاستجابة للقيود البيئية، فالثقافة التنظيمية تساهم في تحديد دور المؤسسة، والمركز المرغوب شغله في الوسط البيئي.

تستنتج أنّ أهمية الثقافة التنظيمية تكون على مستويين الداخلي والخارجي، حيث يشير التأقلم الداخلي للثقافة التنظيمية في أنها تعمل على خلق هوية داخل المؤسسة، مكونة من لغة يشارك فيها كل الأعضاء وخلق بيئة يسودها الاحترام، والتعاون وروح الجماعة والتركيز على تحقيق الأهداف، أما التأقلم الخارجي للثقافة التنظيمية يتمثل في أنّ لكل مؤسسة هوية تميزها عن غيرها من المؤسسات، سواء في الرموز والطقوس ونوع الأساليب المستخدمة في العمل، والثقافة تعمل على نشر مبادئ وقيم المؤسسة إلى البيئة المحيطة، عبر عملية التفاعل والاحتكاك الثقافي، كما تحدد لها معايير الإنتاج والإلتزام الأخلاقي للإنتاج بما يعزز العلاقة بين المنظمة والمجتمع .

4-3- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك في المنظمات العاملين، حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي ثقافة المنظمة تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتغيير الأحداث والأنشطة في ضوءه.¹

4-4- توفر الثقافة التنظيمية إطار لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أدق تؤثر على العاملين وعلى تكوين سلوكه داخل المنظمة.²

4-5- توفر الثقافة التنظيمية إدارة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي نريده.³

¹- الطاهر عراز، نورية سوالمية: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 05، العدد الرابع، ديسمبر 2020، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 424. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/138450> بتاريخ 2022/01/11 على الساعة 23:18.

²- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، الطبعة 03، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 314.

³- قاسم القريوني: دراسة السلوك الإنساني الفردي في منظمات الأعمال، الطبعة 06، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 171.

من خلال ما سبق ذكره فيما يتعلق بأهمية الثقافة التنظيمية، يمكن القول أنها تمثل إطار مرجعي لتوجيه سلوك العاملين ووسيلة لضبط وتشكيل السلوك التنظيمي، وسنحاول في الجزئية الموالية التعرف على مصادر الثقافة التنظيمية.

5- مصادر الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية العديد من المصادر ونذكر منها:

ذكر (ناصر العديلي، 1995م) في كتابه "السلوك الإنساني والتنظيمي" أهم مصادر الثقافة التنظيمية وتتمثل فيما يلي:¹

5-1- العادات والتقاليد والأعراف: تؤثر العادات والتقاليد والبيئة الداخلية والخارجية في شخصيات أفراد المجتمع وتحدد أنماطهم السلوكية.

5-2- الطقوس واحتفالات المناسبات: أساليب الإحتفال بالأعياد والمناسبات القومية والمناسبات الإدارية في بعض المنظمات.

5-3- قصص التراث: التي تستخدم كرموز اجتماعية لربط الإنسان بتراثه وثقافة مجتمعه القديمة لاستخلاص العبر والدروس المستفادة في مواجهة المشكلات .

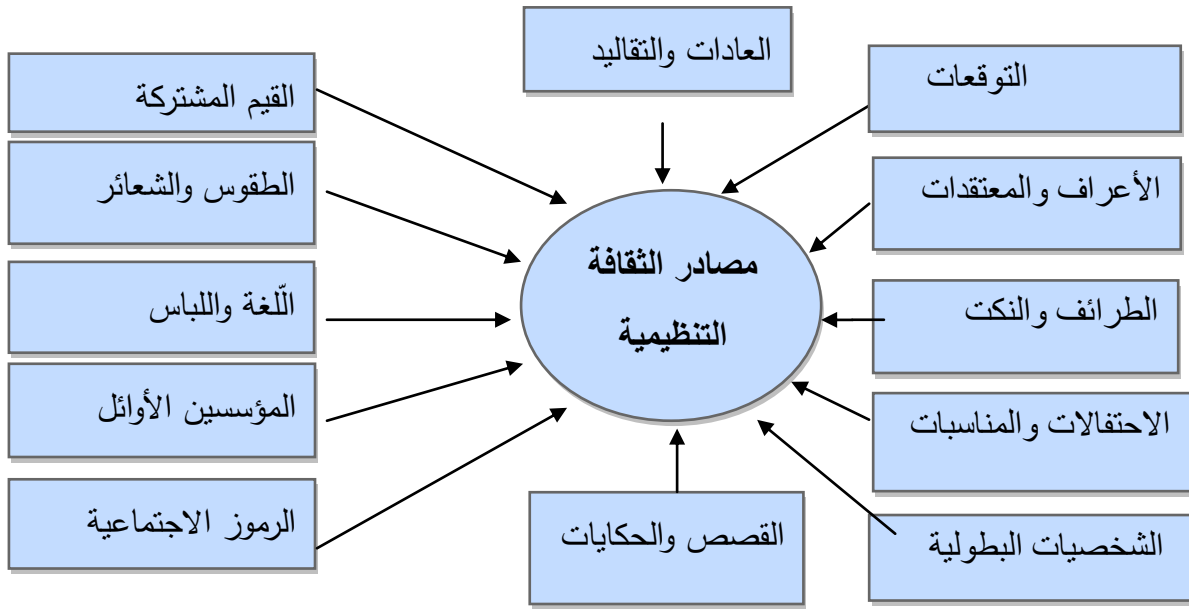
5-4- البطولات والمجاز والطرائف والنكت والألعاب: أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة وتخفيف صراعات وضغوطات العمل .

5-5- البطولات والرموز الاجتماعية: قصص سيرة القادة في المجالات السياسية والإقتصادية والتاريخية التي يقتدي بها في المنظمات.

5-6- القصص والحكايات: تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد الإبتكار الثقافي في العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

¹-إيهاب فاروق مصباح العاجز: مرجع سابق، ص 16.

الشكل رقم (17) : يلخص مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر : إيهاب فاروق مصباح العاجز: المرجع السابق ، ص 15.

يوضح الشكل أعلاه مصادر الثقافة التنظيمية، فهي لا تتولد من فراغ بل تتشكل بناءً على مكونات متنوعة تكون مصدرها المجتمع، ومن هذه المصادر نجد العادات والتقاليد التي تشكل اللبنة الأساسية للثقافة، فهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وتعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية حيث تكون الصبغة للعنصر البشري في المؤسسة سواء أكان مديرًا، أو مشرفًا، أو موظفًا صغيرًا، أو عاملاً، كما تؤثر على شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفقه هذه التقاليد، نجد أيضًا الطقوس واحتفالات المناسبات وتتمثل في الإحتفال بالعيد في بعض المؤسسات والشركات بعد دعوة الموظفين والعاملين والتفانيهم في الإحتفالات أو تعارف الموظفين الجدد، على الموظفين القدامى أو استقبال مدير جديد أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، وتتمثل الطقوس أيضًا في حفلات الجوائز وبالتالي فالموظف الجديد الذي يحضر حفلًا تقيمه المؤسسة، يستطيع التعرف على القيم والمعتقدات واللغة المشتركة بين العاملين، والتي تمثل في مجملها ثقافة المؤسسة، وتعدّ الأساطير مصدرًا أيضًا للثقافة التنظيمية حيث تساهم في ربط الإنسان بترائه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل، نجد أيضًا البطولات والرموز الإجتماعية وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسية والإدارة، والتاريخ وتؤخذ كقدرة يحتذى بها في منظمات العمل الحديثة، وصنفت أيضًا القصص والحكايات مصدر للثقافة التنظيمية، حيث تستخدم غالبًا لتعكس رسالة معينة فالقصص التي تروى عن تطور المؤسسات مثلًا

وهياكلها التنظيمية، وكيف أصبحت وعدد الأفراد العاملين بها تؤثر تأثيراً كبيراً على المناخ التنظيمي، حيث تقوم على أحداث حقيقية يتم سردها للغير، وتشكل الطرائف والنكت وسائل إنسانية تستخدم في الحفلات الاجتماعية لإزالة بعض العوائق أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المؤسسة وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية والسلوكية.

الواضح أنّ الثقافة التنظيمية قائمة على عناصر مهمة تحركها ولعل أهم مكون لها هو القيم التنظيمية ونظراً لتداخل هذه الأخير مع الكثير من المصطلحات فإننا سنحاول تحليله في إطار التراث السوسولوجي على النحو التالي:

ثانياً: القيم التنظيمية ومحدداتها السوسولوجية

1- ماهية القيم:

"يعدّ مفهوم القيم من الموضوعات الحيوية التي تربط الإنسان ودوره حياته المستمرة، حيث يشكّل مبحث القيم أحد المباحث الفلسفية التي تناولها الفلاسفة والمصلحون، وبكل ما تعلق بمصادرها وخصائصها وطبيعتها ومكون لها وأبعادها ومنظوماتها ومكانتها في العلوم الإنسانية، بشكل عام والعلوم التربوية بشكل خاص كما تتبع أهمية دراسة القيم، كونها تشكل مظهر من مظاهر السلوك الإنساني، الذي يجعلها تحظى بإهتمام خاص من قبل جميع المتخصصين والمهتمين بدراسة العلوم الإنسانية، على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها .

وتستمد القيم أصولها من المكون الثقافي والاجتماعي والديني في المجتمع، كما أنها تعمل على توجيه النشاط الإنساني كونها معياراً يقاس في ضوءه سلوك الإنسان في تعامله مع مواقف الحياة المختلفة، في الوقت الذي يعدّ شرطاً من شروط ضبط السلوك، حيث إنّ وراء أي سلوك مجموعة من القيم تعكس التنظيمات الإدارية فتشكل القيم أحد العناصر الأساسية والمهمة، التي تشكل المكون الثقافي لها كون القيم دور كبير في تطوير المنظمة وتنميتها من خلال النسق القيمي السائد، والذي يستمد عادة من المفاهيم والأعراف والمعايير الإدارية والتنظيمي، كما أنّها تشتمل على جميع المعتقدات والشعور والسلوكيات والرموز والشعارات التي تخص المنظمة".¹

¹-وجيهة ثابت العاني: القيم التربوية وتصنيفاتها المعاصرة، الطبعة 1 دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014،

"يعد تاريخ الأمم في مجمله انعكاس لسلوكها، وهذا السلوك يعبر في واقع الأمر عن أصدق تعبير عن القيم السائدة في كل أمة عبر التاريخ، ويدرك دون عناء أنّ سر الاختلاف بين هذه الحضارات يكمن في تأكيدها على مجموعة من القيم دون غيرها، حيث تكون القيم بمنزلة الإطار المرجعي لسلوك وقيادات وأفراد المجتمع فيها على نحو تحقيق أهدافهم المنشودة، وقد تصدى مجموعة من العلماء والباحثين في شتى الحقول العلمية والمعرفية في علم النفس والاجتماع وعلم الأجناس البشرية، والإدارة إلى قضية القيم ومحاولة فهمها لتفسير السلوك الإنساني، وما يصدر عنه من ممارسات صحيحة، أو خاطئة نتيجة للقيم أو الموروثات التي يحملها الفرد ويؤمن بها، إلا أنّ التعريفات والتفسيرات التي قدمها العلماء والمختصون حول مفهوم القيم تتباين وتتعدد، ويرجع هذا التباين إلى التنوع والاختلاف في المرجعية والخلفية الفكرية التي تنطلق من هؤلاء العلماء والباحثون، في تناولهم للقيم فقد درسها القانون والفلاسفة وعلماء الاجتماع وعلماء النفس وعلماء الإدارة والإقتصاد وغيرهم، مما يساهم في هذا التعدد والتباين ويؤكد الكبيسي (1986م) أنّ هذا التباين ليس مزاجياً وشخصياً وأنياً، وإنما يستمد جذوره ومنطلقاته من تباين الفلاسفة حول الموضوعات الفلسفية الكبيرة التي طرحت منذ القدم ولا تزال موضعاً للنقاش والبحث".¹

"درس العالم هوفستيد (lg.hodestid) (1974م) قيم المنظمة بفروع شركة متعددة الجنسيات، تعمل في أكثر من 40 بلداً وفي تحديده لعناصر ثقافة المنظمة، وجد أنّ الخصائص الأساسية للثقافة الفرعية ربما تفسر بأنها القيم المسيطرة للثقافة الوطنية، بالرغم من التداخل بين الثقافة التنظيمية والثقافة الاجتماعية إلا أنّ الثقافة العامة، أبعد ما تكون هي أن تحرر أساساً نوع وماهية الثقافة التنظيمية، بل هي واحدة من ثلاث مجالات تؤثر عليها"².

وفي العنصر الموالي سيتم التطرق القيم من منظور مختلف أو فروع العلوم الاجتماعية

2- تفسير القيم في مختلف فروع العلوم الاجتماعية:

يعتبر موضوع القيم من المواضيع الهامة المرتبطة بالسلوك الإنساني إتجاهاته وسلوكياته وإهتماماته، لذلك فقد حظت بأهمية كبيرة لدى الكثير من الباحثين والمفكرين في مختلف الميادين سواء الفلسفة، علم

¹ - ماجد بن شجاع البقمي: مرجع سابق، ص 12.

² - بدران دليلة، برويس وردة: أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، المجلد السادس، العدد 02، 2021، الجزائر، ص 350.

الإجتماع وعلم النفس قد اختلفت نظرتهم في تفسير القيم وتفسير طبيعتها ومضمونها ومن هذه الإتجاهات نذكر:

2-1- الإتجاه الفلسفي: "يمتد الاهتمام بموضوع القيم بعيداً في جذور الفكر الفلسفي، وتعتبر القيمة من المفاهيم الفلسفية التي كانت ما ومازالت إلى حد كبير محوراً لخلافات أساسية ، بين المدارس والمذاهب الفلسفية وقد انقسم الفلاسفة بصفة عامة إلى اتجاهين حول الموضوع:¹

أ-الإتجاه الأول:(الفلسفة المثالية): تتصف القيم عند المثاليين بالثبات، فهي لا تتغير بتغير الزمان وهي تجسيدا لمفهوم الحقيقة، ومصدرها القوة العظمى وينظر المثاليون لقيم على أنها مكتسبة توصل لها المفكرون العظماء عن طريق الوحي، ولا يجوز الشك بها.

ب-الإتجاه الثاني(الفلسفة الطبيعية):تعتبر القيم جزءاً لا يتجزأ من الواقع الموضوعي للحياة والخبرة الإنسانية،فالأشياء لا ترتبط بقيم سامية لسر كامن فيها، ودائماً قيم الأشياء هي نتاج اتصالنا بها وتفاعلنا معها وسعينا إليها،فالقيم هي من نسيج الخبرة الإنسانية، فالأشياء ليست دائماً في ذاتها خيرة أو شريرة، صحيحة أو خاطئة، قبيحة أو جميلة، وإنما هذه الأحكام نصدرها من واقع تأثيرنا من هذه الأشياء وتأثرنا بها ."

2-2-الإتجاه التاريخي:"ينطلق الاتجاه التاريخي من مبدأ أن تحليل الظاهرة الاجتماعية ومعرفة أسباب حدوثها يستلزم الرجوع إلى تاريخها والإطار الذي نشأت فيه،ذلك أنها لا تصدر من العدم وإنما يؤكدنا لوجود التاريخي لأنّ الإنسان هو الكائن التاريخي الذي يضفي على سلوكه معناه، ومغزاه كفاعل أخلاقي وكحامل للقيم،وعلى هذا أساس يرى أصحاب هذا الاتجاه أنّ القيمة هي قيمة الإنسان الذي ينتمي إلى ثقافة".²

¹-تريكي حسان : التحولات في نسق القيم الاجتماعية في المجتمع الجزائري (دراسة سوسولوجية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، قسم علم الاجتماع ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، الجزائر ، 2014/2013، ص 62.

²-بن عثمان أم الخير:تأثير القيم الاجتماعية على الفعل التنظيمي لدى العامل الجزائري (دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال بأدرار)،رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص المنظمات والمناجمت والاتصال ، قسم العلوم الاجتماعية، مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية العلوم الإسلامية، الجزائر، 2016/2015، ص 54.

<https://dspace.univadrar.edu.dz/jspui/bitstream/123456789/710/1/%D8%AA%D8%A7%D8%AB%D9%8A%D8%B1%20%8A.pdf>. بتاريخ 2022/02/27 على الساعة 19:44

2-3-الاتجاه السوسيولوجي في تفسير القيم:

"لقد ظلّ موضوع القيم بعيداً عن اهتمامات علم الاجتماع زمنًا طويلاً، ويفسر الباحث جندي (E.C Jondy) هذا العزوف بقوله: " كان علماء الاجتماع حتى عهد قريب، يرون أنّ دراسة موضوع القيم من شأن الفلاسفة وحدهم، لذلك لم يعيروها أي اهتمام وتركوها للفلاسفة، ولقد تأثر مفهوم القيمة في بداية القرن التاسع عشر بالاتجاه الفلسفي، حيث أتى في صياغات مجردة ومطلقة جعلت أوكست كونت (A.Comte) يعتبر دراسة القيم من سمات التفكير الميتافيزيقي، وظلت هذه الفكرة سائدة لدى الكثير من الباحثين حتى عقود قريبة، إلى غاية أن ألقى (إيميل دوركايم) محاضراته الشهيرة عن أحكام الواقع وأحكام القيمة سنة 1911م، والتي حاول من خلالها توضيح إمكانية وضرورة تناول القيم علمياً، كما ساهم صدور مؤلف ماكس فيبر (M.Weber) الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية وكذا المؤلف الشهير " الفلاح البولندي" لكل من توماس وزنانيكي (thomas & zaniecki) في إعطاء دفعا قويا للدراسات السوسيولوجية للقيم.¹

" فالقيم عند (إيميل دوركايم) Email Durkheim ترتبط بالسياق العام لأفكاره، وتتطبع بولاء اجتماعي واضح المعالم، إذ تعتبر القيم وقائع إجتماعية وهذا في قوله: "وهي في آن واحد أدوات توحد، ومبادئ تحدد مستمر للحياة الروحانية إنها مغناطيسه تجذب وتستحق أن نجذب جهودنا المتضافرة" ولأنّ القيم تعد ظاهرة اجتماعية يجب تفسيرها بما هو اجتماعي وليس نفسي، إذ يؤكد دوركايم بأنّ الوقائع الاجتماعية هي كل سلوك يعم في المجتمع بأسره، وكأنّها ذا وجود خاص مستقل عن الصور التي يتشكل بها في الحالات الفردية ويخلص في الأخير إلى أنّ القيم، هي صادرة أصلاً عن المجتمع وتصوراته أو تفضيلات شخصية، ولكن القيم تعبر عن تدرج التفضيلات كما يصفها المجتمع، وبذلك يؤسس المجتمع ويفرض القيم ويحقق لها موضوعيتها (بتصرف)."²

2-4-الاتجاه السيكولوجي :

"لقد أغفل علماء النفس دراسة القيم زمنًا طويلاً، انطلاقاً من وجهة نظر مؤداها أنّ الدراسة السيكولوجية للقيم تبعد علم النفس عن الموضوعية، التي تشكل السمة الأساسية للعلم مع اعتقاد العديد من الدارسين

¹-تريكي حسان: مرجع سابق، ص-ص64-65.

²- بن عثمان أم الخير: مرجع سابق، ص ص 62-63.

والباحثين النفسيين أن القيم تقع خارج نطاق البحوث الإمبريقية، وأنه يصعب قياسها وتحديد أبعادها ويرجع الفضل في الدراسة السيكولوجية للقيم إثنين من علماء النفس:

الأول هو العالم الألماني إدوارد سبرانجر (spranjer) الذي ألف كتاب سنة 1928 بعنوان "أنماط الرجال" بين فيه أن الناس يتوزعون بين ستة (06) أنماط تبعاً لسيادة واحدة من القيم التالية: النظرية، الاقتصادية السياسية، الاجتماعية الجمالية والدينية.

الثاني عالم النفس الأمريكي لويس ليون ترستون (Thurston) الذي نشر سنة 1954 مقالاً بعنوان: "قياس القيم منظور سيكولوجي"، قدم فيه تصوراً لمعالجة القيم في إطار البحث العلمي النفسي، ثم توالى بعد ذلك البحوث لدراسة القيم خاصة ضمن علم النفس الاجتماعي¹.

من خلال ما سبق ذكره، يمكن القول أن القيم شكلت محور إهتمام العديد من المفكرين والباحثين في مختلف الميادين، وما يهمننا في هذه الدراسة هو التأكيد على الطابع الاجتماعي لنسق القيم، الذي لا يمكن فهمه إلا في ضوء البناء الاجتماعي للمجتمع، أي أن فهم القيم يقوم على أساس فهم الثقافة وأشكالها وعملياتها في المجتمع، كما أن القيم تتسم بطابع التعقيد إذ لا يمكن أن نفهم قيمة فرد ما إلا من خلال مؤشرات تدل على أن تلك قيم وتتمثل هذه المؤشرات في اتجاهات الفرد، أنشطته السلوكية، ميولاته اهتماماته، تفاعله اللفظي.

وبعد التطرق إلى تفسير مختلف فروع العلوم الاجتماعية للقيم، نحاول في العنصر التالي عرض النظريات الحديثة المفسرة لموضوع القيم.

3-نظريات القيم:

اختلفت وجهات النظر في موضوع القيم على مر العصور، إذ لم يكن هذا لموضوع يتناول بكثرة بين الباحثين القدامى مقارنة مع العصر الحديث، وسنقوم بعرض التيارات الحديثة التي إهتمت بموضوع القيم:

3-1- ميلتون روكيتش: (Milton Rokeach 1918-1988)

"تمثل القيم بالنسبة إلى "روكيتش" معتقدات ثابتة، تعبر عن تفضيل شخصي أو اجتماعي اتجاه طريقة محددة للسلوك أو لبلوغ هدف نهائي، كما أنه قام بتصنيفها إلى قيم نهائية تعبر عن الأهداف النهائية للفرد والمجتمع، وقيم وسيلة تعلق بأشكال السلوكية المفضلة أو الوسائل التي تحقق القيم النهائية، وتركز

¹- بن عثمان أم الخير: المرجع السابق، ص 63.

على العلاقات والأخلاق وكذا الكفاءة. ولقد رأى "كاهل" بأن تصنيف "روكتيش" للقيم غير مرتبط بالحياة اليومية للأفراد، لذلك قام بتطوير نموذج لقائمة من القيم الاجتماعية والتغيير الاجتماعي سنة 1983م، ويرتكز منهج "كاهل" حول فرضية أنّ الأفراد يتكيفون مع بعض الأدوار في حياتهم وفقاً لقيمهم، ووضع سلم أكثر كثيفاً، حيث أنّ القيم تكون موجهة نحو الفرد وهي نهائية وفي حين قيم "روكتيش" موجهة نحو المجتمع".¹

"وانتهى المطاف بالباحث "كاهل" إلى وضع قائمة صنف من خلالها القيم إلى تسع أنماط سميت بقائمة (liste of values) (lov)، تتمثل في الإحساس بالانتماء، الحاجة إلى الإيثار، المرح والسعادة للحياة، العلاقات الجيدة والدافئة مع الآخرين، تحقيق الشخصية، الشعور بالإنجاز، أن تكون محترم، الأمان واحترام الذات".²

3-2- شالوم شوارتز (Shalom scgwartz 1940)

"بالنسبة للباحث (شالوم شوارتز) للقيم هي معتقدات تشير إلى سلوك يرغب فيه الفرد، وتعد بمثابة دليل لاختيار وهي مرتبة وفقاً لأهميتها، ولكن قد يكون الاختيار غير صائب بين بني البشر على اعتقادات خاطئة وبالتالي فتقييمنا للمواقف اتجاه الآخرين، يكون غير سليم لذلك فالمعتقد هو بمثابة المنصة التي تركز عليها القيمة، كذلك تحدث الباحث عن ترتيب القيم حسب أهميتها، كونه من أبرز الباحثين الذين قاموا بدراسات حول القيم في العصر الحديث، إلا أنّ هذا الترتيب يختلف من مجتمع لآخر".³

نستنتج من خلال عرضنا لنظرية روكيتش للقيم وشوارتز أنّ هناك اختلاف في مفهوم وتصنيف القيم فمثلاً روكيتش يرى أنّ بعض القيم نهائية مثل عالم الجمال، والعيش بسلام، أما شوارتز اعتبرها تمثل حاجيات الأفراد من أجل عيش حياة متنوعة ومثيرة، وهذه النظريات والنماذج هي غريبة للعلماء والباحثين وقد يكون بعضهم ملحدون، يقصدون الماديات، أما بالنسبة للمجتمع الإسلامي يرى أنّ بعض المفاهيم التي يراها الغرب

¹- طأوس عبيد: القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة (أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع)، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين ديباغين سطيف 2، الجزائر، 2018/2019، ص 120. <http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/handle/123456789/1354> بتاريخ 2022/03/22 على الساعة 16:55.

²- المرجع نفسه، ص 123.

³- المرجع نفسه، ص 124.

هي قيم لا يعتبرها الإسلام قيم مثل: الأمن والاستقرار والسعادة والخلص والنجاة بل تمثل نعم أنعمها الله على عباده.

تتكون القيم من مكونات كما للثقافة التنظيمية أيضًا مكونات تشكل في مجملها منظومة القيم في النقطة الموالية سيتم التطرق إلى مكونات القيم.

4- مكونات القيم:

تتكون القيم من ثلاث مستويات رئيسية هي:¹

4-1- المكون المعرفي: ومعياره (الإختيار) أي إنتقاء القيمة من أبدال مختلفة بحرية كاملة، بحيث ينظر الفرد إلى إنتقاء كل بديل ويتحمل مسؤولية إنتقائه بكاملها، وهذا يعني أن الإنعكاس اللاإرادي لا يشكل إختيارًا ترتبط بالقيم حيث يعدّ الإختيار المستوى الأول في سلم الدرجات المثوية للقيم.

4-2- المكون الوجداني: ومعياره التقدير الذي ينعكس في التعلق بالقيمة، والإعتزاز بها والشعور بالسعادة.

4-3- المكون السلوكي: ومعياره الممارسة والعمل أو الفعل وتشمل الممارسة الفعلية للقيمة، أو الممارسة على نحو ينسق مع القيمة المنتقاة على أن تكرر الممارسة بصورة مستمرة، في أوضاع مختلفة كلما سنحت الفرصة لذلك وتعد الممارسة المستوى الثالث في سلم الدرجات المثوية إلى القيم، وتتكون من خطوتين متتابعين هما: ترجمة القيم إلى ممارسة وبناء منطقي.

"تتكون القيمة من ثلاثة أبعاد، حيث يحتوي الأول على المعلومات والمعارف التي تكونت لدى الفرد على مدار حياته وخبراته، والثانية يتمثل في العواطف والجانب الوجداني والشحنة العاطفية التي تنشط القيمة وتكون سدتها، أما البعد الثالث فهو السلوك الذي يجب أن يسلكه الفرد تجاه موضوع معين".²

¹-قاسم محمد كريم الحصموتي: القيم في الكتب المدرسية، الطبعة 1، دار ابن القيس للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، الأردن، 2019، ص ص 38-39.

²-أسماء عبد الرحمان حسن: مجلات الأطفال وتنمية القيم الأخلاقية للأطفال، د.ط، 2019، ص 66.

تؤدي القيم العديد من الوظائف على مستوى الفرد والجماعية، وسنتطرق في العنصر الموالي إلى هذه الوظائف بالتفصيل.

5-وظائف القيم :

تؤدي القيم العديد من الوظائف ومنها نذكر:

"تؤدي القيم دوراً جوهرياً وأساساً في توجيه السلوك على مستوى الفرد والجماعة، فهي الموجه له في كل تصرفاته وأقواله نحو الأفضل مما تنعكس أثراً ايجابياً على شخصية الإنسان،ومن ثم على أفراد المجتمع من خلال تفاعله وتعامله معهم،فمنظومة القيم إذا استقرت وتجسدت في شخصية الفرد تصبح كأنها معياراً محرراً وموجهاً لسلوك الفرد".¹

تتبع أهمية القيم من كونها تشكل مظهرًا من مظاهر السلوك الإنساني،حيث تعمل على توجيه النشاط الإنساني كونها معيار يقاس في ضوئه سلوك الإنسان في تعامله مع مواقف الحياة الاجتماعية، حيث أن وراء أي سلوك مجموعة من القيم .

تعمل القيم على أداء عدة وظائف يمكن إجمالها كما يلي:²

- تعمل القيم لتوجيه القول والسلوك الصادر عن الأفراد في المواقف المختلفة.
- تعمل على بناء شخصية الفرد.
- تعمل على تنظيم المجتمع وضبطه واستمراره.
- تحافظ على البناء الاجتماعي .
- تساعد الأفراد على التكيف في المجتمع من خلال النسق القيمي العام الذي يعطي الشرعية للأهداف والمصالح الجماعية ويحدد المسؤوليات.
- تساعد في حل الصراعات واتخاذ القرارات في المواقف التي تواجهه.
- تؤثر القيم على فهم الآخرين والتعامل معهم .
- توجه استجابات بعضنا إتجاه البعض الآخر .
- تعكس القيم هوية الشخص كما أنها تشكل أساس تقويم الذات.
- تقدم أساساً يبني الفرد عليه مواقفه الشخصية والمهنية والاجتماعية والسياسية والفلسفية.

¹-علاء صاحب عسكر عباس: نحو رؤية فلسفية تربوية للقيم في ضوء القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ، الطبعة 1، 2010، ص 86.

²-قاسم محمد كريم الحصموتي:مرجع سابق ،ص 39.

تلعب القيم عدّة وظائف على ثلاثة مستويات على المستوى الفردي والإجتماعي والتنظيمي، ويقصد بالجانب الفردي أنها تساهم في بناء شخصية متوازنة للفرد يستطيع من خلالها تقويم ذاته والفرد الذي يستطيع التمييز بين الجميل والقبيح والخير والشر السيئ والجيد يعتبر فرداً سوياً، أما المستوى الاجتماعي أن هذا الفرد السوي قيماً يمكنه بناء علاقات اجتماعية بين أقرانه في الجماعة أو المجتمع وبالتالي تحافظ على بناء التوازن الاجتماعي، والمستوى التنظيمي يظهر جلياً في تصرفات وسلوكيات الفرد في جماعة العمل من خلال شخصيته المتوازنة، التي تمكنه من الاندماج في محيط العمل وتساعد في حل النزاعات واتخاذ قرارات من خلال قيم ومواقف وسلوكيات التعاون والمسؤولية .

كما للقيم وظائف أخرى تتمثل فيما يلي:¹

- تعطي القيم المعنى للحياة وتعطي اعتبار الذات.
 - تمكن الفرد من معرفة ما يتوقعه من الآخرين وماهية ردود الفعل.
 - تهيئ الأساس للعمل الفردي والعمل الجماعي الموحد.
 - توجه لديه الإحساس بالصواب والخطأ.
 - تتخذ كأساس للحكم على سلوك الآخرين.
- إنّ النقطة المهمة التي يشترك فيها الباحثين أنّ القيم معيار للحكم على سلوك الآخرين سواء بالسلب أو بالإيجاب، لأنّ المواقف الحياتية والتجارب التي يمر بها الفرد في حياته تمكنه من التمييز بين الصواب والخطأ، وأحياناً نجد العكس فهناك العديد من الأشخاص يعتبرون بعض السلوكيات صائبة في حين أنّها خاطئة وهناك مواقف تتسم بالإجماع في الحكم عليها بناءً على المعيار العقلي.

بعد تناول وظائف القيم، سيتم التعرف على مصادر القيم والتي تعددت بتعدد الاتجاهات الفكرية.

6- مصادر القيم:

هناك مصادر للقيم هي:²

6-1- المصدر الديني: ويقصد به التشريع الإلهي لتحديد القيم.

¹- مروان عبد المجيد إبراهيم : إستراتيجية الرياضة (الأهداف ومخطط العمل المستقبلية للأندية الرياضية في الوطن العربي)، د ط، مجلة الرواق للنشر والتوزيع ، 2010، ص 76.

²- الحريري، رافدة حسن: قضايا معاصرة في تربية الطفل، د ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الأردن، عمان، 2013، ص 87.

6-2-المصدر الإنساني: أصحاب هذا الرأي يرون بأن الإنسان هو واضع القيم التي يختارها ويدعمها بالبراهين والأدلة ويمارسها وينشرها.

6-3-المصدر الاجتماعي: يرى أصحاب هذا الاتجاه أنّ المجتمع هو مصدر القيم فهي المعايير التي يتفق عليها وعلى ممارستها.

من خلال ما ورد حول مصادر القيم التي أدرجها الباحثان والتي تناولت ثلاثة مصادر للقيم والمتمثلة في المصدر الديني الذي لا يتخلف فيه اثنان فهناك العديد من القيم ذكرت في القرآن الكريم وتم التأكيد عليها مثل: (الأمانة، الشورى، الإخلاص في العمل، التعاون) حيث يعتبر القرآن الكريم المصدر الأولي والأساسي الواضع للقيم لهداية البشرية وتوجيهها، فما وافق الشريعة هو صالح وما خالفها فهو فاسد، يليها الاتجاه المعاكس الذي أكد على أنّ الإنسان هو من يضع القيم، فهو الذي يشكل القيم بناءً على مواقفه وتجاربه حيث يختارها ويدعمها بالأدلة والبراهين، نتيجة قدرة العقل على تحليل الأمور، والنظر في عواقبها واستنباط الخير والشر، وأخر اتجاه الاجتماعي المؤيد لفكرة المجتمع سابق في وجوده الفرد، ومن ثم فالمجتمع هو من يضع القيم والمعايير وهو من يمارس الرقابة والضبط والعقاب على هذه القيم، فلكل مجتمع ظروفه وخصوصياته وبالتالي فالقيم التي تلائم مجتمع ما لا تلائم باقي المجتمعات.

وهناك من اعتبر أنّ مصادر القيم تحدد بناءً على نوع القيمة ذاتها وهي كالاتي:¹

أ-الاتجاه الماركسي: يمثل الاتجاه الماركسي "كارل ماركس" الذي يعتبر أنّ العامل الاقتصادي هو الذي يصنع القيم، حيث إنّ الناس تتبلور اجتماعياً من حول هذا العمل، وأنّ كل ما يحدث في جو المجتمع من ظواهر ونظم وتطورات سياسية واجتماعية وأخلاقية إنما يرجع إلى العوامل الاقتصادية .

ب-الاتجاه المثالي: يرى أصحاب هذا الاتجاه وعلى رأسهم عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" أنّ القيم هي الدعامة الرئيسية للنمو الاقتصادي، وأنّ التغيير والاتجاهات يعد من المتطلبات الرئيسية لخلق مجتمع حديث، وأنّ القيم هي مفتاح التطور الاقتصادي وقد كشف ماكس عن حقيقة مهمة مؤداها أنّ هناك تأثيرات متبادلة بين الظواهر الدينية والظواهر الاقتصادية، وتتمثل هذه التأثيرات في القيم البروتستانتية.

ج-الاتجاه السلوكي: يرى "دانييل ليرتر" أنّ هناك تأثيرات متبادلة بين القيم والتنمية الاقتصادية وتتمثل هذه التأثيرات في أنّ التحديث يلعب دوراً مهماً في تغيير القيم، وأنّ القيم بدورها تؤثر في التحديث ويتمثل هذا

¹-محمد عبد البديع السيد: تأثير القنوات الفضائية في قيم الأسرة، الطبعة 01، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2009، دص.

التأثير في أن القيم قد تعجل بالتنمية وتكون سنداً لها، وإما عائفاً من عوائق التنمية يحول دون تحقيق الأهداف الإنمائية .

د-الاتجاه البرجوازي: ينظر البرجوازي إلى الطبيعة والمجتمع من زاوية العلاقة النفعية الخارجية فقط كما أن النشاط البرجوازي يتركز على شهوة الكسب والتملك الفيزيائي، وشهوة الغنى والثروة التي تخلق له هوساً ويتحول كل شيء إلى سلعة.

7-أصناف القيم:

لعل من نافية القول أن تصنيفات القيم تتباين، وتتعدد نظراً لتباين الأسس التي يعتمد عليها الباحثون والزوايا التي ينظر من خلالها كل باحث إلى موضوع القيم، وهنا لابد من إلقاء الضوء على أكثر التصنيفات شيوعاً في هذا المجال، حيث يصنف (البورت) وزملاؤه القيم إلى ستة أصناف وهي:¹

7-1-القيم النظرية: *théorétique value* وتعطي أهمية كبيرة في هذا المجال إلى الوصول للحقيقة من خلال المدخل العقلاني.

7-2-القيم الاقتصادية: *économique values* وتشير إلى تركيز الفرد واهتمامه بالمنافع الاقتصادية والعملية.

7-3-القيم السياسية: *poli tical values* ويتم التركيز على القوة والتأثير في النواحي السياسية.

7-4-القيم الجمالية: *Anesthétique values* وتعطي الحب قيمة كبيرة في مجال العلاقات الاجتماعية للناس.

7-5-القيم الدينية: *Religion values* وتعطي الاهتمام لفهم وإدراك الكون كوحدة واحدة كبيرة في هذا المجال.

تصنف القيم حسب الاتجاهات والأنواع فهناك قيم نظرية والتي تهتم بمجال المعرفة العلم والحقيقة ويكون مصدرها العقل والاستقراء، وقيم دينية مصدرها الشرائع والمقاصد عن الكون والحياة وتهتم القيم الجمالية بالحب والخير والفرن، أما القيم السياسية تركز على القوة والسلطة ونجد في مقابل ذلك القيم الاقتصادية التي تهتم بقيمة المادة والثروة في المجتمع، حيث صنفت هذه المجالات بناءً على القطاعات والميادين الموجودة في المجتمع، نجد أيضاً القيم المهنية وهي القيم التي يحتاج إليها المجتمع لكي يبقى متحد، قيم وطنية كمجموعة من المبادئ والضوابط التي تقوم بتحديد سلوك المواطن في المجتمع المتواجد

¹-محمد مفضي الكسابسة، عبير حمود الفاعوري: قضايا معاصرة في الإدارة (بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال)، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2010، ص ص 94-95.

فيه، وهي عبارة عن حب الوطن والإخلاص له والجهاد في سبيله، القيم الأخلاقية أيضاً التي يتم انتشارها عبر الأجيال فهي لا تدون ولكنها تمارس.

ثالثاً: ماهية القيم التنظيمية

تحاول هذه الجزئية التطرق إلى المتغير الثاني للدراسة والمتمثل في القيم التنظيمية وأول عنصر يتم تناوله أهمية القيم التنظيمية:

1-أهمية القيم التنظيمية:

قدم هوفستيد مجموعة من النقاط الأساسية التي تبين مدى أهمية القيم بالمنظمة وحددها في النقاط التالية:¹

- ✓ للقيم تأثير على إدراك الأفراد كونها معياراً يرشد ويوجه الأفراد بشكل يومي.
- ✓ القيم تربط الأفراد بعضهم ببعض من خلال القيم المشتركة.
- ✓ للقيم أثر كبير في تكوين المبادئ والأفكار والمفاهيم التي يتعلمها الفرد ويستوعبها والتي تمارس تأثيراً في قراراته.
- ✓ تحدد القيم نوع المبادئ والأخلاقيات التي يستخدمها الفرد ويحتكم إليها.
- ✓ القيم تؤثر على مستوى دافعية العمل من خلال تحديد مستوى الإنجاز المتوقع للفرد .
- للقيم التنظيمية بشكل خاص تأثيرات مهمة في مختلف جوانب المنظمة، بخصوص أعمال أو موضوعات معينة وتؤثر في سلوك المنظمة بصورة مباشرة، ويمكن أن تسهم القيم التنظيمية في الآتي:²
- ✓ تحدد رسالة المنظمة والاتجاه الذي تريد الوصول إليه عن طريق فهم فلسفة الإدارة العليا وفي الوقت نفسه صرف الإدارة الفردية والجماعية للعاملين ، عن الأفعال التي من شأنها الابتعاد عن تحقيق هذه الهدف.
- ✓ إن القيم معيار للتمييز بين السلوك المقبول الصحيح والسلوك غير المقبول "الخاطئ"، وبالتالي إتاحة الفرصة لتعزيز السلوك الإيجابي ومقاومة السلوك السلبي في المنظمات.

¹-عدنان عزيز جواد: الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والأداء المؤسسي، دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الحكومية في محافظة بغداد، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العراق، 2019، / هـ 1440، ص 116.

²-أحمد بن علي الصميلي: مرجع سابق، ص ص 40 - 41.

✓ إنَّ القيم التنظيمية أداة للضبط والرقابة الفردية والتنظيمية والاجتماعية وغيرها، فهي تشكل منطق للنواب والعقاب وتحقيق العدالة العامة وتدعيم المسؤولية الفردية والعامة.

✓ تسهم القيم في تكوين أرضية عمل للتغيير المستقبلي من حالات التمرد، كونها مقاييس معتمدة من قبل الجميع لكن لا يعني أنها لا تتغير بل يتم تعديلها عبر الزمن.¹

✓ إنَّ وجود القيم تعطي حافزاً للإنسان من أجل إشباع حاجاته وتحقيق ذاته، حيث إنَّ القيم هي التي تعطي للأشياء وزنها وأهميتها وتشكل دافعاً حيوياً للسلوك الإنساني.²

✓ تُعدّ القيم التنظيمية من بين آليات القوة الناعمة في التعامل وكسب الزبائن، والحفاظ عليهم وبذلك باتت تدخل في نماذج تقويم الأداء للعاملين وللقيادات بمختلف المستويات.³

"تُعدّ القيم أحد الجوانب الهامة في دار السلوك التنظيمي، ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع، وتؤثر على الإدراك وكذلك تنظر إلى القيم كمعيار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية وكموحد للثقافة العامة، وأيضاً تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم، كذلك تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوع وهذا يؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح، فقيم المجتمع تتنوع من حيث الإخلاص والأمانة واحترام الوقت والجدية وطاعة أوامر المسؤولين، وبالتالي فإنَّ من الضروري معرفة وفهم القيم السائدة في أي مجتمع، وذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد".⁴

تلعب القيم التنظيمية المعيار الموجه لسلوك الإنسان وتحدد له الصواب من الخطأ من السلوك، كما تساعده على تحديد القيم والمبادئ السليمة للتفاعل مع غيره وتؤثر بدرجة كبيرة على مستوى دافعية العمل، فقيم الاحترام والتعاون والإخلاص والأمانة تؤثر على دافعية العمل وزيادة الإنتاج، وقد أصبحت القيم التنظيمية أداة ضبط فردية واجتماعية وأيضاً تنظيمية كآلية وقوة ناعمة في التعامل لكسب الزبائن والحفاظ

¹-عباس سحر قدوري: القيم والمنظمة برنامج للبقاء في القرن الحادي والعشرين، مجلة العرب والمستقبل، العدد 07،

2004، مركز دراسات وبحوث الوطن، العربي بجامعة المستنصرية، العراق، ص 15.

²-العولمة، نائل عبد الحافظ: منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري، دراسة مقارنة، مجلة العلوم الإدارية، المجلد الخامس، العدد 02، 1993، ص 388.

³-الكبيسي عامر خيضر: الإدارة العامة الجديدة مقوماتها، قيمها وقوامه، د ط، مؤسسة اليمامة الصحفية، السعودية، الرياض، 2011، ص 47.

⁴-محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 109.

عليهم، وكيفية تفهم القيم التنظيمية في أي منظمة لا بد من معرفة القيم السائدة في أي مجتمع لفهم السلوك التنظيمي.

ونحاول في العنصر الموالي التعرف على مراحل تطور القيم التنظيمية

2-مراحل تطور القيم التنظيمية:

إنّ دراسة القيم التنظيمية تتطلب مراحل تطورها وفقا لمراحل الفكر الإداري والذي مر بسبع مراحل رئيسية وهي:¹

2-1-المرحلة العقلانية:من القيم التي سادت التفكير الإداري في هذه المرحلة هي أنّ الإنسان ينبغي أن يعامل على أنه شبيه بالآلة، ويمكن تحفيزه بواسطة المكاسب المادية ومن رواد هذه المرحلة (ماكس فيبر، وفريدريك تايلور) اللذان أوجدا أنّ كفاءة العمال تزداد عندما يكون عملهم منظماً ومخططاً بعناية .

2-2-المرحلة العاطفية:لقد تبنى المديرون في هذه المرحلة وجهة نظر أكثر تعقيداً بشأن الكائن البشري، مدركين أنّ الأحاسيس والقوة والإرادة تلعب دوراً مهماً في التأثير على الإنتاجية،كما أنّ زيادة الروابط والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد له نتائج ايجابية في بيئة العمل،وبالتالي فقد أفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري،وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية ولقد ظهرت هذه القيم إثر تجارب هاوثورن الشهيرة التي قام بها ألتون مايو وزملائه،ولهذا رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية قبول افتراضات مدرسة الإدارة الكلاسيكية.

2-3-مرحلة المواجهة:إنّ هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية لم تبتكر من طرف الإدارة،بل ظهرت كاستجابة لقوة الاتحادات المهني ففي الخمسينات كان هناك نقص كبير في المنتجات والأيدي العاملة واكتسبت الاتحادات المهنية القوة،ذلك أنّ المنظمات الناجمة عن الفوضى والتعطيل الذي يحدثه عدد قليل من العمال المهنيين(فالقيم المتأصلة في الحياة الزراعية قبل عصر الصناعة مثل الاجتهاد في العمل،استغلال الفرص،الأجر المنصف مقابل العمل)أصبحت موضع سخرية وكثيراً ما توصلت الإدارة إلى أنّ المواجهة وجهاً لوجه هو أسوأ خيار موجود،ولهذا السبب بحثت عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة المهيمنة،وببطء ظهر الحل لهذه المشكلة وهو الحرية في بيئة العمل.

2-4-مرحلة الإجماع في الرأي:أي ظهرت مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل،وفي عام 1960م نشر (دوغلاس ماجرويجر) كتابه"الجانب الإنساني في المؤسسة" فقد

¹ - أسماء بن تركي، بلقاسم سلاطينية: الفعالية التنظيمية مدخل سوسيولوجي، د ط،المنهل، 2013، صص 61-62-

أوضح دوقلاس أهمية أنظمة القيم التنظيمية، وذلك من خلال تقييمه لها إلى مجموعتين متضادتين هما X و y.

2-5-مرحلة الإدارة بالأهداف: كانت الاستجابة للوضع السابق ظهور عصر جديد من القيم التنظيمية، وهو ما يسمى بـ"الإدارة بالأهداف" فقد تميزت هذه المرحلة بقيم تركز على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار وتخطيط، واتصال وإشراف.

2-6-مرحلة التطوير التنظيمي: برزت هذه المرحلة مجموعة من القيم التنظيمية، تتمثل في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث في وضع خطط مستقبلية، وبالتالي ظهرت قيم جديدة مثل الاهتمام العلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد.

2-7-المرحلة الواقعية: تمثل هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية مزيجاً مؤلفاً من المراحل السابقة، إذ ظهرت مجموعة من الأفكار التي كانت سائدة من قبل مثل: لاشيء مجانا، العمل الجاد يقود إلى النجاح، استغلال الفرص، المسؤولية الذاتية.

إنّ تطور القيم التنظيمية مرتبط بدرجة كبيرة بتطور التفكير الإداري، حيث انتقل هذا الأخير من المرحلة العقلانية التي اعتبرت أنّ الإنسان مجرد رجل آلي اقتصادي تحركه المادة، وأكدت على الرقابة الصارمة واعتبرت أيضاً أنّ الإنسان لا يجب العمل لذلك لا بد من فرض الرقابة عليه، حيث ولدت هذه المرحلة قيم تنظيمية وتتمثل في القيمة الاقتصادية والمادية، وبعد الانتقادات الموجهة لهذه المرحلة ظهرت مرحلة العاطفة حيث تمثلت في مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي أكدت على أهمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية في العمل لزيادة الإنتاجية ومن القيم التي توسمت في هذه المرحلة (قيمة الروابط وتعزيز العلاقات الاجتماعية)، تليها مرحلة أخرى وهي مرحلة المواجهة ظهرت فيها قيم تنظيمية ليس من صنع الإدارة ولكن كرد فعل على احتجاجات الحركات النقابية، التي لازمت المجتمعات الزراعية والصناعية فكل مجتمع أفرز نوع من الهيمنة والسيطرة، مرحلة الإدارة بالأهداف كمرحلة جديدة من تطور في الفكر التنظيمي برزت معها قيم المشاركة واتخاذ القرار، تليها مرحلة التطوير التنظيمي حيث تعتبر أحد أهم المجالات التي نالت اهتمام المختصين في مجال التنظيم، وكذا الخبراء المختصين في الجوانب النفسية لما لهذا المجال من تأثير واضح على فعالية المنظمات، فهذه المرحلة أفرزت جملة من المفاهيم والفلسفات والأساليب الفنية التي تهدف إلى تطوير الأداء وتشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المؤسسة بصفة جماعية، أما المرحلة الأخيرة التي أسفرت عن تطور الفكر الإداري هي المرحلة الواقعية والتي

جاءت نتيجة لبروز الفردية والمصلحة في التنظيم نتيجة لكبر حجم المؤسسات، وأهدافها ولدت قيماً أكثر ما نقول عنها نفعية براغماتية مثل (لاشيء يأتي بالمجان).
إنّ الدارس للقيم التنظيمية باعتبارها محك لتحديد السلب والإيجاب في السلوك والأفعال للأفراد يفرض علينا البحث في خصائص القيم التنظيمية.

3- خصائص القيم التنظيمية:

تتميز القيم التنظيمية بمجموعة من السمات والخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم الإدارية الأخرى نذكر منها ما يلي:¹

- أنها واحدة من حيث طبيعتها ووظيفتها مهما كان نوعها (اجتماعية، اقتصادية، تنظيمية..الخ) وبالتالي تشترك معها في بعض الخصائص حيث يختلف علماء الاجتماع في تحديد خصائص القيم التنظيمية، وأكثر ما يميزها أنها نسبية ، متدرجة ومتكاملة.
- نسبية: فهي تختلف من فرد لآخر داخل التنظيم على اختلاف رغبات أعضائه، وظروفهم من جهة واختلاف ثقافة التنظيم السائدة من جهة أخرى.
- صعوبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقدها.
- تأخذ شكل الهرم في ترتيبها وذلك لهيمنة بعض القيم التنظيمية على غيرها.
- معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد التنظيم لأنها تشبع حاجاتهم .
- ذات طبيعة اجتماعية.
- ذات طبيعة عامة وسط مجتمع التنظيم.
- قابلة للقياس والتقويم من خلال سلوك الفرد الملاحظ في أدائه لوظائفه داخل التنظيم.
- تشكل جزءاً من ثقافة التنظيم.
- مفيدة لأعضاء التنظيم لأنها تعمل كموجه لهم في أدائهم لوظائفهم.
- ضرورية لاختيار ما هو أفضل.
- يتم التعرف عليها من خلال الاستجابات اللفظية للفرد العامل أو من خلال سلوكه أثناء أداء مهامه.
- تكون أحياناً صريحة وأحياناً ضمنية .

¹ - أسماء بن تركي ، بلقاسم سلاطينية :المرجع السابق ، ص -ص 56-57-58.

- عامة ومنتشرة (قيم إتقان العمل، قيم إنسانية، قيم المشاركة الجماعية، هذا النسق من القيم ينتشر بين جميع أعضاء المجتمع).
 - مترابطة أي أنّ القيم التنظيمية تتأثر وتؤثر بغيرها من الظواهر الاجتماعية داخل التنظيم، بوجود واعتماد متبادل بين دور الفرد داخل التنظيم والقيم السائدة فيه.
 - معيارية مكتسبة: لأنها مجموعة من المعايير التي يضعها أي مجموعة تنظيم معين، لأجل توجيه وتنظيم سلوك أفرادها والحكم على هذا السلوك، يكون عادة مشتق من القيم السائدة داخل هذا التنظيم يكتسبها الفرد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية.
 - نسبية إنسانية: تتبع من رغبات الفرد فهي ذات طبيعة إنسانية، وتختلف من شخص لآخر ومن زمان لآخر تبعاً للحاجات والرغبات التي يراد من القيم التنظيمية تحقيقها داخل التنظيم.
 - إلزامية: لأنها تتضمن الأوامر والنواهي والإجراءات المترتبة عليها، ومن ثمة فهي ذات صفة إلزامية على كل عضو من أعضاء التنظيم الذين وضعوها وارتقوا بها وارتضوها.
- كما أشار (الطجم والسواط) إلى أنّ من خصائص القيم التنظيمية ما يلي:¹
- تمثل القيم معيار للمفاضلة بين خيارات عدة لأنّ الشخص يكافح من أجل تحقيق الأشياء التي تتفق مع قيمه.
 - للقيم من القوة والتأثير على الفرص والجماعة ما يوصلها إلى درجة الالتزام.
 - البعد القيمي للإنسان ليس جامداً في جميع مكونات بل إنّ القيم رغم تأصيلها في النفس البشرية تبقى في إطار النسبية.
- الملاحظ من خلال ما ذكره (السواط) من سمات القيم التنظيمية التشابه بينها وبين العناصر السابقة، في ما يتعلق بنسبة القيم التنظيمية فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر، كما أنّها ترتبط بالسلوك الإنساني وما يحتويه من معتقدات وأفكار تختلف من شخص لآخر، إضافة إلى أنّها تتسم بطابع الإلزامية والقهرية إذ تشكل أوامر ونواهي تفرض على الأفراد الذي وضعوها في التنظيم، فهي اجتماعية

¹-عاطف جابر طه عبد الرحيم: أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل (دراسة كمية على عدد من المديرين)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والثلاثون، 2013، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، القاهرة، مصر، ص 208.

بتاريخ 2022/02/22 على الساعة <https://journals.qou.edu/index.php/jresstudy/article/view/798>

وإنسانية نطاقها المجتمع الإنساني، ولكنها صعبة الدراسة لأنها تتعلق بدراسة الإنسان وسلوكه داخل المؤسسات إلا إذا تم دراسة هذه القيم بمقاييس خاصة بها.

تلعب القيم التنظيمية العديد من الوظائف على المستوى الفردي والجماعي وهو ما يتم التطرق إليه في العنصر التالي.

4-وظائف القيم التنظيمية:

للقيم التنظيمية العديد من الوظائف سواء على المستوى الفردي، الاجتماعي والتنظيمي نذكرها كآتي:

يرى العتيبي (2010م) أنّ من وظائف القيم التنظيمية ما يلي:¹

4-1-على المستوى الفردي:

- تهذيب الذات وتوجيهها نحو مكارم الأخلاق وإتباع السلوك القويم؛
- ضبط الشهوات وتوجيهها بما يتوافق مع الشريعة الإسلامية؛
- توجيه التفكير بما يجعل مخرجاته ذات أهداف سامية.

4-2-على المستوى الاجتماعي:

- منح المجتمع عددا من المعايير التي يتخذ قراراته الجماعية في ضوءها؛
- ضبط السلوك الجماعي بما يحافظ على المصالح الفردية؛
- الإسهام في حل المشكلات الاجتماعية.

4-3-على المستوى المؤسسي:

- توجيه العاملين مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم الوظيفية، نحو تحقيق أهداف المؤسسة بشكل تكاملي في ضوء الخطط الإستراتيجية التي أعدتها، بناءً على قيمها التنظيمية؛
- تدريب العاملين على آليات الالتزام بالقيم حتى تصبح جزءا من سلوكهم، لأنّ المؤسسة تتبع أسلوبية التحفيز والحاسبة فيما يتعلق بتنفيذ القيم التنظيمية.

¹ -رافع يوسف الوحيددي :مرجع سابق ، ص 18.

إنَّ البحث في وظائف القيم على جميع المستويات يجعلنا نقف على أنَّ للقيم التنظيمية مصادر تعمل على خلق القيمة وتعزيزها :

5-مصادر القيم التنظيمية:

تتعدد مصادر القيم أو القيمة التنظيمية بالخصوص فلا ينكر أحد أنَّ الفرد منذ تواجده في الحياة، وإبان طفولته يكتسب القيم من عالمه الأقرب أو المحيط ألا وهو الأسرة، بدءاً بالوالدين ومن ثم العائلة الممتدة فالمجتمع بكل مؤسساته، وبالتالي هناك عدة مصادر للقيم التنظيمية نوجزها في الآتي:

5-1-التنشئة الاجتماعية الأسرية:

"يكتسب الفرد قيمه بشكل نشوئي وقاعدي ومن ثمة مبدئي من أفراد أسرته، وقد أشارت نظرية (اريكسون) لمراحل النمو النفسي والاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته، والتي تكون لبنتها الأولى والجوهرية مع الأم تم تتسع دائرة النمو لتشمل الأب والأخوة والعائلة الكبيرة، فالأفراد يكتسبون القيم من خلال تفاعلهم الدائم وتعاملهم وتفاعلهم بين أفراد الأسرة، كما أنَّ هذا التقارب الجسدي والتقارب السلالي يجعل الفرد ضمن نسق قيمى أو منظومة قيمية، تختلف في تركيبها وترتيبها وتفضيلاتها من أسرة لأخرى، فالفرد ينضج ويصبح مؤهلاً للعمل في تنظيم ما سيظهر ويترجم تلك القيم التي اكتسبها في سلوكياته في العمل، وقد تطرق (حمادات) إلى أنَّ الإنسان ينقل سلوكه من أسرته إلى التنظيم، وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعيشية وظروف حياته المادية، فالأسرة تربي أبنائها على المبادئ والمثل الدينية من صدق وأمانة واحترام.. الخ فإنَّ هؤلاء الأبناء يظلون متمسكين بهذه المبادئ، وهؤلاء الأبناء سينقلون نظرتهم للقيم والمبادئ إلى التنظيم الذي يعملون فيه".¹

"كما أنَّ التنشئة الاجتماعية والبيئة التي يعيش بها الفرد تشكل مصدراً مهماً للقيم، حيث تؤثر طريقة تربية الفرد ونشأته في تكوين مجموعة قيم تشكل مصدراً مهماً لسلوك الإنسان".²

5-2-التعاليم الدينية:

"تعتبر القيم الدينية أحد المصادر الهامة في تشكيل قيم الأفراد والجماعات، فالكتب السماوية منذ بداية الخلق ساهمت في تشكيل أنماط وقيم ومعاني لها مدلولاتها، حيث ركزت هذه المصادر على منظومة القيم الاجتماعية للوصول إلى بناء نسيج اجتماعي متكامل، يقوم على توفير حياة كريمة وشريفة وما الآيات

¹-بكوش ليلي: مرجع سابق، ص 82.

²-حمود فريجات وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 163.

القرآنية إلا مصدرًا ثريًا لهذه القيم وتظهر جليًا في صورة القرآن الكريم والكتب السماوية الأخرى، وما قصص الأنبياء الأطهار والمرسلين الأخيار الذين أخصهم الله بالمعجزات والآيات إلا دليل على ذلك، حيث أقام لهم الدين الذي اصطفاه لهم فهدى بهم من الضلالة وأنقذهم من الجهالة، وجعلهم أولياء على الهدى لمن استهداهم وهذه القصص، وهذا النهج الذي شكل منظومة قيم اجتماعية، اقتصادية وسياسية، ظهرت في الآيات القرآنية وكذلك الأحاديث، ويظهر الدين الحنيف لقيم العدل والأمانة في قوله تعالى « إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ » سورة النساء، الآية (58).¹

3-5- الخبرة السابقة:

"تعتبر خبرة الشخص مهمة تظهر في الأوزان والقيم التي يعطيها للأنبياء، فالسجين الذي لم يذق طعم الحرية يفترض أن يقدر قيمة الحرية، لأنه عانى من كبت وإهدار حريته والشخص الأمي الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم بسبب حرمانه منه".²

4-5- جماعة الانتماء:

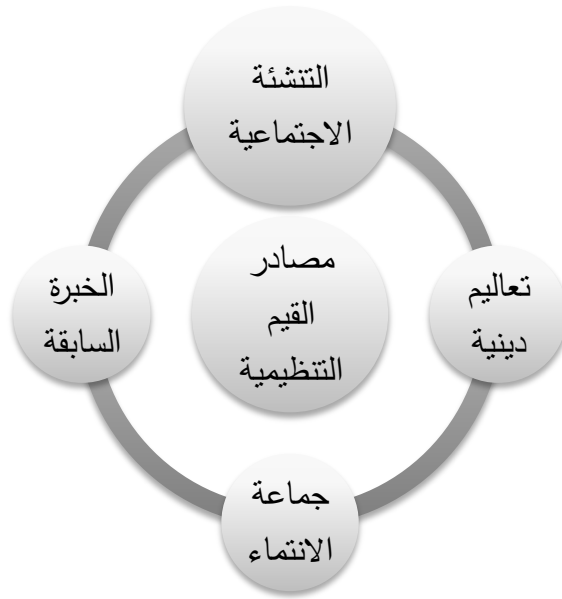
"تشكل الجماعة مصدرًا من مصادر القيم، فجماعة الانتماء التي ينظم لها الفرد تكتسبه مجموعة من القيم المشتركة، التي تشكل رابط وثيق يعطيه صلاحية الانتماء لتلك الجماعة، كما أن هذا الفرد يمكن أن ينشر قيمًا جديدة تؤثر في الجماعة وهذا متوقف على قدراته في التأثير والإقناع والاندماج".³

¹ - بكوش ليلي: مرجع سابق، ص 83.

² - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 113.

³ - المرجع نفسه، ص 114.

الشكل رقم (18) : يوضح مصادر القيم التنظيمية



المصدر : إعداد شخصي

يوضح الشكل أعلاه مصادر القيم التنظيمية وهي تتداخل مع مصادر القيم التي تم تناولها سابقاً، حيث تلعب هذه المصادر دوراً جوهرياً في تشكل القيم في المؤسسات ونجد أولها التنشئة الاجتماعية وخاصة الأسرة هذه الأخيرة كمؤسسة أولية أوكل إليها المجتمع إمكانية تحقيق أهدافه، وفق فلسفة تربية أخلاقية تضمن النمو السليم والسوي للفرد، فأول علاقة تلتقي بها الرضيع ويتفاعل معها هي الأم التي تمده بموجة من العطف والحنان، وتتواصل عملية التفاعل إلى الأب والأخوة وتمنح الفرد جملة من القيم الأخلاقية السوية أو غير السوية، ينقلها معه إلى المؤسسة فالأسرة تربي أبنائها على قيم عديدة مثل قيم الأمانة، والاحترام والتعاون، أما التعاليم الدينية فهي تعد أسمى وأرقى المصادر، التي تشكل قيماً أخلاقية واجتماعيةً فمختلف الشرائع الدينية والكتب السماوية السابقة حثت على القيم، وأكدت عليها مثال على ذلك في القرآن الكريم نجد أن المولى عز وجل حثنا على قيمة الإيثارة، والتعاون والمحبة والتسامح والعدل والأمانة... الخ ومهما تعددت مصادر القيم وتنوعت، نجد أن مصدرها الدين الإسلامي، ويقصد بجماعة الانتماء هم أفراد في جماعة يتفاعل معهم الفرد فيؤثر فيهم ويؤثرون عليهم سواء بالسلب أو بالإيجاب، ويكتسب منهم قيماً أو قد يعدل هو من قيمهم خاصة إذا كان يملك قوة التأثير والإقناع، وآخر مصدر الخبرات والتجارب السابقة إذ تعد مصدراً يساهم في تشكيل القيم وتمكنه خبرته من أن يزن القيم والمعايير التي تتوافق مع مجتمعه أم لا.

6- الفرق بين القيم الإسلامية والقيم الغربية:

"الإسلام دين الأخلاق الفاضلة والسمو بالإنسان من نفق الرذائل المظلم إلى نور الإيمان والفضائل، ولقد عمل الإسلام على ضبط الغرائز وترويضها وتنظيمها، في قواعد وأصوله الكلية كأساس لتهديب سلوك

النفس البشرية، وعبادتها الله عز وجل وفي تعاملها مع الناس أفرادًا وجماعات ويتجلى ذلك في قوله تعالى: [قد أفلح من زكاها، وقد خاب من دساها] {الشمس: ص 07-10}.¹

"وإنَّ المتتبع لمراحل الدعوة الإسلامية، يدرك بغير جهد أنَّ رسالة الإسلام هي رسالة القيم السامية، وأنَّ دعوته بدأت بالقيم وانتشرت بالقيم، وحين يطبق لفظ القيم في الفكر الإسلامي فإنه يقصد به القيم الإيجابية لأنَّ القيم السلبية لا تتفق مع روح الإسلام، ولا تتواءم مع دعوته ومبادئه السامية والنبيلة، فالقيم الإسلامية هي تلك القيم الإنسانية التي ترقى بالإنسان وتساعد في تقدمه، كما تنمي في نفس الوقت مشاعره نحو المجتمع كعضو عامل في المجتمع يؤثر ويتأثر، فهي ذات فعالية في واقع المجتمع وفي مختلف الحياة الإدارية، الاجتماعية والاقتصادية.. الخ. وهي قيم تتعاون وتتساند وتعمل في إطار متكامل، والأخذ ببعضها دون بعض لا يحقق النتائج بالشكل الإيجابي".²

"فالقيم الإسلامية إذن هي تلك القيم التي تهدف إلى إيجاد وإقامة مجتمع، تقوم عقيدته على أساس الإتيان والتهذيب السلوكي والضمير الاجتماعي، كما تقوم على أساس من العدل والفضيلة الإنسانية والمصلحة التي يقرها الإسلام والمشروعية والشورى، باعتبارها وظيفة روحية واجتماعية تضم الضمير الفردي والجماعي، يقول الله تعالى: [ولقد كرمتنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً] [وبقول تعالى] [وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة قالوا أتجعل فيها من يفسد فيها ويسفك الدماء، ونحن نسبح بحمدك ونقدس لك قال إني أعلم ما لا تعلمون] {البقرة: ص 30}.³

"والإدارة في الإسلام هي إدارة القيم فالقيم التي يقدها الرؤساء والمرؤوسين معاً، إدارة تغطي عليها الموضوعية والتوجيه الصائب والنية الصادقة، وتهتم النظرية الإدارية في الإسلام بالعوامل الإنسانية الروحية، وتحترم في الإنسان إنسانيته وتشركه في العمليات الإدارية كل حسب مقدراته، وإمكانياته واستعداداته النفسية، وهنا نذكر بعض القيم التي حث ديننا الإسلام على تبينها".⁴

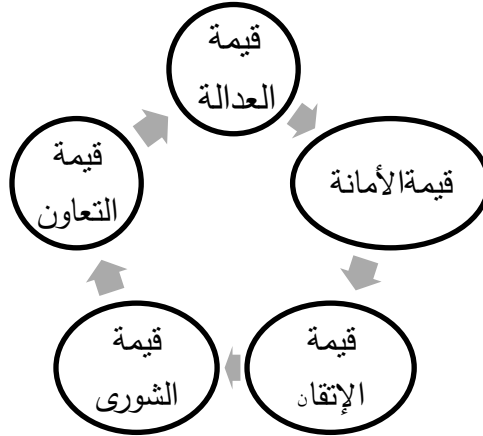
¹ - أحمد بن علي الصميلي: مرجع سابق، ص 37.

² - المرجع نفسه، ص 38.

³ - المرجع نفسه، ص 38.

⁴ - المرجع نفسه، ص 39.

الشكل رقم (19): بعض القيم التنظيمية التي حث عليها الدين الإسلامي



المصدر: إعداد شخصي للباحثة.

يوضح الشكل أعلاه بعض القيم الأخلاقية التي حث عليها الدين الإسلامي، فالإسلام بمثابة دستور ينظم شؤون الحياة جميعاً بما يحويه من مبادئ ومثل وقيم، تتعلق بمختلف جوانب النشاط الإنساني سواء في مجال الإدارة، الجانب الاجتماعي والاقتصادي، وغيرها وعلى الإنسان أن يتمسك بمبادئه وقيمه الفاضلة ويقيم على أساسها أنظمة حياته، ويجعلها مظهرًا سلوكيًا يمارسها بطلاقة في بيئة المؤسسة.

"تعتبر القيم التنظيمية التي جاء بها كل من (Dfrancis وM. woodcock)، مناسبة للمؤسسة التي تعمل في المجتمع الغربي، لأن مصادر القيم التي استمدت منها تلك القيم (قيمة إدارة الإدارة، قيمة الصفوة، قيمة المكافأة، إدارة المهمة، إدارة الفعالية، إدارة الكفاية، قيمة الاقتصاد، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)، هي نفسها مصادر قيم المجتمع الذي تنتمي إليه الموارد البشرية العاملة في تلك المؤسسات، والتي تتعارض مع مصادر قيم المجتمع الإسلامي الذي تنشط فيه مؤسساتنا الاقتصادية".¹

إن القيم التي تسود المجتمعات الغربية هي قيم نابعة من ذات المجتمع، هذا الأخير الذي نشأ على إفاء حياته على المادة وتقديس المال والثروة، وتبقى دخيلة وغريب عن المجتمعات العربية التي نشأت على مبادئ وقيم مصدرها الدين الإسلامي، وهو ما يؤكد أن لكل مجتمع له خصوصياته وثقافته التي تختلف باختلاف المجتمع وعاداته وتقاليده، وبالتالي لا يمكن تقليد ثقافة الآخر بدافع الانفتاح والتنوع الثقافي، فهي تتعارض مع قيم المجتمع الإسلامي ومؤسساته الاقتصادية، وأنساقه فمن غير المعقول استيراد ثقافة غربية

¹ - عبد القادر شلالي: أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي، مجلة معارف (مجلة علمية محكمة)، العدد 14، جوان 2013، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، ص 146. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/89473> بتاريخ 2022/04/21 على الساعة 17:32.

والتكيف معها ومع قيمها، لكن الغريب في الأمر أن الثقافة الغربية تسربت إلى مؤسساتنا وظهرت معها قيم دخيلة، ولعل أبرزها التحرر وإلغاء الذات البشرية والسعي المتواصل لجلب المنفعة الخاصة على حساب الآخرين. وهذا الموقف يذكرنا بما قاله فيلسوف الحضارة (مالك بن نبي): أن اليابان وقفت أمام الحضارة الغربية موقف تلميذ، ونحن وقفنا أمامها موقف زبون فهي أخذت الأفكار لتتقدم وتزدهر، ونحن أخذنا أشياء أو ربما أدنى من ذلك أفكار مميتة مكانها القمامة.

رابعاً: القيم التنظيمية (تصنيفاتها، طرق قياسها وتغيرها):

صنفت القيم التنظيمية إلى العديد من التصنيفات وهذا التعدد يرجع إلى خلفية كل باحث وإلى بيئته الاجتماعية والتنظيمية، كما أن القيم التنظيمية تتسم بالتعقيد والغموض وهذا ما دفع بالباحثين إلى ابتكار، وتحديد طرق علمية موضوعية من أجل فهم القيم التي يشجعها الفرد . وفي العنصر الموالي نتطرق إلى تصنيف القيم التنظيمية بوصفها نشأت في بيئة غربية كمفهوم ودراسة من طرف العديد من المفكرين .

1- تصنيفات القيم التنظيمية:

مع إدراكنا للاختلاف الواضح في القيم السائدة من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى وفي المنظمة الواحدة من قيم لأخرى، الأمر الذي يجعلنا نقف أمام قائمة طويلة من القيم، وقد عمد البعض إلى وضع القيم في مجموعات وفق مقتضيات مختلفة من أهمها:

1-1- تصنيف روكيش العالمي (Rockeach): والذي يصنف القيم إلى:¹

أ- قيم غائية: وتشير إلى القيم المرغوب فيها أو المرغوب عنها.

ب- قيم وسائلية (وسيطية)، وتشير إلى أنماط السلوك المفضلة أو إلى وسائل تحقيق القيم الغائية.

1-2- تصنيف (فرانيس وودكوك): الذي يصنفها إلى:

أ- قيم إدارة الإدارة: وتشير إلى ضرورة التعامل مع القضايا مثل النفوذ ودور المديرين.

ب- قيم إدارة المهمة: وتشير إلى التعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل .

ج- قيم إدارة العلاقات: وتشير إلى اهتمامات المنظمات بالحصول على مساهمة أفضل من موظفيها.

¹-أنس محمود التويجر : القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية ، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، جامعة مؤتة ، 2003، ص

د-قيم إدارة البيئة: وتركز على ضرورة أن تعرف المنظمة ظروف البيئة المحيطة. وقد أدرج(فرانسيس وودكوك) الجدول الموالي والذي يلخص القضايا الجوهرية الأربعة،التي جاء بها هذا التصنيف من إدارة المهمة،إدارة العلاقات، إدارة البيئة،إدارة الإدارة ،كما وضع القضايا الفرعية لكل قضية جوهرية وما يقابلها من قيم وهذا كما هو وموضح في الجدول:

الجدول رقم (02):يوضح القضايا الفرعية لكل قضية جوهرية وما يقابلها من قيم

القيم	القضايا الفرعية	القضايا الجوهرية
المديرون يجب أن يديروا	القوة	إدارة الإدارة
النخبة دائما في القيمة	الصفوة	
الأداء ملك	المكافأة	
عمل الأشياء الصحيحة	الفعالية	إدارة المهمة
عمل الأشياء بطريقة صحيحة	الكفاية	
لا شيء بالمجان	الاقتصاد	
من يهتم يكسب	العدل	إدارة العلاقات
العمل معا بانسجام	العمل الجماعي	
العدل لابد أن يسود	القانون والنظام	
أعرف عدوك	الدفاع	إدارة البيئة
البقاء للأصلح	التنافس	
من يجزئ يكسب	استغلال الفرص	

المصدر : ديف فرانسيس، مايك وودكوك:القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان أحمد الهيجان، مراجعة وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصعيري، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995، ص

ويمكن توضيح هذه الأبعاد في الآتي ¹:

أ- قيم إدارة المنظمة (values of organisation management)

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة)، كما يجب أن تتأكد من أن دور الإدارة قد تم تحديده بدقة ووضوح، وأن المديرين أشخاص مؤهلون للقيام بأدوارهم، وبما أن المنظمة هي عبارة عن نظام معقد فإن هناك وظائف خاصة يجب أن تتكامل من أجل أن تتمكن هذه المنظمة من العمل، والإدارة وحدها تستطيع توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها، ومن أجل إبراز النجاح يجب أن تحدد المصادر البشرية بدقة، هذه العملية يطلق عليها "إدارة الإدارة" أي أن تكون الإدارة ذات تأثير على الموظفين، عن طريق اختيار مديرين جيدين وإعطائهم الصلاحيات ليتمكنوا من إدارة العمل بنجاح، والقيام بالتطوير الدائم والمستمر لموظفيها، وإعطاء الفرصة للمتميزين منهم للارتقاء بمستواهم الوظيفي وتشمل هذه الإدارة على القيم: القوة، الصفة، المكافأة.

ب- قيم إدارة المهمة (values of mangement):

هي القيم التي لها علاقة بأداء العمل وتحقيق أهداف المنظمة، وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل بإتقان ودقة وكمثال إدارة الأموال بالمنظمة، وهذا يتطلب التركيز على أهداف المنظمة والعمل بكفاءة عن طريق اتخاذ القرارات المناسبة، بشكل علمي ودقيق وكل شخص حسب دوره ومهامه يقوم بتنفيذها وتحقيق القصد منها، ويشمل هذا البعد: الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد.

ج- قيم إدارة العلاقات الإنسانية (values Relationship Management)

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن كل منظمة عبارة عن مجموعة من الموظفين، وأن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين ويتوقع منهم المديرين العمل الجاد والولاء والمساواة في الأداء والأمانة، وهم يحتاجون أن يعاملوا بلطف وأن لهم قيمتهم وأن يبقوا في عدالة المنظمة، تسمى هذه العملية "إدارة العلاقات" وفيها يتم تشكيل فرق العمل الجماعية، ويتم العمل بتعاون الموظفين مع بعض والرفع من مستوى المبتدئين، وعدم التفرقة بين

¹- خالد نصر أحمد المدير : علاقة القيم التنظيمية في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التعليمية (دراسة وصفية تحليلية في الجامعة المحمدية مالانج)، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، 2017، ص-ص 30-31-32. <http://theses.uin-malang.ac.id/10265/1/15710066.pdf> بتاريخ 2022/04/22 على الساعة 17:34.

الموظفين مما يحقق العدالة بينهم ويشمل هذا البعد: قيم العدل، العمل الجماعي (فرق العمل)، القانون والنظام.

د- قيم إدارة البيئة (Values of Environment Mangement)

يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس، وتعني أن عليها أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وأن تبحث عن الكيفية التي تؤثر بها على هذه البيئة لصالحها، وأن المنظمة الناجحة تحصل على المعلومات اللازمة من بيئتها لاتخاذ القرارات الصائبة، لذلك فإن صياغة الإستراتيجية لتحمي مصالحها، ويجب عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية لتكون المنافسة، وتستغل الفرص وتسمى هذه العملية (إدارة البيئة)، وفيها يتم التنافس بين مجموعات العمل لتحقيق التميز والسعي إلى الأفضل والقيام به بمنافسة، ويشمل هذا البعد على القيم: الدفاع، التنافس، استغلال الفرص.

1-3- تصنيف بوكهولز: والذي يصنفها إلى خمسة أنظمة قيمية هي:¹

أ- نظام قيم أخلاقيات العمل: العمل في نظر هذه القيمة شيء مقدس لدى الإنسان، لأنه يمنحه قيمة ومكانة وهي بذلك تركز على ضرورة الإخلاص فيه، أي من يعمل بإخلاص له قيمة ومن لا يعمل بإخلاص ليس له قيمة.

ب- نظام التوجيه الاجتماعي: العمل وفقاً لهذه النظام القيمي يكتسب معناه، من خلال تأثيره في المجموعة التي يعمل معها الفرد كاستثمار قدرات الجماعة، ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية.

ج- نظام القيم الإنسانية: يركز هذا النوع من القيم على الجانب الإنساني في المنظمة أكثر من الجانب المادي، فهذه القيم تؤكد تولى أهميتها بالعنصر البشري، وتسهر على نموه وتطوره من خلال إعداد برامج تدريبية مستمرة وإدماج الفرد العامل مع جماعة العمل وغيرها من المظاهر الإنسانية.

د- نظام قيم المشاركة الجماعية: يؤكد هذا النظام من القيم على ضرورة مشاركة العاملين في نشاطات المنظمة، بما فيه اتخاذ القرارات حتى يكون لهم دور بارز في إدارة المنظمة، ويتمكنوا من إثبات قدراتهم وإشباع حاجتهم وتعزيز إبداعاتهم في مجال أعمالهم.

هـ- نظام الراحة والفرغ: يؤكد هذا النظام على ضرورة توفير فترات من الراحة للفرد العامل، كالعطلة الأسبوعية والوطنية والموسمية والسنوية، مع ضرورة توفير فرص لإثبات ذاته وممارساته هويته.

¹- دزير هريو: مرجع سابق، ص 50.

- 1-4- تصنيف مقدم عبد الحفيظ (1995م): حيث قسمت القيم إلى أربعة أبعاد وهي كالتالي:¹
- أ- قيم التشجيع: وتتضمن البنود التي تركز على الاهتمام بالأفراد وحاجاتهم، وأهدافهم وكذلك كفاءاتهم واقتراحاتهم ومواهبهم.
- ب- القيم ذات التوجه نحو الهدف: وتتضمن البنود التي تركز على تحقيق أهداف المؤسسة في التطور والسمعة الجيدة.
- ج- قيم الانضباط: وتتضمن البنود التي تركز على سلوك الانضباط في الحضور والوجود في حالة النشاط الدائم.
- د- قيم النمط الحر: وتتضمن البنود التي تركز على إعطاء الحرية التامة لأعضاء التنظيم، دون وضع قيود عليهم من ذلك الاعتذارات بسهولة والسماح بتغيير طرق العمل.
- تعددت تصنيفات القيم لتنظيمية بتعدد الاتجاهات النظرية، ولعل أشهر التصنيفات تصنيف للعالمان (فرانسيس وودكوك) حيث أن كل باحث له دراسة حول موضوع القيم التنظيمية يستخدم هذا المقياس كمحاولة لقياس أبعاده على الميدان المحدد للدراسة، ويعتمد المقياس على أربعة أبعاد للقيم التنظيمية، وكل بعد يشمل مجموعة من المؤشرات فالبعد الأول هو إدارة الإدارة، والمقصود به أن الإدارة كنشاط معقد تتطلب إدارة للموارد البشرية، واختيار أفضل الموظفين وأحسن الإداريين لإدارة عمليات التنسيق التنظيم، أما إدارة المهمة فهي القيم التي لها علاقة مباشرة بأهداف المنظمة، مثل قيمة إدارة الأموال بكفاءة وفعالية، والبعد الثالث يركز على إدارة العلاقات الإنسانية وتعنى بقيم العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية والإنسانية، حيث تعمل المنظمة على تفعيل مبدأ المساواة بين الموظفين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم واحترامهم، والنظرة إليهم على أنهم رأس المال الحقيقي للمنظمة، وآخر بعد إدارة البيئة حيث تعمل المنظمة على معرفة ظروف البيئة المحيطة، إذ تعتبر المعلومة هي المصدر الأساسي للسيطرة على البيئة وخلق المنافسة.

¹ - ماجد بن شجاع البقمي: مرجع سابق، ص 24.

2- طرق قياس القيم التنظيمية:

نجد أنّ هناك الكثير من الوسائل والتقنيات المذكورة في التراث النظري لقياس القيم، وهناك طريقتين هما:

2-1- اختبار قياس القيم التنظيمية:

اختبار أعدّه الباحثان "جورون ألبورت وفيليب فرنون" وتشير إلى إطار نظري وضعه (سبرانجر) ويقاس ستة أنماط من القيم وهي:¹

- النمط النظري.
- النمط الاقتصادي.
- النمط الجماعي.
- النمط الاجتماعي.
- النمط السياسي.
- النمط الديني.

"ويهدف اختبار القيم إلى بيان مدى ميل الشخص إلى قيمة أو أكثر من هذه القيم، فالأفراد يختلفون في درجة انجذابهم إلى إحدى هذه القيم:²

مثل: قد نجد شخص تتركز معظم قيمه في الجانب الديني، وبالتالي تغلب على سلوكه القيمة الدينية وقد نجد شخص آخر تتركز معظم قيمه في الجانب السياسي، وبالتالي يغلب القيم السياسية على سلوكه بينما يجمع ثالث أكثر من قيمة.

يتخذ الاختبار في تفضيل الشخص لنمط من القيم، على الأنماط الأخرى طريقة الاختبار الجبري فيزود الشخص بعبارتين أو أكثر ليختار العبارة التي يفضلها، ويتكون الاختبار من 40 عبارة في القسم الأول و15 عبارة في القسم الثاني، ويزوج بين كل قيمة والقيم الخمس الأخرى عدد متساوي من المرات، ويتراوح ثبات الاختبار إلى 0,39 و0,85 ويميز الاختبار بين أصحاب المهن المختلفة.

ويعتبر هذا الاختبار أداة لقياس القيم المتاحة، التي تؤثر في سلوك الإنسان مثل: القيم الاقتصادية والسياسية، والجمالية والدينية والاجتماعية، ويفيد هذا الاختبار في الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي والمهني.

¹ -عجال مسعودة : مرجع سابق ، ص-ص 59-60-61.

² - المرجع نفسه، ص 61.

2-2-قياس العمل: أعدده "سربر" لقياس 15 قيمة كالإبداع، والأمن والمكانة الاجتماعية، والعلاقة مع الآخرين، والغيرية ويتكون من 18 مجموعة يحتوي كل منها على أربعة بنود، لقياس قيم مختلفة ويطلب من الفرد ترتيبها أيضًا حسب أهميتها بالنسبة له.¹

2-3- مسح القيم لوكيش:

الاختبار من إعداد "روكيش" عام 1967م، ويقيس الاختبار أهداف الفرد في الحياة ويسمىها القيم الغائية وأساليب السلوك ويسمىها "القيم الوسيالية"، وذلك في إطار الأهمية بالنسبة لكل من هاتين المجموعتين من القيم في توجيه حياة الشخص.²

"ويتضمن جزئين الأول: لقياس القيم الغائية ويتكون من 18 قيمة (الحياة المريحة، الحياة المثيرة، الانجاز، السلام العالمي، جمال العالم، المساواة، الأمن العائلي، المتعة، النجاة والخلود في الحياة الأخرى، احترام الذات، التقدير أو الانحراف الاجتماعي، الصداقة الحقيقية، الحكمة). والثاني لقياس القيم الوسيالية ويتكون من 18 قيمة أيضًا (الطموح، واسع الأفق، قادر أو ممكن، مرح، نظيف وشجاع، متسامح، خدوم مهذب، متحمل المسؤولية، ضبط النفس). وقد اختار (روكيش) القيم التي تتضمنها الاختبار بعد استعراضه الدراسات التي أجريت في أمريكا، عن القيم وسمات الشخصية، وكذلك بعد إجراء العديد من المقابلات للعديد من الأشخاص الذين يمثلون الجمهور الأمريكي، وذلك لاشتقاق أهم القيم المؤثرة على سلوك الأفراد".³

2-4-الملاحظة العلمية: تعتبر الملاحظة العلمية من الأساليب المستخدمة للتعرف على القيم، فهي أكثر ملائمة في حالة جمع المعلومات من الأطفال الصغار أو كبار السن الذين لا يمكنهم الوصف اللفظي أو القراءة.

2-5-المقابلة الشخصية: استخدمت المقابلة بشكل واسع في مجال قياس القيم مقارنة بالملاحظة، فقد نشط العديد من الباحثين في هذا المجال أمثال الباحث (كوهلبرج) في دراسته للأحكام الأخلاقية على تقديم بعض القصص تحمل في معناها نوع من التعارض أو الصراع بين قيمتين أخلاقيتين ويطلب من الطفل إكمال القصة .

¹-بكوش ليلي: مرجع سابق، ص 106.

²-محمد شحاتة ربيع: قياس الشخصية، الطبعة 04، دار المسيرة، الأردن، 2013، ص 215.

³- المرجع نفسه، ص 216.

2-6- تحليل المضمون: يستخدم تحليل المضمون للكشف عن القيم ويعتبر (رالف وايت) من الأوائل الذين استخدموا هذه التقنية للكشف عن القيم عام (1947م) وقد ساهمت تقنية تحليل المضمون إلى حد ما في الكشف عن القيم وتحديدها بدقة من خلال تحليل مضمون الرسالة سواء مسموعة أو مكتوبة.¹

2-7- الروائز والمقاييس:

وهي مقاييس تصمم خصيصاً لقياس القيم والاتجاهات في موضوع قيمي محدد ، يتضمن القياس مجموعة من العبارات التقريرية أو الإخبارية مصاغة بطريقة سلبية أو ايجابية ومرتبطة بالموضوع الذي يجري تقييمه، ويستجيب المتعلمون على كل عبارة بوضع إشارة على رمز الإجابة التي تعبر عن رأيهم واتجاههم وقيمهم، وبعد الحصول على استجابات المتعلمين عن كل فقرة من فقرات القياس يتم الوصول إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها.²

وضحت هذه الجزئية تصنيفات وطرق قياس القيم التنظيمية، حيث تعددت التصنيفات نتيجة للاختلاف الواضح في القيم السائدة من مجتمع لآخر، ومن مؤسسة لأخرى وفي المؤسسة الواحدة، الأمر الذي جعلنا نقف أمام قائمة طويلة من القيم فهناك من صنفها إلى قيم غائبة وقيم وسيطة وهو تصنيف ل(روكيش العالمي)، ولعل أشهر تصنيف تم اعتماده في العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية تصنيف فرانسيس وودكوك الذي يصنفها إلى أربعة قيم (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات وإدارة البيئة) حيث تلخص هذه الأبعاد قضايا جوهرية في التنظيم فمثلاً إدارة الإدارة ترتبط بـقيم القوة والصفوة في الإدارة، أما إدارة المهمة ترتبط بـقيم الكفاءة والفعالية في الأداء، إدارة العلاقات تستند إلى قيم العمل الجماعي وإدارة البيئة تشتمل على قيم التنافس واستغلال الفرص. ونتيجة لتعدد القيم في التنظيمات وصعوبة دراستها بالبحث والتحليل، تم إدراج مقاييس لدراساتها والتي تمكن من التعرف على القيم التي يؤولها الموظفون والإداريون في المؤسسات، فمثلاً هناك مقياس للباحثين "(جوردون ألبرت وفيليب فرنون) الذي يقيس ستة أنماط من القيم (النمط النظري، الاقتصادي، الجماعي، الاجتماعي، السياسي والديني)، حيث يهدف اختبار القيم إلى بيان ميل الشخص إلى قيمة أو أكثر من القيم، لأن الأفراد يختلفون

¹- دزير هريو: مرجع سابق، ص ص 55-56.

²- وليد شلابي، القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس)، تخصص علم النفس تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2022/2020، ص 110.

<file:///C:/Users/new/Desktop/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B7%D8%B1%D9%88%D>

8%AD%D8%A9.pdf بتاريخ 2022/09/11 على الساعة 21:32

في درجة انجذابهم إلى إحدى هذه القيم. وهو ما يؤكد لنا أن هذه المقاييس هي التي زادت من اهتمام الباحثين في مختلف المجالات إلى دراسة القيم في المؤسسات.

3- دور الإدارة العليا في دعم القيم التنظيمية:

"لا يمكن إغفال الدور المؤثر الذي تلعبه الإدارة العليا والهياكل التنظيمية القوية، في دعم وتقوية المنظمة ففشل العديد من المنظمات يرجع إلى فشل الإدارة العليا، وبالتالي فشل الرؤية المستقبلية حتى وإن امتلكت موارد مالية وتكنولوجية وبشرية قوية. ومن ناحية أخرى تؤثر العلاقات الايجابية بين الإدارة العليا والعاملين على زيادة فاعلية المنظمات، وقدرتها على اتخاذ القرارات الفعالة والتخطيط الإداري لذلك التحول نحو وجود إدارة عليا مكونة من مجموعة من المديرين، المهتمين بتطبيق القواعد والنظم إلى مجموعة من القادة في التحول الايجابي للقيم ويدعم قدرة المنظمة، من خلال الإدارة العليا والعاملين على تحقيق الرؤية لذا لا بد من وجود قيادة قادرة على تمثيل وتحقيق رؤية لكل أصحاب المصالح داخل المنظمة، ومن بينهم العمال لذلك يجب على الإدارة العليا أن تتخذ الخطوات التالية: من أين تأتي المعتقدات والقيم الأساسية".¹

يوضح الجدول الموالي بعض القيم التي تسود المنظمات لزيادة الفعالية التنظيمية:

الجدول رقم (03): يوضح بعض القيم التي تسود المنظمات لزيادة الفعالية التنظيمية

القيم الفردية	القيم التنظيمية
التنافس	الفردية
المساواة	الأمانة والمسؤولية
الخدمة والدقة	الاحترام
التفاني والإخلاص	الاختلاف والتنوع
التحسين والتقدم والإصلاح	المتعة والمصادقية
الولاء والصدق	الابتكار والتفوق والامتياز
العمل الجماعي والقدرة على التحليل	الجودة والكفاءة
التفويض والتعاون	التعاطف والشجاعة والجرأة
الإنجاز والحكمة	الاستقلالية والتحدي وقبول المخاطرة

¹-الشوادقي محمد عمري: اختلاف القيم التنظيمية بين المديرين وعلاقته بالإحباط الوظيفي، مجلة البحوث التجارية، المجلد 24، العدد 2، جامعة الزقازيق، ص 438.

<http://search.mandumah.com/Record/150674> بتاريخ 2022/03/19 على الساعة 12:10.

الأمانة والقدرة على التأثير	التعلم والمصادقية والمثابرة
الاعتمادية والانتماء أو الاهتمام	المرونة والانسجام والتوافق الذاتي

المصدر: أمل مصطفى عصفور: مرجع سابق ، ص 112.

يوضح الجدول أعلاه بعض القيم التنظيمية التي يجب أن تسود المؤسسات من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، وهو تأكيد على ضرورة دمج القيم الفردية للعامل مع القيم التنظيمية، فهذه الأخيرة هي نتاج قيم الفرد التي مصدرها البيئة الاجتماعية والتنشئة الاجتماعية، ومن أبرز القيم الفردية نجد التنافس فالفرد دوماً يميل ويبرهن التنافسية، وأن يبقى دوماً في الصدارة ويسعى لبذل الجهود لتطوير نفسه وتسخير مختلف الإمكانيات لها، ومن القيم الفردية نجد أيضاً التقاني والإخلاص وهي قيم حث عليها الدين الإسلامي، الذي أمرنا بأداء العمل والإتقان فيه ولا يتأتى هذا الإتقان إلا بالتزام الفرد وميله لهذا العمل، والأمانة والصدق في أدائه لوظيفته ضمن فرق عمل جماعية، تؤمن بقيم التقاني والإخلاص في العمل .

4- تغيير القيم التنظيمية:

"تهتم المؤسسات بطبيعة القيم التنظيمية التي يتبناها أفرادها لكونها (القيم) مسؤولة عن ظهور السلوكيات الايجابية أو السلبية في حياتهم المهنية، وهذا بهدف خلق مواءمة بين طموح الأفراد وطموح المؤسسة التي ينتسبون لها، والأهم من ذلك أن لا يحدث هناك تعارض بين أهداف المؤسسة ومنتسبيها، لذا تعمل المؤسسات على إيجاد مساحة آمنة تجمع الطرفين أو حيز مشترك بين رغبات العاملين من جهة وطموح المؤسسة من جهة أخرى ، ولا يتأتى ذلك إلا بالقيم الايجابية".¹

5- تناقض القيم التنظيمية:

"إن انعكاس التناقض القيمي داخل التنظيم، يؤدي إلى مجموعة من المشكلات التنظيمية ، التي يصعب التغلب عليها ومعرفة أسبابها، حيث تؤثر على جميع الوظائف والأنشطة الإدارية داخل المؤسسة وتعرقل عليه عملية النمو والتطور، وتتجلى مظاهر الصراع كما وضحتها الباحثة (TAPIA .1980) إن الصراع يأخذ أشكالاً كثيرة التعدد ،من المناقشة والمبارزة ،الحرب أي التناقض المعتدل المحافظ على خصوصية الحوار والتفاوض إلى الاعتداء وعدم الانسجام بين العاملين".²

¹-وليد شلابي : مرجع سابق ، ص112.

²- المرجع نفسه، ص 107.

خلاصة :

نستنتج مما سبق ذكره، أن موضوع القيم التنظيمية من المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي والإداري، فهي مجموعة من القيم التي يتواتر العاملون على تطبيقها في المؤسسة، وقد اكتسبت القيم التنظيمية في الآونة الأخيرة أهمية بالغة كونها تضمن تحقيق النمو والاستمرارية وهي تختلف في طبيعتها ووظيفتها من مؤسسة لأخرى، ومن ثم تتحدد من خلالها العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم، وزملائهم والمتعاملين معهم ولها أيضاً دور كبير في تشكيل ثقافة المؤسسة، فهي ركيزتها الأساسية، إذ تمثل مجموعة معايير وموجهات لسلوك وأفعال العاملين، كما أنها تكتسي أهمية بالغة في تسيير المؤسسة وتحقيق أهدافها، وتطويرها ومحاربة بعض السلوكيات السلبية، ومن هنا يمكن القول أن القيم تمثل دستوراً أخلاقياً يساعد في تفعيل دور المؤسسة وتنميتها والمحافظة عليها.

كما تمثل القيم التنظيمية جوهر ثقافة المؤسسة فهي حصيلة من الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها الأفراد، وأطر مرجعية غير ملموسة يلتزم بها الأفراد، فهي تميز المؤسسات عن غيرها لأنها تعبر عن فلسفتها الخاصة من ناحية وضع الأهداف وتحديد الخطط ورسم السياسات ، وكذا نظم وأساليب العمل. ويعتبر الإسلام بمثابة دستور ينظم شؤون الحياة جميعاً بما يحويه من مبادئ ومثل وقيم، تتعلق بمختلف جوانب النشاط الإنساني سواء في مجال الإدارة، الجانب الاجتماعي والاقتصادي، وغيرها وعلى الإنسان أن يتمسك بمبادئه وقيمه الفاضلة ويقوم على أساسها أنظمة حياته، ويجعلها مظهرًا سلوكيًا يمارسها بطلاقة في بيئة المؤسسة.

إن دراسة القيم التنظيمية تجعلنا نبحت بعمق في كل محدداتها، ولاسيما إذا ربطناها بمتغير حديث ومهم وهو مدخل الإدارة الإلكترونية وعليه فنحن نحتاج إلى خطوات منهجية علمية تحدد لنا المسار الميداني لانعكاسات الإدارة الإلكترونية على القيم التنظيمية للمورد البشري، والمتمثلة في سلوكياته واتجاهاته، تفضيلاته وأيضاً تفاعلاته اللفظية بجامعة الشاذلي بن جديد كميدان الدراسة، إذ يشكل الإطار المنهجي حلقة الوصل بين الجانب النظري والميداني.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية

لدراسة الميدانية

تمهيد:

أولا حدود الدراسة الميدانية ومنهجها

- 1- حدود الدراسة الميدانية
- 2-2- نوع الدراسة والمناهج المستخدمة

ثانيا : نبذة عن الجامعة الجزائرية

- 1- لمحة تاريخية عن نشأة الجامعة
- 2-نشأة الجامعة الجزائرية
- 3-الجامعة الجزائرية بالأرقام من 1962 إلى غاية 2018.
- 4-أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي
- 5-أهداف الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي
- 6-تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات الجامعية
- 7-خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي
- 8-نبذة تاريخية عن جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف
- 9-التعريف بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.
- 10-البعد الاقتصادي والاجتماعي لجامعة الشاذلي بن جديد الطارف

ثالثا: أدوات جمع البيانات

- 1- الملاحظة
- 2-المقابلة
- 3-الاستمارة

رابعا : مجتمع الدراسة

خامسا :الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد :

بعدها قمنا بعرض الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والقيم التنظيمية في الفصول السابقة، سنقوم بإسقاط الدراسة على واحدة من الجامعات الجزائرية، وهي جامعة الشاذلي بن جديد بولاية الطارف لمحاولة التعرف على انعكاسات الإدارة الإلكترونية على القيم التنظيمية للمورد البشري، والمتمثلة في عينة من الموظفين الإداريين بالجامعة، بأسلوب منهجي موضوعي ومنظم، حيث تعدّ منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً، يتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي للدراسة وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي، للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بالموضوع ، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.

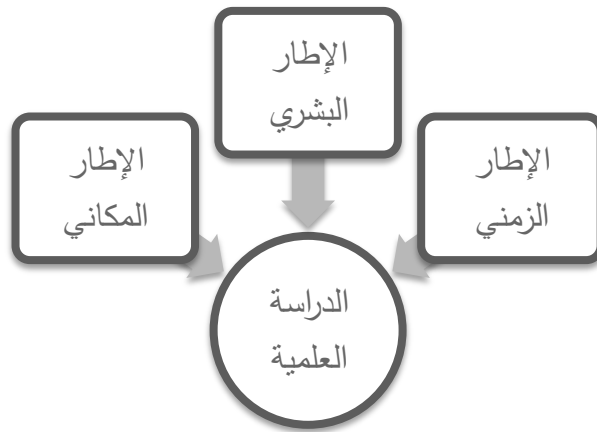
كما سنتطرق إلى مجالات الدراسة، منها المجال المكاني والذي تم تحديده وفق نطاق ميداني محدد هو جامعة "الشاذلي بن جديد ولاية الطارف"، المجال الزمني المتمثل في الفترات الزمنية التي مررنا بها لجمع المعلومات، والتي تتحدد منذ اختيار الموضوع والتعريف بمجتمع الدراسة والعينة، ومن ثم سنتناول المنهج العلمي الذي تم اعتماده في الدراسة الميدانية، والأدوات البحثية المستعملة في جمع البيانات.

أولاً: حدود الدراسة الميدانية ومنهجها

1- حدود الدراسة الميدانية:

تقوم الدراسات البحثية على ثلاثة أبعاد تتمثل في كيفية تناول الدراسة من عدة جهات منها المكانية، والزمنية والبشرية ذلك أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن نجد دراسة خاصة في المجال السوسولوجي لا تتناول هذه الجوانب، فالعنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية ومحور الدراسات السوسولوجية، وكذلك التواجد المكاني للظاهرة المراد دراستها كما لهذه الظاهرة زمان وفترة تتواجد فيها، إذ أن الإدارة الإلكترونية ظاهرة متغيرة من مؤسسة لأخرى وطريقة تطبيقها تختلف من موظف لآخر، ومن أجل هذا قمنا تم توضيح العناصر الثلاثة الأساسية التي تركز عليها هذه الدراسة في طريقة تناولها للإدارة الإلكترونية ومن خلال تبيان الأطر الثلاثة كما يلي:

الشكل رقم (20) : يوضح أطر الدراسة السوسولوجية



المصدر : إعداد شخصي

وتلخص هذه المجالات أو الحدود في النقاط التالية:

- أ-الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين بمختلف الكليات التابعة لجامعة الشاذلي بن جديد ولاية الطارف والذين لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة.
- ب-الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بجامعة الشاذلي بن جديد وهي (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الأدب العربي واللغات، كلية العلوم الطبيعية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، وكلية العلوم والتكنولوجيا) بالإضافة إلى الإدارة المركزية والمكتبة المركزية.

ج-الحدود الزمنية : يُعبر المجال الزمني عن الخطوات أو المراحل الزمنية لجمع المعلومات عن موضوع الدراسة، ولقد مررنا بفترات زمنية يمكن حصرها في ثلاثة سنوات (2019-2022) أي منذ إختيار الموضوع إلى غاية استكمال الجانب الميداني.

- (2019-2020م) ← دراسة مكتبة نظرية حول متغيرات الدراسة
 (2020-2021م) ← استكمال الجانب النظري مع دراسة استطلاعية لميدان الدراسة .
 (2021-2022م) ← الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة.

ويمكن تفصيل هذه المراحل المختصرة إلى مراحل مفصلة وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: بدأت هذه المرحلة بعملية اختيار موضوع الدراسة وهذا مباشرة بعد الإعلان عن قائمة الناجحين وكان أول لقاء مع طلبة الدكتوراه وأعضاء فرقة تكوين الدكتوراه أي بتاريخ 15/11/2019م، حيث تم إختيار الموضوع للدراسة والبحث فيه وذلك بالإتفاق مع الأستاذة المشرفة.

المرحلة الثانية: بدأت مرحلة جمع المعلومات البيبلوغرافية حول متغيرات الدراسة والتي بدأت من (شهر جانفي على غاية شهر جويلية 2020) مع وضع خطة عمل مبدئية وعرضها على المشرفة على الأطروحة .

المرحلة الثالثة:مرحلة تم فيها استكمال جمع المعلومات وبداية عملية تحرير الفصول النظرية،وتسبقها عملية ضبط مؤشرات وأبعاد الدراسة وتحديدًا من شهر (مارس 2021إلى غاية نوفمبر 2021م).

المرحلة الرابعة: استكمال الفصول النظرية والقيام بدراسة استطلاعية على ميدان الدراسة وذلك بداية من (شهر جانفي 2022م).

المرحلة الخامسة : بعد الموافقة على طلب إجراء البحث الميداني والذي كان بجامعة الشاذلي بن جديد ولاية الطارف أين باشرنا البحث الميداني يوم (22 فيفري 2022م)، ولم يتم تحديد مدة التريص مما أعطى نوع من الأريحية ومتسع من الوقت لرصد الظاهرة المراد دراستها، حيث تم الحصول على الهيكل التنظيمي للجامعة والحصول كذلك على معلومات الخاصة بالإطار الجغرافي والبشري.

المرحلة السادسة: تم توزيع استبيان تجريبي على عينة من 10 موظفين إداريين بمختلف كليات الجامعة وذلك بغية تعديل الاستبيان النهائي، والتعرف على نقاط الغموض في بعض الأسئلة وطريقة الصياغة للمصطلحات حيث تم استرجاع 08 استمارات.

المرحلة السابعة: بدأت من شهر (مارس إلى غاية شهر ماي) وفي هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستبيان في شكله النهائي على عينة الدراسة (الموظفين الإداريين) بالجامعة، وعملية التوزيع تمت بمراحل حيث في كل أسبوع يتم توزيع نسبة معينة من الاستمارات على طبقة معينة أي كلية من كليات الجامعة، وذلك بغية تنظيم العمل واسترجاع الاستمارات.

المرحلة الثامنة: بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة واستبعاد البعض منها والتي لم تستوف الشروط اللازمة للتحليل، تم الشروع مباشرة في عملية التفريغ اليدوي للبيانات.

المرحلة التاسعة: بعد تفريغ اليدوي للبيانات وحساب التكرارات والنسب المئوية، وعرضها في جداول إحصائية بسيطة ومركبة تمت عملية عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة، ومن ثم ستقوم الباحثة بإرسال فصول الأطروحة كاملة إلى الأستاذة المشرفة بغرض تصحيح الأخطاء والتوجيه.

المرحلة العاشرة: تم فيها تحكيم المذكرة لغوياً من قبل أستاذ مختص في اللغة العربية، بهدف تفادي الأخطاء اللغوية والإملائية التي تشوب الرسالة، ومن ثم كتابة التقرير النهائي للبحث وإخراجه في صورته النهائية.

2- نوع الدراسة والمناهج المستخدمة:

2-1- نوع الدراسة :

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية وهذا ما يفرضه علينا الهدف منها وطبيعة الموضوع، وذلك من أجل وصف أسلوب أو مدخل الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المختلفة في الجامعة مؤسسة الدراسة وكيف انعكس هذا المدخل على اتجاهات وسلوكيات الموارد البشرية وتفضيلاتهم، وتفاعلهم اللفظي كمؤشرات لقيمهم التنظيمية باعتبار أن هذه الأخيرة وعاء أو بطاقة هوية للمؤسسة، ووصف أيضاً مساهمة هذا الأسلوب في تحسين الأداء والخدمات سواء المتعلقة بشؤون الطلبة أو الموظفين الإداريين أو الأساتذة.

حيث تعرف الدراسات الوصفية: "على أنها تلك الدراسات التي تهدف إلى وصف أحداث أو أشياء معينة وذلك بجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع، وتستخدم البحوث الوصفية أساليب ووسائل متعددة في جمع البيانات مثل: الملاحظة والمقابلة والاختبارات والمقاييس المترجعة، فهي لا تقتصر عند مجرد جمع المعلومات وتبويبها، وإنما تسعى إلى ما هو أبعد من ذلك بحيث تتضمن قدرًا من التفسير لهذه البيانات".¹

2-2- المناهج المستخدمة:

قمنا باستخدام المسح الاجتماعي بطريقة العينة وإتباع المنهج المقارن للمقارنة بين الكليات وذلك من خلال النتائج المتحصل إليها من الدراسة الميدانية، إضافة إلى مقارنة سلوكيات واتجاهات الموارد البشرية وتفاعلهم اللفظي وتفضيلاتهم قبل وبعد العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية، ونجد كذلك المقارنة في طرق العمل ونوع الخدمات ودرجة مستوى أداء الموظفين بالجامعة ميدان الدراسة قبل وبعد تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية .

كما أن البحوث الوصفية تستلزم بالضرورة استخدام "المنهج الوصفي التحليلي" من أجل وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً كما هي في الواقع، ولقد تم تعريف المنهج الوصفي: "على أنه جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتدوينها، ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة، كما يهدف إلى إستخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل وأيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل".²

حيث يعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخداماً في البحوث الاجتماعية والإنسانية، بما يحمله من وصف دقيق وموضوعي وعلمي للظاهرة.

وقبل التطرق إلى الجامعة مؤسسة لابد أولاً من أخذ فكرة عن نشأة الجامعة الجزائرية.

¹- محمد جاسم العبيدي، ألاء محمد العبيدي: طرق البحث العلمي، الطبعة 1، دار دييونو للنشر والتوزيع ، عمان، 2010، ص 64.

²- عمار بوحوش: محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة 01، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 29.

ثانياً: نبذة عن الجامعة الجزائرية:

1-لمحة عن تاريخ نشأة الجامعة:

تعتبر الحضارة الإسلامية بمثابة اللبنة الأساسية التي انبثقت منها الجامعة، ويعد بناء المسجد النبوي الشريف في المدينة المنورة النواة الحقيقية للمدرسة العربية الإسلامية، التي تطورت عنها الجامعة الحديثة بمفهومها العصري في أوروبا. فقد تطورت هذه لمدارس لتصبح جامعات ذلك العصر كمثل جامعة غرناطة بالأندلس، وجامعة قرويين بفاس، وقيروان في تونس، والأزهر بمصر وجامعات أخرى بغداد ودمشق وقرطبة وطليلة... الخ.¹

ولقد شهدت الحضارات القديمة التي قامت في بلاد الرافدين وواد النيل والصين والهند وبلاد الإغريق والرومان، قيام تنظيمات بيروقراطية لكي تحقق أهدافاً مختلفة، ويشهد على ذلك الإنجازات العلمية التي توارثتها تلك الحضارات ولا شك فيه أن تلك التنظيمات قامت بفضل ما وصلت إليه من تعليم عال ومتقدم، فكانت جامعة نابل والعراق وجامعة " أون " عين الشمس القديمة والمراكز العالية في الصين ومدارس الغابة وأكاديمية أفلاطون وجامعة روما الشهيرة "بالاثينيوم".²

ويظهر الإسلام في منتصف القرن السابع الميلادي، بدأ عصر الحضارة العربية الإسلامية ونجح العرب في العصور الإسلامية الأولى في أن يطوروا مجموعة من التقاليد الفكرية والنظامية في التعليم العالي.

وإتسم التعليم في عصور الإزدهار الإسلامي بعدة مظاهر من أهمها:³

- طلب العلم ومحبه التي نسجت عنها الحياة العقلية التربوية؛
- أنه أنشئ أصلاً لتلبية حاجات دينية، تفقه الناس في أمور دينهم، ثم تحولت إلى خدمة اجتماعية متداولة بين الناس أنفسهم عن طريق التضامن؛
- لقد ركز الحس الإسلامي على أن التعليم والتعلم لا يمكن أن يكون مجرد حرفة بل هو أصلاً عبادة إلى الله.

¹-عجال مسعودة: مرجع سابق، ص 73.

²- المرجع نفسه، ص 73.

³-المرجع نفسه، ص 74.

2- نشأة الجامعة الجزائرية:

"يعتبر المشرع الجزائري الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم ونشر المعارف، وإعدادها وتطويرها وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد، ويعود ظهور الجامعة الجزائرية إلى الفترة الاستعمارية حيث كانت سياسات التعليم وأهدافه تخدم المصالح الاستعمارية، لذلك حددت الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال عدة أهداف للتخلص من الموروث الإستعماري، والتطبع بالشخصية الجزائرية ومبادئ الثورة وكان ذلك من خلال إصلاح 1971م، حيث ذكر كولن (colon) سنة 1970م أن الجامعة الجزائرية لم تتغير ولا زالت تدور على ساعة باريز، فالسنة الأولى في كليات العلوم والآداب هي السنة التحضيرية في الجامعة الفرنسية المعروفة قبل 1966م، وعليه عملت الجزائر جاهدة لإصلاح المنظومة التربوية والجامعات من أجل تدعيم استقلالها والإستجابة لتطلعات الشعب الجزائري، بسن مبادئ الجزائر والتعريب وإنشاء فروع باللغة العربية في مختلف المعاهد."¹

"وقد تم تكوين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970م، خلال هذه الفترة وضعت أسس البحث العلمي في الجزائر بتكوين المنظمة الوطنية للبحث العلمي سنة 1973م، التي أسندت لها عملية تطوير البحوث التطبيقية في ميدان البحث العلمي، كما تم تكوين المجلس الوطني للبحوث العلمية التي تتلخص مهمته في رسم المحاور الأساسية للبحث العلمي نحو التنمية الوطنية، وكان هدف هذه الإصلاحات إحداث القطيعة بين جامعة الفترة الإستعمارية وجامعة الجزائر المستقلة، التي تبلورت أبوابها أمام كلّ فئات المجتمع تطبيقاً لمبدأ ديمقراطية التعليم .

واستطاعت الجامعة الجزائرية مضاعفة عدد طلابها من 36005 طالبا سنة 1972/1972م إلى 160195 طالباً سنة 1978/ 1988م، حيث ما بين 85 إلى 90 من الحاصلين على البكالوريا يسجلون في مؤسسات التعليم العالي، وقد تعزز نمط ديمقراطية العليم بإنتشار الجامعات والمعاهد في كلّ أنحاء الوطن."²

¹ - عجال مسعودة: المرجع السابق، ص75.

² - المرجع نفسه، ص 76.

3- الجامعة الجزائرية بالأرقام من 1962م إلى غاية 2018م:**3-1- من حيث عدد الجامعات :**

لقد كان بالجزائر بعد الاستقلال مباشرة سنة 1962م ثلاث جامعات كانت موزعة على ثلاث ولايات وهي جامعة الجزائر وجامعة قسنطينة وجامعة وهران، أما اليوم وبعد مرور أكثر من 50 سنة أصبحت الشبكة الجامعية الجزائرية تضم 106 مؤسسة للتعليم العالي، موزعة على 48 ولاية عبر التراب الوطني، وتضم (50) جامعة و (13) مركزا جامعيًا و (20) مدرسة وطنية عليا و (10) مدارس عليا و (11) مدرسة عليا للأساتذة ، وملحقتين جامعتين.¹

3-2- من حيث عدد الطلبة:

بلغ عدد الطلبة الجزائريين سنة 1961م في جامعة الجزائر وملحقتها بوههران وقسنطينة 1317 طالبا، وفي السنة الموالية 1962م تضاعف العدد ليضاعف 9,5 مرات بعد ذلك في أقل من عشر سنوات، أما في سنة 2011م فقد بلغ عدد الطلبة 1.200.000 طالب، كما أشار وزير التعليم العالي خلال أشغال الندوة الدولية للتعليم العالي بباريس أنه قد تم الانتقال من 03 طلبة لكل 10000 نسمة إلى حوالي 400 طالب لكل 1000 نسمة خلال الموسم الجامعي 2017/2018م، ليبلغ عدد الطلبة في ذات السنة 1.730.000 طالب.²

تناولنا في الفصل الثاني بعض التجارب القطاعية للإدارة الإلكترونية في الجزائر، وسنحاول في العنصر الموالي التركيز بصفة مباشرة على قطاع التعليم العالي وأهمية الإدارة الإلكترونية في هذا القطاع.

4- أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي:

تتجلى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى مؤسسات التعليم العالي، في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما رافقها من ثورة معلوماتية مستمرة، أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال الدائمة، فضلاً عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الإستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي يختصر العولمة، والفضاء الرقمي

¹-سماتي حاتم ، قندوز محمود: الإحصائيات عن الجامعة الجزائرية (1962-2018)، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 02، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر. د. ص <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/126411> بتاريخ 2022/03/11 على الساعة 14:44.

²- المرجع نفسه، نفس الصفحة .

وإقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الأنترنت وشبكة المعلومات العالمية لكل متغيراته وحركة اتجاهاته.¹

تتمثل أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية أيضا في التعليم العالي والجامعات فيما يلي:²

- تنمية الإداريين علمياً وثقافياً ومهنياً لمسايرة التطورات العصرية، في تسيير القطاع والتقدم العلمي وتحقيق جودة الإدارة التعليمية في ضوء المعايير الدولية؛
- تفوق وتميز الإدارة باستثمار كل الطاقات والقوى البشرية عالية المهارة والتحفيز؛
- النظرة للإدارة التعليمية الإلكترونية نظرة شاملة.

5- أهداف الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي:

تتمثل أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى مؤسسات التعليم العالي في الآتي:³

- ربط إدارات مؤسسات التعليم العالي بوسائل اتصال إلكترونية تضمن سهولة التواصل فيما بينها بالدرجة التي تجعل محيط العمل أكثر ايجابية؛
- توفير المعلومات وسهولة الرجوع إليها وتقديمها للجهات المستهدفة، ففي حين كان الحصول على بعض المعلومات في ظل الإدارات التقليدية يستغرق وقتاً طويلاً، أصبح ذلك في ظل الإدارات الإلكترونية لا يستغرق إلا دقائق يمكن من خلالها الحصول على المعلومات دون الحاجة أو الرجوع إلى موظف، قد يكون دوامه قد انتهى في الوقت الذي يحتاج فيه أحد إلى معلومة مهمة بشكل عاجل؛
- تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تخفيض تكاليف أعباء الإجراءات، والمعاملات على الإدارات وعلى الأفراد، كما تعد حلاً ناجحاً لمؤسسات التعليم العالي لاختصار الإجراءات ورشيد النفقات؛
- إتاحة الفرصة لإدارات مؤسسات التعليم العالي للحاق بإدارات المؤسسات الأخرى، التي تحولت إلى الأسلوب الإلكتروني حتى لا تتخلف مؤسسات التعليم العالي عن غيرها من المؤسسات.

¹-سمير عماري: مرجع سابق، ص 115.

²-خنشور جمال، عبابسية تونس: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والمأمول، مجلة أفاق علمية، المجلد 12، العدد 02، 26 أبريل 2021، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 364. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/113793> بتاريخ 2022/02/23 على الساعة 14:49.

³- خنشور جمال، عبابسية تونس : المرجع السابق، ص 115.

6- تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات الجامعية:

إنّ تطوير أداء المؤسسات الجامعية، لم يعد أمراً اختياريًا بل شرطاً جوهرياً لبقاء هذه المؤسسات وعدم اندثارها لذا يتطلب الأمر من الإدارات الجامعية، أن تكون إدارات عصرية على مستوى المسؤولية وقادرة على التجديد التنظيمي والتقني، وتتعدد مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الجامعية منها ما يلي:

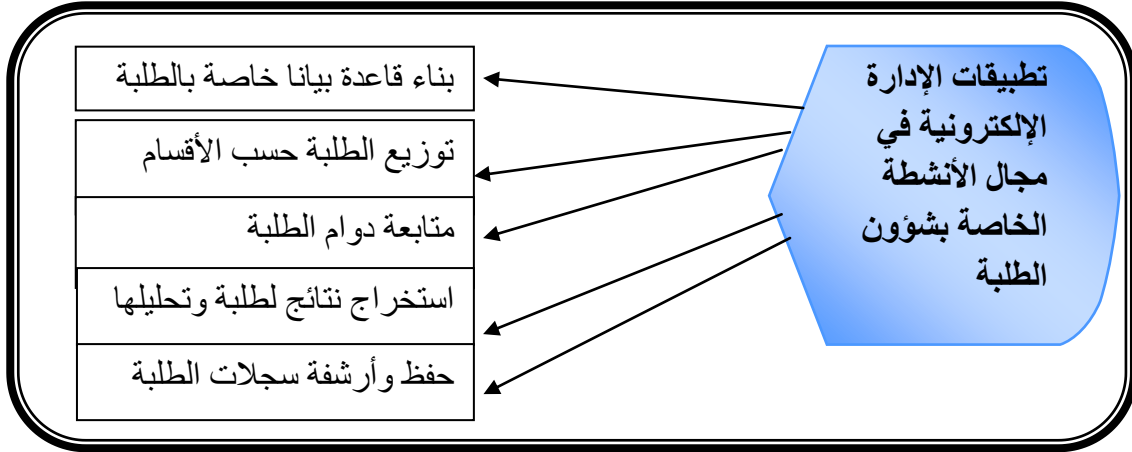
6-1- تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة شؤون الطلبة: يقصد بشؤون الطلبة كل ما يخص شؤونهم في المؤسسات الجامعية، من تسجيل وبيانات عامة، وخاصة بحسب ما يحق للمؤسسات الجامعية الحصول عليه، كذلك ما يهم الطلب داخل الحرم الجامعي وما يتعلق بمستواهم التعليمي... الخ، مما يساعد هذه المؤسسات على القيام بدورها إتجاههم.

ومن خدمات الإدارة الإلكترونية في هذا المجال الآتي:¹

- بناء قاعدة بيانات متطورة خاصة بالطلبة يمكن الرجوع إليها والبحث فيها، واستخدامها خاصة عند استخراج الشهادات الجامعية (مثل: شهادات النجاح، التخرج، الشهادات الإدارية... الخ) وذلك تفادياً للوقوع في الخطأ؛
- توزيع الطلبة حسب الأفواج فنظراً للتطور الكمي لأعداد الطلبة في مختلف الشعب والتخصصات، فإنه يمكن إعداد قوائم الطلبة لكل صف أو تخصص، وتخزينها وإتاحتها على الموقع الإلكتروني للكلية أو القسم الذي يدرس به الطالب.
- حفظ وأرشفة سجلات الطلبة، حيث أنّ الكثير من الإدارات الجامعية بحاجة إلى حفظ سجلات تحتوي على النتائج الدراسية وكل ما يتعلق بمسارهم الدراسي.
- التواصل داخل المؤسسات الجامعي، حيث يعتبر البريد الإلكتروني من الخدمات الهامة للإدارة الإلكترونية، حيث تعمل على توفير الاتصالات بين مختلف الإدارات الجامعية من جهة وبين الأساتذة من جهة أخرى.
- استخراج نتائج الطلبة وتحليلها وتقويمها بدقة وأقل جهد والعمل على حفظها والرجوع إليها بسهولة، أي الإستغناء عن الطرق التقليدية التي كانت مستعملة في السابق.

¹- سمير عماري، مرجع سابق، ص 144.

الشكل رقم (21) : تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال الأنشطة الخاصة بشؤون الطلبة



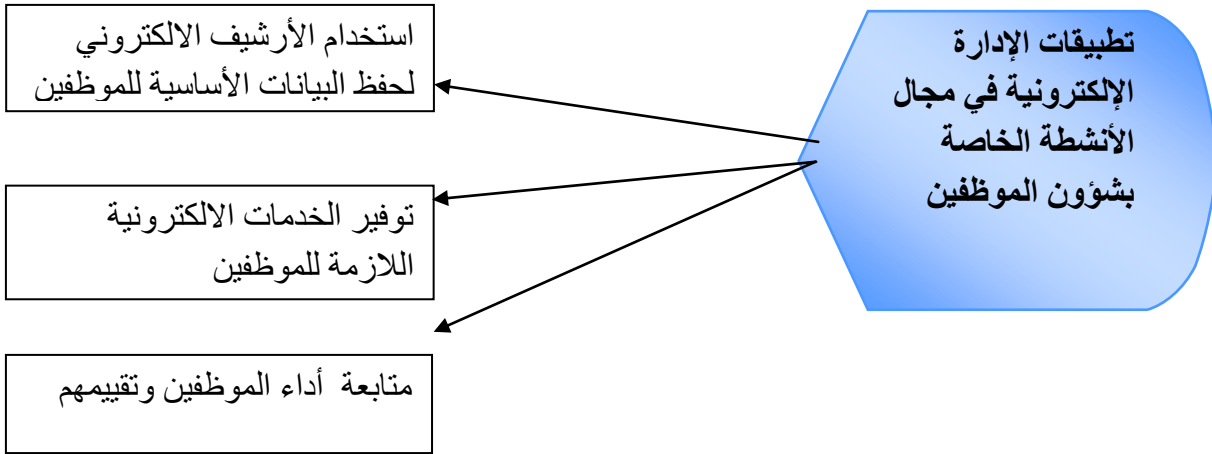
المصدر: سمير عماري، مرجع سابق، ص 152

6-2- تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة شؤون الموظفين:

- المقصود بشؤون الموظفين، شؤون جميع العاملين بالمؤسسات الجامعية من إداريين وأساتذة وعمداء ورؤساء أقسام وغيرهم، والذين يقومون بوظائف رئيسية داخل هذه المؤسسات بحسب المهام الموكلة إليهم، ويمكن للإدارة الإلكترونية في هذا المجال القيام بمهام شتى منها:¹
- إدخال بيانات جميع الموظفين عناوينهم وكل ما يخصهم مما يمس مسؤوليات الإدارات الجامعية، وحفظها بطريقة أكثر تنظيماً من غيرها؛
 - توفير أنواع الخدمات التي يحتاجها الموظفون على مستوى المؤسسات الجامعية بكافة مستوياتهم من إداريين وعاملين وأساتذة؛
 - متابعة تقييم الموظفين عن طريق البرامج التطبيقية، الخاصة بمتابعة الأداء وخصوصاً الواجبات الأساسية التي تطلب منهم، ومتابعة الأعمال التي يقومون بها وتكوين قواعد بيانات مختلفة تمكن من متابعتهم بشكل أكثر دقة وإيجابية.

¹-سمير عماري : المرجع السابق، ص 144

الشكل رقم (22) : تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال الأنشطة الخاصة بشؤون الموظفين

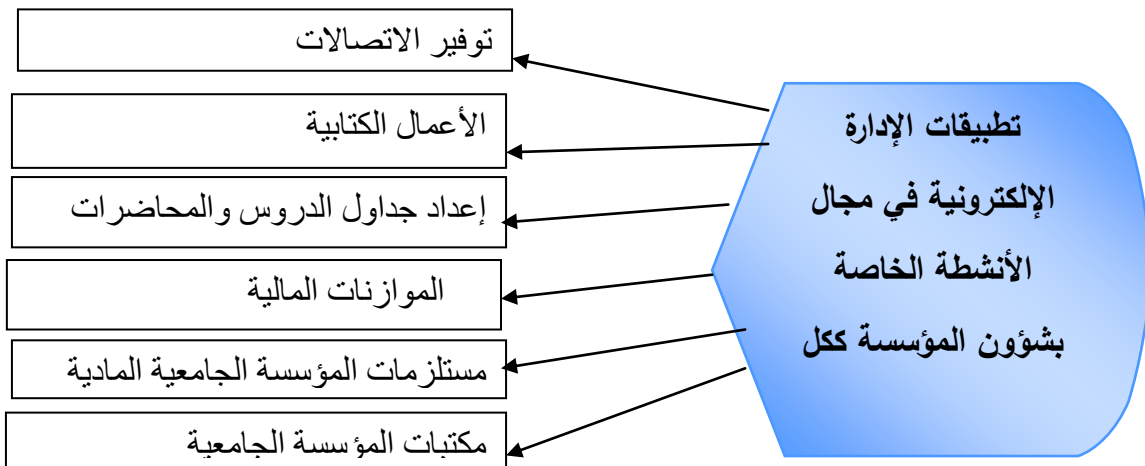


المصدر: سمير عماري: المرجع السابق، ص 153.

1-6-3- تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إدارة شؤون المؤسسات الجامعية : وتتمثل هذه التطبيقات فيما يلي ¹:

تقوم الإدارة الإلكترونية من خلال تطبيقاتها الخاصة، بدور كبير في إدارة الشؤون الإدارية المختلفة للمؤسسات الجامعية، ومساعدتها في التعرف على احتياجاتها المستقبلية من خلال ما توفره من معلومات وما تقدمه من خدمات مختلفة في هذا المجال، مثل: (تطبيقات الاتصالات، التطبيقات الكتابية، التطبيقات في معالجة النصوص، الوسائط المتعددة، إعداد جداول المحاضرات الأسبوعية).

الشكل رقم (23) : تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال الشؤون الخاصة بالمؤسسة الجامعية ككل



المصدر : سمير عماري :المرجع السابق ، ص 154.

¹ - سمير عماري : المرجع السابق ، ص 145.

7-خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي :

حتى تتم عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى مؤسسات التعليم العالي بشكل يحقق الأهداف المرجوة منها، فإن ذلك يحتاج إلى عدة خطوات ينبغي على مؤسسات التعليم العالي إتباعها، هذه الخطوات هي كالتالي ¹:

7-1-إعداد الدراسة الميدانية: وذلك من خلال تشكيل فرق عمل من المتخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية لغرض معرفة واقع حال مؤسسات التعليم العالي من تقنيات المعلومات، وتحديد حاجتها أو عدم حاجتها إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير إقتصادية .

7-2-وضع خطة التنفيذ:في حالة كان قرار فريق العمل هو ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي، لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصل لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

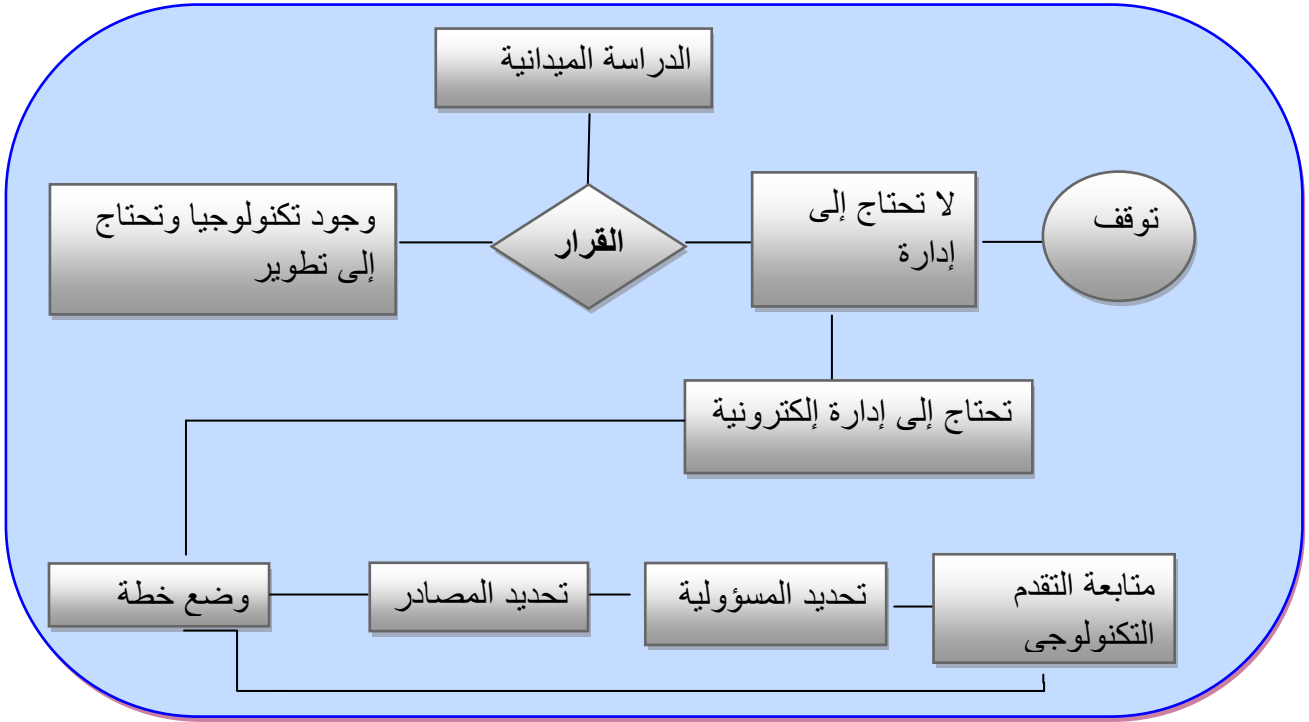
7-3-تحديد المصادر:والتي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح،ومن هذه المصادر الكفاءات البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، ويعنى هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه المؤسسات .

7-4-تحديد المسؤولية: عند تنفيذ الخطة ،لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكاليف المخصصة لها.

7-5-متابعة التقدم التقني: نظرًا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على مواكبة آخر التطورات الحاصلة في كافة عناصر، وأدوات الإدارة الإلكترونية من إتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال .

¹-سمير عماري ، الإدارة الإلكترونية كآلية للتحويل الإلكتروني لمؤسسات التعليم العالي في ظل البيئة الرقمية ،مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة،العدد السادس ، سبتمبر 2018 ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، الجزائر ،ص 11:54. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/74121> بتاريخ 20/03/2022 على الساعة 11:54.

الشكل رقم (24) : خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي: مرجع سابق، ص 66.

8- نبذة تاريخية عن جامعة الشاذلي بن جديد الطارف:

8-1- الموقع الجغرافي لجامعة الطارف :

الموقع الجغرافي لولاية الطارف في أقصى شمال شرق الجزائر على حدود تونس وخصوصية مناخها الغني بالتنوع البيولوجي الحيواني والنباتي والأراضي الرطبة، كما جعلها مهنتها الزراعية والسياحية لاستضافة المعهد الزراعي البيطري، وهي كيان تابع لجامعة باجي مختار في عنابة منذ أكتوبر 1992. كان تكريساً لسياسة اللامركزية المتبعة في الثمانينيات في مختلف القطاعات، ولا سيما قطاع التعليم العالي الذي أدى إلى افتتاح المعاهد الوطنية في عدة مناطق من البلاد¹.

8-2- المعاهد والكليات: في أكتوبر 1992 تم إنشاء ملحقة تابعة لجامعة باجي مختار عنابة متكونة من معهد العلوم الزراعية والبيطرية، وفي سنة 2001 تحصل على الاستقلالية وتم إنشاء المركز الجامعي بالطارف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-276 مؤرخ في 276 جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر 2001 متكون من معهدين²:

¹ <http://univ-eltarf.dz/ucbet/> بتاريخ 2022/10/01 على الساعة 13:34.

² - الجريدة الرسمية رقم 53 بتاريخ 18-09-2001 ص- ص 24-25-26.

- معهد العلوم الزراعية.
- معهد العلوم البيطرية .

في 2006،المركز الجامعي بالطارف تمّ تدعيمه باختصاصات أخرى،في16 أوت 2006 الذي يحدد عدد المعاهد التي يتكون منها المركز الجامعي بالطارف وهي:¹

- معهد علوم الطبيعة والحياة.
- معهد علوم البيطرية.
- معهد الآداب واللغات.

في 2012 إنشاء جامعة الطارف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-242 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 جوان 2012 وتتكون من الكليات التالية:²

الكليات:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية .
- كلية العلوم الطبيعية والحياة .
- كلية الآداب واللغات.
- كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال .
- كلية الحقوق والعلوم السياسية .

الشعب:

- العلوم الاقتصادية
- علوم البحار
- العلوم البيطرية
- العلوم إقتصادية والحقوق
- العلوم الإجتماعية
- العلوم الأنجليزية

¹- الجريدة الرسمية رقم 52 المؤرخة في 20 أوت 2006 ص ص 11-12.

²- <http://univ-eltarf.dz/ucbet> بتاريخ 2022/10/01 على الساعة 14:16.

كلية العلوم والتكنولوجيا:

05 أقسام (الأمر رقم 278 بتاريخ 29 أبريل 2013 بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم والتكنولوجيا

- جامعة الطارف)

-قسم الرياضيات.

-قسم الفيزياء.

-قسم الكيمياء.

-قسم علوم الحاسب.

-قسم الهندسة المدنية (غير وظيفي)

كلية العلوم الطبيعية :

أقسام (الأمر رقم 805 بتاريخ 27 ديسمبر 2012 بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية الطبيعة وعلوم الحياة

- جامعة الطارف).

-قسم العلوم البيطرية.

-قسم الأحياء.

-قسم العلوم الزراعية.

-قسم علوم البحار.

كلية الآداب واللغات:

03 أقسام (الأمر رقم 808 بتاريخ 27 ديسمبر 2012 بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية الآداب واللغات

- جامعة الطارف-

- قسم اللغة العربية وآدابها.

-قسم الآداب واللغة الفرنسية.

-قسم الآداب واللغة الإنجليزية.

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

02 - أقسام (الأمر رقم 806 بتاريخ 27 ديسمبر 2012 بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم

الاجتماعية والإنسانية - جامعة الطارف).

قسم العلوم الاجتماعية:

-قسم العلوم الإنسانية

–كلية الاقتصاد والعلوم التجارية والتسييرية

03أقسام (الأمر رقم 809 بتاريخ 27 ديسمبر 2012 بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية الإقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير – جامعة الطارف-).

–قسم الإقتصاد.

–قسم العلوم التجارية (غير وظيفي).

–قسم علوم التسيير

–كلية الحقوق والعلوم السياسية:

02أقسام (الأمر رقم 807 بتاريخ 27 ديسمبر 2012 بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية الحقوق والعلوم السياسية – جامعة الطارف).

–قسم القانون.

–قسم العلوم السياسية(غير وظيفي).

البنية التحتية لجامعة الشاذلي بن جديد الطارف**الحرم الجامعي 2000 مقعد بيداغوجي بمركز الطارف:**

- 01قاعة اجتماعات بسعة 500 مقعد.
- 04مدرج بسعة إجمالية تبلغ 1000 مقعد.
- 25فصلاً بسعة إجمالية تبلغ 1000 مكان.
- 04مختبرات لغوية بسعة إجمالية تبلغ 122 مكاناً
- 01مكتبة بسعة 500 مكان.

تم إفتتاحه في عام 2008،وكان يضم في البداية كليات 02: كلية الآداب واللغات وكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية قبل أن يتم نقل هذه الأخيرة إلى مركز الملاعبة للشباب والرياضة الذي تم توفيره للجامعة في 2018 لسد العجز المسجل البالغ 500 مكان تعليمي خلال العام الدراسي 2018/2019.

الحرم الجامعي المطروحة 1400 مقعد بيداغوجي:

- 03مدرج بسعة إجمالية 700 مقعد.
- 28فصلاً بسعة إجمالية تبلغ 700 مقعد.
- 17معملاً تعليمياً بسعة إجمالية 285 مكاناً

- 01 مكتبة بسعة 500 مكان.
- غرفة الإنترنت 01 بسعة 50 مقعداً.
- تم افتتاحه في عام 1992، ويضم كلية العلوم الطبيعية وعلوم الحياة.

الحرم الجامعي سيدي بلقاسم 2000 مقعد بيداغوجي:

- 04 مدرج بسعة إجمالية تبلغ 1000 مقعد.
- 36 فصلاً بسعة إجمالية تبلغ 1000 مكان.
- 11 معملاً تعليمياً بسعة إجمالية تبلغ 171 مكاناً
- 01 مكتبة بسعة 500 مكان.
- 01 غرفة أنترنت بسعة 50 مكان.
- تم افتتاحه في عام 2012. يضم 3 كليات:
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية الاقتصاد ، التجارة وعلوم التسيير.

مهام وأهداف جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

المهام:

جامعة منفتحة على العالم و تتميز بثقافة التطلب و تساهم في تطور المجتمع عن طريق : تكوين أشخاص أكفاء وتبادل المعارف في محيط يحث على البحث العلمي والإبتكار.

المبادئ:

- تولي الأسرة الجامعية أولوية بالغة لنجاح الطالب وتعكس القيم التعليمية الأساسية؛
- احترام كل الأشخاص على اختلاف بيئاتهم وعلومهم وطريقة تفكيرهم؛
- التقارب الإنساني والأخلاقي؛
- تطوير نمط التفكير والروح النقدية؛
- التزام الفرد والجماعة وإحتلال الصدارة؛
- ترقية الإبتكار والتجديد والإمتياز .

الأهداف :

تسعى جامعة الشاذلي بن جديد الطارف إلى الحصول على المراتب الأولى بين الجامعات الوطنية و المغربية و ذلك عبر:

- الاستثمار في التنمية المستدامة عبر الجامعة المسؤولة عن تسيير مواردها؛
- جامعة متكاملة ذات سمعة عالمية بطلابها وبرامجها التكوينية العالية المستوى؛
- أن تكون سباقاً في مجال البحث العلمي بتميز مشاريعها ؛
- جامعة منفتحة تعزز التبادل والتعاون ومشاركة أعضائها؛
- جامعة ملتزمة في ميدانها باحترام مهمتها الأساسية وبناء شراكة مثمرة مع جميع شرائح المجتمع؛
- جامعة نموذجية تسمح لجميع أعضائها بالانفتاح وتطوير طاقتهم بصفة ديناميكية في ظل احترام الآخر.

الصورة رقم (07) : يوضح صورة لجامعة الشاذلي بن جديد ولاية الطارف



المصدر: photo- université Chadli bendjedid

9-التعريف بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف:

تأسست جامعة الشاذلي بن جديد سنة 1992، تسمية للرئيس الراحل والمجاهد الشاذلي بن جديد الذي ولد بقرية السبعة بمنطقة بوتلجة بولاية الطارف بتاريخ 14/04/1929، حيث التحق المجاهد بالثورة مطلع سنة 1955 بالمنطقة الشرقية، وأسندت له عدة مسؤوليات تقلد من خلالها عديد الرتب العسكرية من نائب مسئول قسم سنة 1956، وفي عام 1960 رقي إلى رتبة نائب لقائد المنطقة الشمالية للعمليات برتبة نقيب، لينتقل سنة 1963 منصب نائب لقائد الناحية العسكرية السادسة بقسنطينة برتبة رائد.

أُنتخب الشاذلي بن جديد سنة 1979 أميناً عاماً لحزب جبهة التحرير الوطني، خلال المؤتمر الرابع للحزب ليكون المترشح الوحيد لرئاسة الجمهورية، وتم انتخابه في 1979/02/07 رئيساً للجزائر واستمر في منصبه إلى غاية 1992.

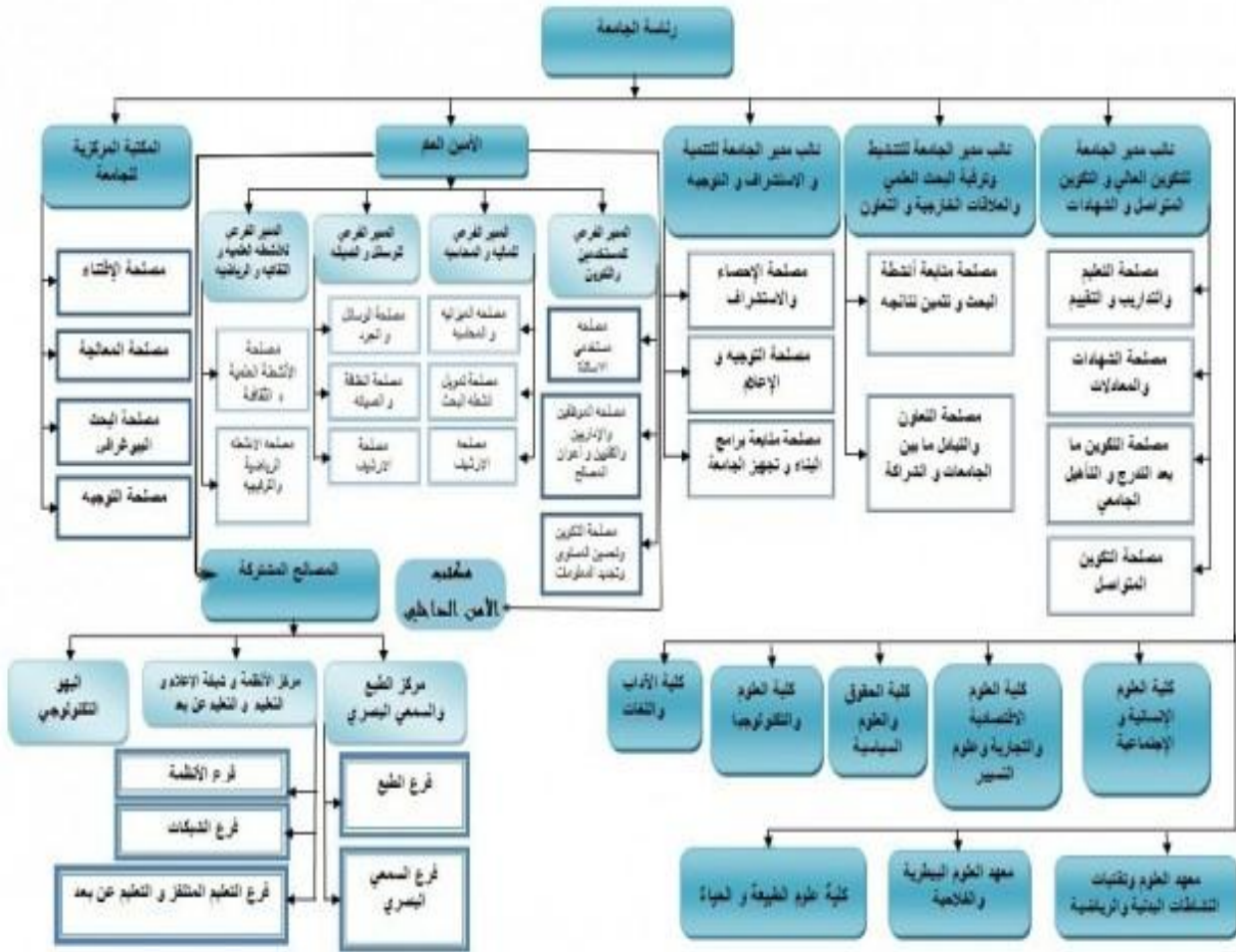
قام الرئيس الراحل خلال فترة حكمه بإحداث إصلاحات سياسية واقتصادية عميقة في البلاد، ولقب عقب أحداث أكتوبر 1988، «أبو الديمقراطية في الجزائر قبل أن ينسحب من الحياة السياسية نهائياً يوم 11 جانفي 1992»، توفي الرئيس الراحل والمجاهد الشاذلي بن جديد بمستشفى عين النعجة بالجزائر العاصمة عن عمر يناهز الـ83 سنة في 2012/10/06.

الصورة رقم (08) : يوضح صورة للرئيس الراحل الشاذلي بن جديد



المصدر: ar.wikipedia.org

الشكل رقم (25): الهيكل التنظيمي لجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.



المصدر: دليل المؤسسة -جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

10-البعد الإقتصادي والاجتماعي لجامعة الشاذلي بن جديد -الطارف- :

لجامعة الطارف أهداف ورؤى مستقبلية،تتمثل خاصة في عقد الشراكات مع الشركاء الاقتصاديون والاجتماعيون، وكذلك عملية الرقمنة على جميع المستويات وتطوير البحث،حيث تم في شهر مارس 2022 تدشين حاضنة جامعة الطارف التي ستكون همزة وصل بين القطاع الاقتصادي والاجتماعي للجامعة من خلال مخابر البحث والنوادي العلمية،على أن تباشر الجامعة مهامها بتنظيم دورات تكوينية لفائدة النوادي العلمية، وأكد مدير الجامعة انخراط الجامعة بقوة في برنامج الإنعاش الوطني وترقية المؤسسات الناشئة وتشجيع الاستثمار، كما تم إنشاء دار المقاولاتية بالجامعة على إثر الاتفاقية المبرمة من طرف جامعة الطارف من جهة والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة من جهة أخرى، بغية تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في تحسين ومراقبة الطلبة بإنشاء

مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وترسيخ ثقافة المقاولاتية لدى لطلبة مع تأطير وتجسيد المشروع وأكد مدير الجامعة، على ضرورة تحضير اعتماد حاضنة الأفكار في سبيل استحداث المؤسسات الناشئة، كما سيتم اعتماد مشروع المؤسسة بجامعة الطارف والذي يهدف إلى الانفتاح على العالم الإقتصادي والاجتماعي للمؤسسة خارج الفضاء الجامعي .

كما أبرمت جامعة الشاذلي بن جديد الطارف ممثلة في مديرها البروفيسور سليم حداد اتفاقية تعاون مع مركب سيدار الحجار بعناية، ممثلاً في مديرها العام (م.ل ك) في سياق انفتاح الجامعة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي، والمساهمة في مواكبة حركية التنمية الإقتصادية وترقية الاستثمار، كما ترمي إلى إشراك الجامعة في ترقية المحيط الاقتصادي وتقديم الحلول العلمية والإقتراحات الناجعة ومواكبة العولمة أمام التحديات الجارية في هذا المجال، حيث سيتم بموجب هذه الاتفاقية بعث مشاريع البحث العلمي التي تخدم مركب سيدر الحجر وتنظيم تربصات لفائدة الطلبة والأساتذة في بعض التخصصات والميادين ذات الصلة بمحاور البحوث العلمية، إلى جانب فتح آفاق لمشاريع تكوين مهنية مع المركب والتكفل بإيجاد الحلول التقنية والعلمية والإقتصادية للمركب في إطار مشاريع بحثية مؤطرة، فضلاً عن إقامة مشاريع تخدم المؤسسة الصناعية (المركب) والجامعة في مجال علوم المواد والبيئة للحد من كل أشكال التلوث والحفاظ على المحيط البيئي .

ويضيف مدير جامعة الشاذلي بن جديد (البروفيسور سليم حداد) أن التطور المستمر لجامعتنا وتأثيرها المتزايد هما نتيجة لجهود مجتمع الجامعة من ناحية، ومن ناحية أخرى لمصلحة السلطات العامة. ومثل الجامعات الأخرى في البلاد، تواجه جامعاتنا ثلاثة تحديات رئيسية: العدد المتزايد من الطلاب، والاحتراف والبحث والابتكار.

إن التوسع السريع في القوة العاملة بسبب ديمقراطية التعليم، حيث تتخذ النساء بشكل متزايد مكاناً في الاختيار، كطالبة أو كأساتذة، يضعنا في نسبة مماثلة لتلك الموجودة في البلدان الأخرى. هذا التطور السريع يجعل مهمة المديرين على جميع المستويات أكثر صعوبة، لا سيما من حيث التوقعات والأهداف.

إن جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف مدعوة إلى التحرك نحو التدريب المهني بما يتماشى مع النسيج الاقتصادي المحلي، بالإضافة إلى التكوين الأكاديمي الذي هو جزء من الإمتثال للبرامج الوطنية، نحن

مدعون لمواجهة تحدي الإحتراف والإفتتاح على العالم الإقتصادي والإقتصادي لأن الجامعة يجب أن تكون في قلب المجتمع الجزائري من أجل تحقيق التغييرات التي طال إنتظارها.

ويكمن التحدي في إطلاق الطاقات، والإفتتاح الجامعة على بيئتها والعالم، والثقة في أساتذتنا الباحثين ومديرينا التنفيذيين، وتوفير الحد الأدنى من الكفاف لهم، وإضفاء الطابع الإنساني على بيئة العمل.

وفقاً لأحدث تصنيف لأفضل الجامعات الجزائرية ، الذي أنشأته وزارة التربية ، نحن في المرتبة 73 من أصل 109 مؤسسات، يجب أن يؤخذ هذا التصنيف باهتمام كبير من أجل إجراء التصحيحات اللازمة من أجل رؤية أفضل لجامعتنا في العالم.

تعلمنا هذه القائمة أن التميز والقدرة التنافسية يأخذان في الإعتبار، من ناحية ، إنتاج المعرفة ونقلها ومن ناحية أخرى إضفاء الطابع المهني والتدريب على المديرين التنفيذيين في البلاد.

من واجبنا أن نجعل الجامعة أكثر جاذبية، من خلال تحسين جودة ما نقدمه لهذا الشباب الذين يصلون ممثلين بالحماس ولكنهم سرعان ما يشعرون بخيبة أمل.نحن بحاجة إلى التفكير في جميع مسارات التدريب: من المؤهلات الأولى إلى الأعلى وتكييفها مع احتياجات المهارات الجديدة. يجب أن نسلط الضوء على مستقبل هؤلاء الطلاب بمجرد وصولهم إلى الجامعة.

إذا جلبت الجامعة المزيد من المهارات للشركة من خلال ظهور مهن جديدة ومن خلال تحسين مؤهلات خريجها، فإننا نتوقع أن تكون الشركة أكثر مشاركة، لا سيما في البحث والتطوير.نحن بحاجة إلى تحقيق شراكات "مريحة للجانبين" أكثر تنظيماً واستدامة ومؤسسية من جانبها، لدى الشركة إحتياجات سريعة التغيير، وبالتالي الحاجة إلى تطوير التعليم المستمر في الجامعة، والتدريب المتكيف مع الوضع الإقتصادي والإقتصادي الحالي من خلال التطوير، يعني التعليم المستمر إعطاء فرصة لأولئك الذين يرغبون في تطوير أو تغيير المهن.

تتطلب جامعة اليوم إدارة تشاركية لأن وضعها يعتمد عليها.أمد يدي إلى جميع المهارات، إلى أولئك الذين يرغبون في جعل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف مركزاً للتأثير والمعرفة. لا يمكن أن تكون جامعة التميز التي نطمح إليها مرسوماً ، فهي مبنية ببطء وصبر بكل حسن نية من خلال العمل والتضحية بالنفس.

وأخيرًا، فإن جامعة الشاذلي بن جديد الطرف مقدر لها أن تصبح فاعلا ثقافيا وجمعويا ورياضيا حقيقيا. وتمثل مهمتها في تنشيط بيئتها من خلال إثراء النقاش العام.¹

صورة رقم (09): المدير الحالي لجامعة الشاذلي بن جديد الطرف



المصدر : الموقع الجديد لجامعة الطارف <http://univ-eltarf.dz/ucbet>

ثالثا: أدوات جمع البيانات :

تمثل أدوات جمع البيانات تلك الوسائل المختلفة، التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات المستهدفة في البحث، ضمن استخدامه لمنهج معين فهي خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ تعتبر خطوة جمع البيانات من الميدان خطوة منهجية أساسية لنجاح أي بحث علمي، ويتوقف عليها بلوغ هذا البحث الميداني لفهم السلوك الإنساني في التعقيد والتشابه، ولذلك فإنَّ الضرورة المنهجية تتطلب من الباحث التنوع في الأدوات المعتمدة.

إنَّ طبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا المنهج والأدوات المنهجية الملائمة لدراسة أي موضوع، وقد يستخدم الباحث أداة واحدة أو أكثر من أداة لجمع المعلومات والبيانات لإثراء البحث. وللتمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف دراستنا الميدانية استخدمنا مجموعة من الطرق والأدوات، لجمع القدر الكافي من المعلومات تتمثل في استمارة استبيان، المقابلة والملاحظة .

¹- <http://univ-eltarf.dz/ucbet> بتاريخ 2022/ 10/10 على الساعة 20:26.

1- الملاحظة:

1-1- تعريف أداة الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أقدم وسائل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما، إذ استخدمت من قبل القدماء في مجال الظواهر الطبيعية، ويمكن تعريف الملاحظة بأنها عبارة عن: «عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات، والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة»¹.

ولقد قمنا باستخدام أداة الملاحظة تحسباً لطبيعة الموضوع، كونها تقنية ضرورية يجب استخدامها لما تنسم به من دقة ومصداقية في النتائج خاصة إذا وجهت بطريقة علمية وهادفة.

ولقد حاولنا في هذه الدراسة توظيف هذه الأداة في مختلف الكليات التابعة لجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، وقد تم اعتمادها أثناء إجراء المقابلات وتوزيع الإستمارات، وكانت ملاحظة علمية موجهة الغرض منها رصد "مدخل الإدارة الإلكترونية"، وتطبيقاتها المركزة في الجامعة، حيث لعبت هذه التقنية في دراستنا دوراً مكماً أيضاً للدور المنوط بالاستمارة والمقابلة، ومن ثم تسجيل ما يتم ملاحظته من خلال دليل ملاحظة مؤطر بـ (تاريخ الملاحظة، مكان الملاحظة، مدة الملاحظة ما تم ملاحظته)

الجدول رقم(04): نموذج دليل الملاحظة

تاريخ الملاحظة	مدة الملاحظة	مكان الملاحظة	ما تم ملاحظته
03/7	ساعة	كلية العلوم الاقتصادية	✚ ما تم ملاحظته خلال هذه المدة هو أن كافة الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية تستخدم الحواسيب لأداء عملها الإداري، وبالتالي حجم الورق تم تقليصه فوق المكاتب الإدارية وهو ما يؤكد أن جامعة الشاذلي بن جديد عامة وكلية العلوم الاقتصادية خاصة تسعى إلى التخلي التدريجي عن الأساليب الورقية لأداء أنشطة الموظفين والطلبة والأساتذة.
2022/01/	تقريباً 1) (ساعة)		✚ التنظيم الإلكتروني للمهام والوظائف الإدارية بين

¹-محمد عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، طبعة 2، دار وائل للنشر ، عمان ،1999، ص 73.

<p>الموظفين الإداريين . + ملاحظة سلوك الموظفين الذي يفسر نوع من الالتزام والانضباط في أداء الأنشطة الإدارية. + ما تم ملاحظته بهذه الكلية المطويات والملصقات للإعلان عن الملتقيات الوطنية وأيضًا الدولية التي تناولت مواضيع حول المقاولاتية وتدعيم المؤسسات الناشئة . + تناولت المطوية أيضًا الإعلان عن التسجيل الإلكتروني الخاص بالملتقى الوطني للنوادي العلمية حول كيفية إنشاء المؤسسات الناشئة . + ما تم ملاحظته أيضًا انعقاد يوميات تكوينية حول (منصة التعليم عن بعد moodle)</p>	<p>2022/01/25 خلال فترة كلية العلوم الاجتماعية والدراسة بها والإنسانية</p>
<p>+ التدريس والدراسة بهذه الكلية جعلنا في ملاحظات يومية مع الموظفين الإداريين، فرغم العدد القليل جدًا للحواشيب إلا أن الأنشطة الخاصة بالطلبة والموظفين والأساتذة تتم إلكترونيًا، استحداث أرضية بروقراس لصب نقاط الطلبة، الإعلان عن السداسيات، الجداول الزمنية للدراسة حضوري / عن بعد تتم إلكترونيًا، نشر المحاضرات وتحميلها وذلك من خلال استخدام مواقع التواصل الاجتماعي والمجموعات الإلكترونية للكلية . + ما تم ملاحظته بهذه الكلية طوال فترة العمل الميداني بها وجود درجة كبيرة فيما يتعلق بسرية المعلومات . + الالتزام بالعمل والجدية والانضباط . + فصل الحياة العملية عن الحياة الشخصية . + جودة في أداء العمل + استخدام مكثف للحواشيب والبرمجيات (طابعات /ماسح ضوئي) + استخدام شبه منعدم للورق .</p>	<p>2022/03/7 10:45 كلية علوم وتكنولوجيا</p>
<p>+ تم التركيز في هذه الكلية على نفس النقاط السابقة والمتمثلة في استخدام الأجهزة والوسائل التكنولوجية في أداء الأنشطة والوظائف الإدارية المتعلقة بشؤون الطلبة /الأساتذة / الموظفين .</p>	<p>2022/02/24 13:23 كلية الحقوق والعلوم السياسية</p>
<p>+ تم التركيز في هذه الكلية على نفس النقاط السابقة والمتمثلة في استخدام الأجهزة والوسائل التكنولوجية في</p>	<p>2022/03/5 11:54 كلية الآداب واللغات</p>

أداء الأنشطة والوظائف الإدارية المتعلقة بشؤون الطلبة /الأساتذة / الموظفين .

ونحن بصدد مقابلة الأمين العام للكلية، تم ملاحظة العديد من الوقائع والتي تم رصدها في النقاط التالية :

❖ الالتزام في العمل بدرجة كبيرة جداً بين الموظفين الإداريين والأساتذة.

❖ الجدية في العمل .

❖ استخدام المعدات التكنولوجية للقيام بالأنشطة الإدارية .

❖ التخصص الوظيفي والتنظيم الإداري للوظائف طبقاً للتخصص.

❖ الهيكل التنظيمي المرن .

❖ وضوح المصالح والأقسام الإدارية وسهولة الاتصال

التنظيمي بين الموظفين .

❖ العلاقات الإنسانية والأخوية بين الموظفين الإداريين .

كلية علوم الطبيعة والحياة 10:30 2022/03/7

إلى غاية

12:45

1-2- تحليل شبكة الملاحظة :

استناداً إلى ما تم رصده من مشاهدات بجامعة الشاذلي بن جديد لمختلف الكليات، إستخلصنا جملة من النتائج وهي كالتالي :

- كافة الموظفين الإداريين بجامعة الشاذلي بن جديد يستخدمون أجهزة الحاسوب في أداء مهامهم ، وهو ما يؤكد أن هذه الجامعة تسعى بخطى واعدة نحو التحلي التدريجي عن أسلوب الإدارة الورقية في أداء الأنشطة المتعلقة بالموظفين ، الطلبة والأساتذة.

- قيم تنظيمية تم رصدها بين الموظفين الإداريين المتمثلة في (قيمة الالتزام والانضباط) في أداء المهام الإدارية.

- بروز مظاهر التطوير بجامعة الشاذلي بن جديد -الطarf- وخاصة على مستوى كلية العلوم الإقتصادية والتسيير أين تم تنصيب خلية لضمان الجودة ، بالإضافة إلى خلية لدعم المؤسسات الناشئة وهو دليل على التوجه المقاولاتي الذي تحاول الجامعة غرسه لطلابها والانفتاح على المحيط الإقتصادي والاجتماعي .

- الإعلان عن تاريخ الامتحانات، الحضور وكلّ الخدمات المتعلقة بالطلبة يتم تنفيذها إلكترونياً مثل (تاريخ الدخول الجامعي، التسجيلات الجامعية، الإعلان عن الملتقيات الوطنية والدولية والندوات الإعلان عن الإمتحانات، نقاط الطلبة).
- إنعقاد ندوات تكوينية بخصوص التعليم عن بعد وكيفية التعامل مع المنصات الإلكترونية (مثل منصة موددل، وزوم).
- إستحضار أرضية بروقراس لصب نقاط الطلبة.
- نشر المحاضرات وتحميلها عبر صفحات الرسمية الخاصة بكل كلية .
- الجدية في العمل والانضباط والسرية على المعلومات الخاصة بالموظفين والأساتذة وهذا ما لمسناه في كل الكليات.
- إستخدام مكثف (للحواسيب ، الماسح الضوئي ، الطابعات).
- التخصص الوظيفي والتنظيم الإداري للوظائف، مع وضوح المصالح والأقسام الإدارية وسهولة الاتصال الداخلي بين الموظفين .
- قيمة العلاقات الإنسانية التي لمسناها بين الموظفين الإداريين في المقابل وجود فصل للحياة المهنية عن الحياة الشخصية .
- استخدام الوسائل التكنولوجية من (حواسيب، شبكة انترنت) لأداء الأنشطة الخاصة بالطلبة والأساتذة والإداريين.

2- المقابلة:

2-1- تعريف المقابلة:

تعتبر المقابلة من التقنيات المنهجية المباشرة والمهمة أيضاً في جمع البيانات، وذلك لسهولة إجرائها نسبياً ومن فوائد المقابلة أنها تسمح للباحث، التعمق أكثر في فهم الموضوع المراد دراسته من خلال اللقاء والتواصل المباشر، ومن التعريفات الشائعة للمقابلة أنها: « تفاعل لفظي يتم عن طريق، موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات، أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية ».¹

¹-فريد سلام: التقنيات المنهجية الملائمة للبحث الاجتماعي (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة)، أشغال الندوة العلمية حول منهجية البحث العلمي، يوم 05 ماي 2016، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، الجزائر، ص 292.

2-2- أسئلة المقابلة الخاصة بعمداء الكليات:

قمنا بإجراء مقابلة مع عمداء الكليات بجامعة الشاذلي بن جديد والبالغ عددهم (04) عمداء، وقد كان الهدف الأساسي منها الحصول على أكبر حجم من المعلومات التي من شأنها أن تساعدنا في تفسير الإجابات المتعلقة بأسئلة الاستبيان، وامتدت فترة التريص للعينتين من شهر فيفري 2022 إلى شهر أفريل 2022.

واجهنا بعض الصعوبات في هذه النقطة حيث لم نتمكن من مقابلة عميدين للجامعة وهما (عميد كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، وعميد كلية الأدب العربي واللغات)، نظراً لإنشغالاتهم وعدم وجود وقت للقيام بالمقابلة لذا اكتفينا بمقابلة أربعة عمداء فقط من أصل (06) .

أ- المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية

المبحوث الأول:

الجنس: ذكر

الكلية: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

المبحوث الثاني

الجنس: أنثى

الكلية: الحقوق والعلوم السياسية

المبحوث الثالث:

الجنس: ذكر

الكلية: علوم وتكنولوجيا

المبحوث الرابع:

الجنس: ذكر

الكلية: كلية العلوم الطبيعية

ب - أسئلة المقابلة:

السؤال رقم (01): هل هناك رؤية مستقبلية بجامعة الشاذلي بن جديد؟

السؤال رقم (02): هل توجد رؤية مستقبلية لهذه الكلية؟

- السؤال رقم (03): كيف تنظر إلى رسالة الجامعة ؟
- السؤال رقم (04): ما هي القيم التنظيمية التي تأمل الجامعة أن تحققها ؟
- السؤال رقم (05): ماهي الأهداف الرئيسية لهذه الجامعة ؟
- السؤال رقم (06): هل هناك وعي بثقافة التغيير والتطوير المستمر في هذه الجامعة (نعم / لا) ؟ برر إجابتك ؟
- السؤال رقم (07): هل تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة (نعم / لا)؟ برر إجابتك ؟
- السؤال رقم (08): وضح كيف إنعكست الإدارة الإلكترونية على سلوك التواصل للموارد البشرية بالجامعة؟
- السؤال رقم (09): وضح كيف إنعكست الإدارة الإلكترونية على الوظائف والأنشطة الإدارية بالجامعة ؟
- السؤال رقم (10): ما هي تحديات الإدارة الإلكترونية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف؟

2-3- أسئلة المقابلة الخاصة بطلبة الدكتوراه:

كما وُجّهت المقابلة على عينة من طلبة الدكتوراه بجامعة الطارف حيث بلغ عددهم (06) باحثين وقد تعذر علينا الاتصال مع باقي الطلبة، فاكثفينا بإجراء مقابلات علمية مع ستة طلبة في تخصصات علمية مختلفة متمثلة في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، وتخصص علم اجتماع الاتصال، تخصص العلوم الاقتصادية والتسيير، علوم الطبيعة والحياة، وتخصص حقوق، تخصص أدب عربي.

وقد قمنا بعرض دليل المقابلة في الجزء الخاص بالملاحق نعرض فيه: أسئلة القابلة/ مكان المقابلة/ مدة المقابلة/ تاريخ المقابلة/ نوع المقابلة.

أ- البيانات الشخصية للمبحوثين

المبحوث الأول:

الجنس: ذكر

السن: من 26 سنة إلى 30 سنة

التخصص: أدب عربي (سنة ثالثة دكتوراه)

المبحوث الثاني:

الجنس: أنثى

السن: من 26 سنة إلى 30 سنة

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل (في إنتظار المناقشة)

المبحوث الثالث:

الجنس: أنثى

السن: من 31 فما أكثر

التخصص: علم الاجتماع الإتصال (سنة ثالثة دكتوراه)

المبحوث الرابع:

الجنس : أنثى

السن: من 26 سنة إلى 30 سنة

التخصص: علوم إقتصادية.

المبحوث الخامس:

الجنس: ذكر

السن: أكثر من 30 سنة

التخصص: علوم الطبيعة والحياة (بيطرة)

المبحوث السادس:

الجنس: ذكر

السن: من 26 إلى 30 سنة

التخصص: حقوق (قانون عام)

أسئلة المقابلة:

السؤال الأول: حسب رأيك ما هو تعريفك لمصطلح الإدارة الإلكترونية ؟

السؤال الثاني: حسب رأيك ما هو الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة الورقية ؟

السؤال الثالث: حسب رأيك ماهي عيوب الإدارة الورقية في الجامعة ؟

السؤال الرابع: (سؤال يتعلق بالفرضية الأولى): حسب رأيك كيف انعكست الإدارة الإلكترونية على

اتجاهات المورد البشري نحو العمل بجامعة الطارف ؟

السؤال الخامس: (سؤال يتعلق بالفرضية الثانية): كيف انعكست الإدارة الإلكترونية على الأنشطة

السلوكية للمورد البشري بجامعة الطارف؟

السؤال السادس: كيف انعكست الإدارة الإلكترونية على قيمة تواصل الموارد البشرية بالجامعة الطارف؟

- السؤال السابع: وضحة) كيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الأداء بجامعة الطارف ؟
- السؤال الثامن: كباحث(ة) يفترض منك استخدام الوسائط التكنولوجية سواء في مشروع بحثك أو في التعلم عن بعد، وضح كيف لعبت الوسائط الإلكترونية دورا هاما في نشاطك البحثي ؟
- السؤال التاسع: هل تعتقد أن جامعة الطارف تحرص على نشر ثقافة الجودة ؟
- السؤال العاشر: ماهي القيم التنظيمية التي تأمل من جامعة الطارف أن تحققها ؟
- السؤال الحادي عشر: هل هناك وعي بثقافة التغيير والتطوير بالجامعة ؟
- السؤال الثاني عشر: حسب رأيك ماهي مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة سواء بالنسبة للطلبة، الأساتذة والإداريين ؟

3-الاستمارة:

3-1-تعريف الاستمارة:

هي أداة من أدوات جمع البيانات الميدانية، والأكثر استخدامًا في العلوم الاجتماعية. وقد عرف كود(cood): قائمة من الأسئلة تعد بشكل جيد لمعرفة آراء ومعتقدات ووجهات الآخريين نحو موضوع معين¹.

تعتبر الإستمارة من التقنيات التي تم اعتمادها في جمع المعلومات عن ميدان الدراسة، إذ تمثلت في مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي وضعت بقصد الحصول على البيانات، حول انعكاسات الإدارة الإلكترونية على القيم التنظيمية للمورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، ومدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الشؤون الإدارية للطلبة والأساتذة والموظفين الإداريين، لذا قمنا باستخدام الإستمارة كأداة بحثية رئيسية.

3-2-أهداف الاستبيان:

إنّ الأهداف الرئيسية للأسئلة المطروحة في الاستبيان تتمثل في:

- التعرف على انعكاسات الإدارة الإلكترونية على اتجاهات المورد البشري نحو قيمة العمل.
- التعرف على انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الأنشطة السلوكية للمورد البشري نحو قيمة الالتزام.
- التعرف على انعكاسات الإدارة الإلكترونية على التفاعل اللفظي للمورد البشري نحو قيمة التواصل.

¹-علي معمر عبد المؤمن: البحث في العلم الاجتماعية (الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 101.

- التعرف على انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تفضيلات المورد البشري نحو قيمة العمل الجماعي.

3-3-تصميم الإستمارة:

من أجل إختبار فرضيات البحث قمنا بتصميم الإستمارة وصغنا عباراتها بالإستعانة بالمعلومات الواردة في الجانب النظري، والإسترشاد ببعض الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، وتضمنت الإستمارة أقسام وهي كالتالي:

القسم الأول: عدد الأسئلة خمسة (05) أسئلة تضمنت البيانات الشخصية للعينة المدروسة.

القسم الثاني: خصص هذا القسم للبحث في انعكاسات الإدارة الإلكترونية على اتجاهات المورد البشري نحو قيمة العمل، عدد أسئلة هذا المحور (15) سؤالاً.

القسم الثالث: بحيث خصص هذا القسم للبحث في انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الأنشطة السلوكية للمورد البشري نحو قيمة الإلتزام، عدد أسئلة هذا المحور (08) أسئلة .

القسم الرابع: خصص هذا القسم للبحث في انعكاسات الإدارة الإلكترونية على سلوك التواصل للمورد البشري نحو قيمة التواصل، عدد الأسئلة التي شملها هذا المحور (10) أسئلة

القسم الخامس: خصص هذا القسم للبحث في انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تفضيلات المورد البشري نحو قيمة العمل الجماعي، عدد الأسئلة (11) سؤالاً .

حيث أن المجموع الكلي للأسئلة (49) سؤالاً.

3-4- صدق وثبات أداة الدراسة:

أ- الصدق الظاهري للاستبيان :

صدق الاستبيان يقصد به التأكد من أنه سوف يقيس المتغيرات التي أعيد قياسها، بمعنى قدرة الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، وقد قمنا بالتأكد من ذلك من خلال عرض نموذج للاستبيان على مجموعة من المحكمين، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم التي إرتكزت على جملة من الجوانب:

-مدى وضوح صياغة العبارات.

-مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه.

-إقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل وصياغة أو حذف للعبارات.

- التأكد من سلامة اللغة.

بناءً على ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، والتي ركزت في مجملها على ضرورة تعديل مؤشرات المتغير التابع المتمثل في القيم التنظيمية، وتعديل صياغة فرضيات الدراسة، قمنا بإجراء تعديلات التي إتفق عليها المحكمين ليكون الإستبيان في صورته النصف النهائية .

قمنا بتوزيع (150) استمارة على مستوى ست (06) كليات، بالإضافة إلى المكتبة المركزية والإدارية المركزية من أصل (159) إستمارة، وفي المقابل تم استرجاع 130 استمارة وباقي الإستمارات تم تضييعها من قبل أفراد العينة، كما تم استبعاد البعض منها والتي لم تستوف الشروط اللازمة للتحليل . لذا اعتمدنا على 130 استمارة لإجراء الدراسة عليها ومعالجتها وتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج.

رابعاً: مجتمع الدراسة:

1- تعريف مجتمع الدراسة:

إنَّ مجتمع الدراسة يعرف بأنه: "جميع مفردات الظاهرة التي يتم دراستها، لذلك فإنَّ مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة."¹

بالنسبة لمجتمع الدراسة فإن المجتمع المستهدف يتمثل في جميع الموظفين الإداريين بالجامعة ميدان الدراسة، وقد قدر عددهم 318 موظف إداري يتوزعون على ست (06) كليات، بالإضافة إلى موظفي المكتبة الجامعية والإدارة المركزية

الجدول رقم (05) : الحجم الكلي البحثي

حجم العدد البحثي	الكليات
31	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
32	كلية العلوم وتكنولوجيا
19	كلية الحقوق والعلوم السياسية
60	كلية علوم الطبيعة والحياة
31	كلية الآداب واللغات
24	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
112	موظفي الإدارة المركزية
09	موظفي المكتبة
318	المجموع

¹ - مورس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ط 2، دار القصبية، الجزائر، 2004، ص 301.

2- عينة الدراسة:

تلعب العينة دورًا محوريًا في البحث الإمبريقي، لذا يجب أن يكون مجتمع البحث ممثلًا ومتجانسًا، حيث تم تعريف العينة على أنها: «اختيار صغير من وحدات مجتمع البحث عشوائيًا أو منظمًا».¹ كما عُرِفَت على أنها جزء صغير من المجتمع الأصلي يشترك مع هذه الأخيرة، في أنها تحمل نفس خصائصه ووحداته وعناصره المكونة له".²

3- نوع العينة المختارة في الدراسة:

إخترنا العينة العشوائية الطبقيّة ذات التوزيع النسبي، حيث يلجأ الباحث الإجتماعي إلى استخدام هذه الطريقة إذا أراد أن يختار عددًا من المفردات من كل شريحة بشكل يتناسب مع حجمها؛³ أي لا يتم تقسيم حجم العينة الكلية بالتساوي على عدد الطبقات وإنما يتم الأخذ بعين الاعتبار التناسب النسبي بين حجم كل طبقة وحجم العينة المستخرجة منها بحيث يحسب حجم العينة من كل طبقة على النحو التالي:

للحصول على حجم العينة الكلي للمجتمع الأصلي يتم حساب $159=2\div 318$

4- حساب العينة :

حجم عينة الطبقة الأولى = حجم الطبقة الأولى ÷ حجم المجتمع الكلي مضروبة في حجم العينة الكلي للمجتمع الأصلي

- 1) حجم العينة الطبقيّة الأولى (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية) = $24=159\times 318\div 12$
- 2) حجم العينة الطبقيّة العينة الثانية (كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير) = $16=159\times 318\div 31$
- 3) حجم العينة الطبقيّة العينة الثالثة (كلية الأدب العربي واللغات) = $15=159\times 318\div 31$
- 4) حجم العينة الطبقيّة العينة الرابعة (كلية العلوم والتكنولوجيا) = $16=159\times 318\div 32$
- 5) حجم العينة الطبقيّة العينة الخامسة (كلية الحقوق والعلوم السياسية) = $10=159\times 318\div 19$
- 6) حجم العينة الطبقيّة العينة السادسة (كلية علوم الطبيعة والحياة) = $30=159\times 318\div 60$
- 7) حجم العينة الطبقيّة العينة السابعة (موظفي الإدارة المركزية) = $56=159\times 318\div 112$

¹ - أحمد بن مرسل: منهجية البحث في علوم الإعلام والاتصال، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 197.

² - مهديّة هامل: المسلك المنهجي لإعداد مذكرات التخرج في العلوم الاجتماعية، الطبعة 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 120.

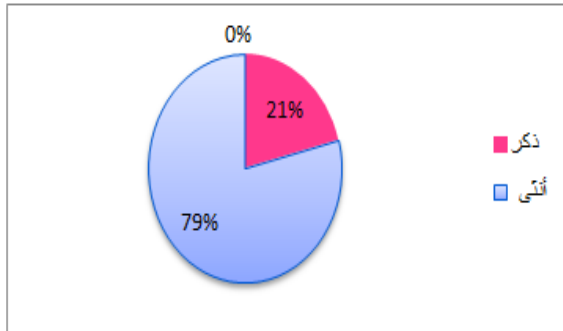
³ - المرجع نفسه، ص 128.

(8) حجم العينة الطبقية العينة الثامنة (موظفي المكتبة) = $9 \div 318 \times 159 = 04$.

5- عرض الخواص الإحصائية للعينة المدروسة (تحليل البيانات الشخصية):

بعد عرضنا للمجتمع الأصلي واختيار العينة التي تتوافق مع أهداف الدراسة، سنقوم بعرض خصائص العينة المختارة والمتمثلة في البيانات الشخصية والتي تشكل الإطار المرجعي للباحث في تقديم لمحة عن شخصية المبحوثين، وذلك على اعتبار أن هذه البيانات تقدم صورة واقعية عن خصائص وسمات عينة الدراسة من جنس، سن، مستوى تعليمي، أقدميه في العمل، الوظيفة الحالية، في محاولة للتعرف على إنعكاسات الإدارة الإلكترونية كتوجه إداري جديد يعتمد على استخدام أجهزة الحاسوب والتي يستخدمها كلا الجنسين، على القيم التنظيمية التي تعبر عن سلوك تنظيمي يصدر عن كلا الجنسين باختلاف المستوى العمري والثقافي، وبالتالي سنحاول الربط بينها وبين متغيرا الدراسة (الإدارة الإلكترونية والقيم التنظيمية) والذي من شأنه أن يعطينا صورة دقيقة واضحة عن خصائص العينة وسماتها بجامعة الطارف .

الشكل رقم (26): مخطط بياني يوضح الجنس



الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب الجنس

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	21%
أنثى	103	79%
المجموع	130	100%

المصدر: السؤال رقم (01) من الاستمارة

تشير الشواهد الرقمية الواردة في الجدول رقم (06) والمتعلق بمتغير الجنس أن:

أغلب المبحوثين إناث بنسبة تقدر بـ 79% من إجمالي العينة ما يعادل 103 مبحوثاً، أما بالنسبة للذكور فهم 27 أي ما يعادل 21% من إجمالي العينة، وهذه الأرقام تشير إلى إختلاف في طبيعة التوزيع الذي يرجع إلى أن التوظيف داخل الإدارات الجزائرية عشوائي ولا يخضع للتوازن الجنسي، فالعمل الإداري متاح لكلا الجنسين وأمام الوضعية الاقتصادية الراهنة لا خيار للجنسين الإناث أو الذكور في التوظيف بقدر ما يهم الحصول على الوظيفة لضمان الدخل .

كما أنّ التغيرات التي أحدثتها الرأسمالية والثورة الصناعية في أوروبا، وأفكار التحرر للمرأة والمساواة بينها وبين الرجل في الحقوق والواجبات من أسباب خروجها، فبعد تحرر المرأة الغربية جاء دور المرأة العربية

لنتحرر من قيود العادات والتقاليد وقيود المجتمع لسنوات طويلة، وخطت المرأة العربية أول خطوة في سبيل التحرر وذلك بخروجها للتعليم فدرست الأطوار الأولى، ثم انتقلت في مراحل أخرى لأطوار متقدمة من التعليم إلى أن تمكنت من متابعة تعليمها العالي، وتقلدت العديد من المناصب التعليمية والصحية والإدارية منها. كما أن قضية التنمية المجتمعية أصبحت مرهونة بعمل كلا الجنسين وتمكين المرأة ووضعها كشريك في تنمية المجتمع، لذا عمدت الدول والحكومات والمنظمات غير الحكومية على تمكينها وتحسين أوضاعها وإزالة العقبات التي تعيق تقدمها ومشاركتها في المجتمع، وقد شهد المجتمع الجزائري في العقود الماضية تحولات اقتصادية واجتماعية وسياسية أدت إلى فتح المجال وإتساع الأفق أمام المرأة للمشاركة في هذه التنمية، وإمتد عملها ليشمل المواقع الإدارية والمهن المختلفة، حيث تخطت المرأة الجزائرية المهن التقليدية إلى المهن التي كان ينظر إليها على أنها أعمال الرجال، والولوج أيضًا إلى دنيا المقاولاتية واستطاعت أن تتقلد مناصب ومراكز قيادية في العديد من المؤسسات بجهودها وكفاءتها، لذا فقد ارتفعت مؤخرًا نسبة النساء اللواتي يتقلدن المناصب الإدارية في المؤسسات الحكومية وأصبحت مصدرًا لإتخاذ القرار، وأصبحت منافسًا للرجل رغم التقاليد والأعراف التي مازالت مغروسة لدى البعض، والتي تؤدي إلى التخوف من التحاق المرأة بالوظيفة المختلطة.

وهذه النسبة ذات دلالة سوسيولوجية تشير إلى أنه تم فتح الباب أمام المرأة لتتقلد مناصب مختلفة، وقد تمكنت من إثبات جدارتها في عدة تخصصات، حيث سمحت لها القوانين من إتخاذ قرارات مصيرية وشغل مناصب في منظمات مختلفة.

كما يعتبر موضوع عمل المرأة من المواضيع الهامة لدى العديد من المفكرين والعلماء في التراث النظري السوسيولوجي، وقد تناولته مختلف العلوم نخص بالذكر علم الاجتماع، أما عن عمل المرأة بالنسبة لفيلسوف الحضارة "مالك بن نبي" على سبيل الذكر نجده أنه ذكر المرأة ضمن جميع مؤلفاته ، وفي مواطن متعددة وخاصة في كلامه عن توجيه العمل فهي مثل التاجر والطالب والعامل والراعي، مطلوب منها أن يكون عملها في هذا الإتجاه وليس في سواء بغض النظر عن طبيعته "وحسب رأيه متى أضر عملها بالبناء الإجتماعي في موقع من المواقع يصبح مرفوضًا".¹

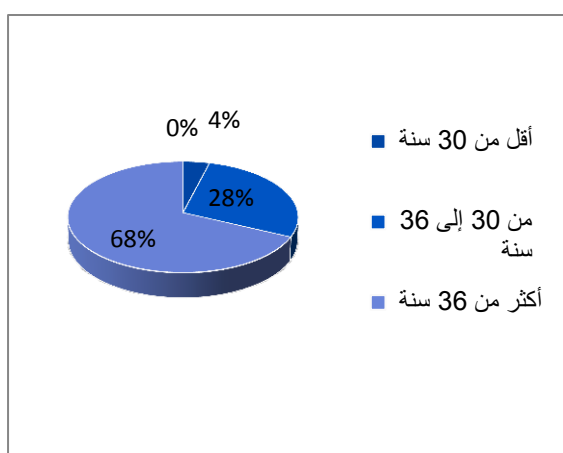
¹-مالك بن نبي : شروط النهضة، دار الفكر المعاصر ، بيروت ، لبنان ، 2000، ص 64.

فهو يؤكد على مصلحة المجتمع ومصلحة الأفراد وعلى مصلحة المرأة على وجه الخصوص، فهي مصدر إلهام كونها تقوم بالعديد من الأدوار كأم وزوجة إذ بهذين الدورين فقط تخدم الحضارة والمجتمعات الإنسانية، وبدورها الاقتصادي تساهم في تحقيق تنمية اقتصادية مجتمعية وتحقيق ذاتها وطموحاتها.

والجدول الموالي يظهر توزيع عينة الدراسة حسب السن :

الجدول رقم (07): توزيع العينة حسب السن الشكل رقم (27): التمثيل البياني لتوزيع العينة

حسب السن



المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	05	4%
من 31 سنة إلى 36 سنة	36	28%
أكثر من 36 سنة	89	68%
المجموع	130	100%

المصدر : السؤال رقم (02) من الاستمارة

وفي المقابل نجد أن المعلومات الإحصائية الموضحة بالجدول رقم (07) والمتضمنة للفئات العمرية العينة الدراسة، والتي تشير إلى أن الفئة العمرية (أكثر من 36 سنة) وتمثلها النسبة 68% هي الأكثر، تليها الفئة العمرية (من 31 سنة إلى 36 سنة) بنسبة 28%، ثم تليها الفئة الشبابية أقل من 30 سنة بنسبة 4%.

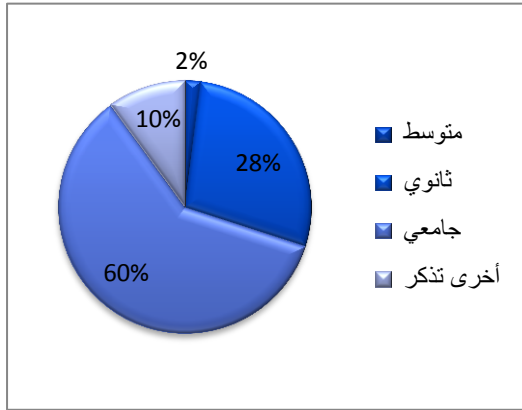
وما يمكن استنتاجه من هذه المعطيات الكمية أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتجاوز سنهم 40 سنة وهذا راجع إلى قانون التوظيف العمومي في الجزائر الذي يحدد سن العمل وسن التقاعد، كما أن السن مهم جداً كونه يحدد لنا سنوات الخبرة فكلما كان السن كبيراً ساعد ذلك على إكتساب مزيد من الخبرة في مجال العمل، كما لا ننسى سياسات التشغيل التي انتهجت والتي عمدت إلى عقود ما قبل التشغيل في التسعينات بداية الألفية، والتي أعطت لهم الأولوية للتوظيف لهذا فسنهم عادي جداً، وهذا يعني أن سياسات التشغيل التي انتهجت في التسعينات كانت لها انعكاسات حيث ستكون الفئة الشبابية التي سنها أقل من ثلاثين سنة قليلة وضئيلة جداً، كما أن هذا لا يقلل من شأن الفئات العمرية الأخرى التي تكون لديها دافعية أكبر

للعمل وتقديم الإضافة، خاصة أن غالبية هذه الفئات الشبابية متمكنة من المعرفة المعلوماتية والتكنولوجية وهذا ما يسهل عليها العمل، ويسمح لها بالانجاز والإبداع عكس الفئة (أكثر من 36 سنة) التي رغم خبرتها في مجال العمل إلا أن دافعتها نحو الانجاز تجدها منخفضة نتيجة عاملي التكرار والجمود الإداري .

ونجد الجدول الموالي يظهر توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم (28): التمثيل البياني لتوزيع

العينة حسب المستوى التعليمي



المتغير	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	03	2%
ثانوي	37	28%
جامعي	78	60%
أخرى تذكر	12	10%
المجموع	130	100%

المصدر : السؤال رقم (03) من الاستمارة

يعدّ التعليم ركيزةً أساسيةً لأي حضارة في العالم، منه تحدث النهضة والنقدم والتطور والإبداع، وهو مهمة لا تقتصر فقط على كسب المهارات بل تتعلق أيضاً بتجسيد قيم احترام حياة الإنسان وصيانة كرامته، وبنوه (مالك بن نبي) فيلسوف النهضة إلى أن المجتمعات لم تعد تقاس بكمية ما فيها من أشياء مادية بل بمقدار ما فيها من أفكار، فالتعليم كما شبهه (نيلسون مانديلا) أنه السلاح الأقوى الذي يمكن استخدامه لتغيير العالم، وحينما سأل (لي كوان يو) عن سر المعجزة في سنغافورة أجاب: أنا لم أقم بمعجزة في سنغافورة، أنا فقط قمت بواجبي فخصصت موارد الدولة للتعليم، غيرت مكانة المعلمين من طبقةٍ بائسة، إلى أرقى طبقة في سنغافورة، المعلم هو من صنع المعجزة، هو من أنتج جيلاً متواضعاً يحب العلم والأخلاق، بعد أن كان شعباً يبصق، ويشتم بعضه في الشوارع.

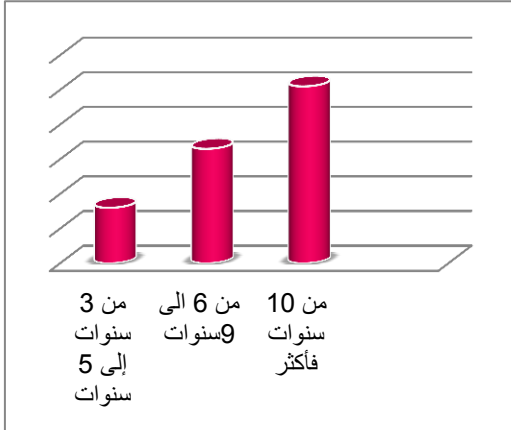
وقد أفضت الدلائل الكمية للجدول رقم (08) الذي يوضح خصائص العينة حسب المستوى التعليمي فيما يلي:

78 لديهم مستوى جامعي أي بنسبة 60% و 37 مفردة والمقدر بنسبة 28% لديهم مستوى ثانوي، وتليها فئة 02 % لفئة مستوى المتوسط وكانت 10% لفئة التكوين المهني في تخصص إعلام آلي وتقني سامي. وهو ما يدل على ارتفاع مستوى أفراد العينة حاملي الشهادات الجامعية، وهذا طبقاً لسياسة التوظيف التي انتهجتها المؤسسات تماشياً مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

واستناداً إلى الشواهد الرقمية أعلاه التي توضح أنّ نسبة أصحاب الشهادات هي الأعلى نسبة، وهذا راجع إلى سياسة الإصلاح في مجال التعليم في الجزائر، والمتمثلة في مجانية وإجبارية التعليم إذ مكنت شريحة كبيرة من أفراد المجتمع من استكمال دراستها، حيث يعتبر التعليم في الجزائر أحد أهم القطاعات التي تولي لها الدولة الجزائرية أهمية بالغة من جميع النواحي، سواء من ناحية الميزانية التي رصدتها للتعليم سنوياً أو من خلال الطاقة البشرية الهائلة التي يضمها القطاع، كما نجد نسبة منهم والمقدرة نسبتهم بـ 10% تحصلوا على شهادة تكوين مهني (مهندس دولة في الإعلام الآلي) كون هذا التخصص أضحي مهماً جداً في ظل التطور التكنولوجي والمستجدات الجديدة في سوق الشغل.

كما أنّ هذا الطرح يجعلنا نعطي لمحة عن الإصلاحات التربوية في الجزائر فديمقراطية التعليم ليست شيئاً جديداً للمدرسة الجزائرية، إذ أنّ باب المدرسة مفتوح لكل من بلغ السادسة لتضمن بذلك مساواة أكثر عدالة وتعليماً أحسن تخطيطاً، ولتقضي على الفوارق السائدة في مجال التعليم، إذ عمدت السياسة الجزائرية في ميدان التربية والتعليم على توجيه علمي أكثر منه أدبي، وذلك لتفادي النقص الملحوظ في مجال الإطارات العلمية ومواكبة التقدم والتكنولوجيا الحديثة التي تعرفها الدول المتقدمة، علاوة على ذلك نجد أنّ من أفراد العينة من استكمل شهادة إضافية في مؤسسات التكوين المهني سواء في تخصص تسيير المورد البشرية، محاسبة أو تقني سامي إعلام آلي ضناً منه أنّ الشهادة الجامعية وحدها لا تكفي للحصول على منصب عمل، في ظل تداعيات القرن ومتطلبات سوق الشغل التي تشترط في بنود العمل كفاءة مهنية أو شهادة في الإعلام الآلي.

الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية الشكل رقم (29): تمثيل بياني الخبرة المهنية



الخبرة المهنية	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
من 03 سنوات إلى 05 سنوات		21	16%
من 06 سنوات إلى 09 سنوات		43	33%
من 10 سنوات فأكثر		66	51%
المجموع		100	100%

المصدر : السؤال رقم (04) من الإستمارة

- ما توضحه البيانات الواردة في الجدول رقم (09) الأقدمية في العمل توزعت على عينة البحث كما يلي:
- من 10 سنوات فأكثر بنسبة 51%.
 - تليها مباشرة فئة من 06 سنوات إلى 09 سنوات بنسبة 33%.
 - من 03 سنوات إلى 05 سنوات قدرت نسبتهم 16%.

ومن خلال قراءة للمعطيات الرقمية يتضح أن المؤسسة محل الدراسة (جامعة الشاذلي بن جديد الطارف) تمثلها أعلى نسبة لفئة أكثر من 10 سنوات، وهذا راجع إلى ارتفاع نسبة الفئة العمرية 68% أكثر من 36 سنة. حيث تعبر الخبرة في العمل المهني والعالم المهني عن مجموعة المهارات المهنية والشخصية والقدرات المهنية والإستعدادات المهنية أيضاً، وهناك بعض المؤسسات والشركات من تشترط على المتقدمين على الوظيفة شهادة تثبت خبرتهم وكفاءتهم المهنية، كما يتم معرفة الخبرة المهنية لكل موظف من خلال اختبارات مهنية خاصة بكل مؤسسة مهنية وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، وفي الغالب يتم احتساب الخبرة المهنية من آخر سنة قام فيها الموظف بالعمل إلى أول سنة بدأ فيها عمله، فمن المهم جداً أن يكون الموظف ذو خبرة في العمل خاصة قبل تقديم طلب التعيين، وقبل الحصول على الوظيفة لأنها تعتبر مهمة في النجاح بالمستقبل المهني.

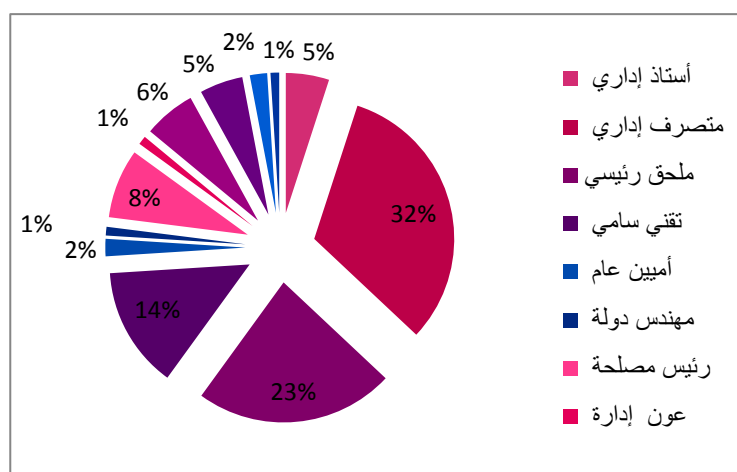
كما أنّ الخبرة المهنية لا تقاس بعدد سنوات العمل فقد يكون للموظف سنوات عدة يشغل وظيفة ما لكن ليس لديه خبرة كافية، وقد تجد الخبرة لدى فرد لازال يبحث عن الوظيفة، ومع التطور التكنولوجي الراهن والثورة المعلوماتية التي أفرزت أسلوب جديد للإدارة كان لابد من الفئات العمرية الأكثر من 36 سنة أن تتكيف مع الظروف الجديدة وتتقبل العمل وفق الأسلوب الإلكتروني .

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ إداري		06	05%
متصرف إداري		42	32%
ملحق رئيسي		30	23%
تقني سامي		18	14%
أمين عام		03	02%
مهندس دولة في الإعلام الآلي		02	1%
رئيس مصلحة		10	08%
عون إداري رئيسي		02	01%
كاتبة مديرية		08	06%
موظف (ة)		06	05%
سكرتارية		02	02%
حاجب		01	01%
المجموع		130	100%

المصدر : السؤال رقم (05) من الاستمارة

الشكل رقم (30): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب الوظيفة الحالية



وتؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (10) ما يلي:

نسبة 32% من أفراد العينة يحملون منصب متصرف إداري وهي أعلى نسبة، تليها نسبة 23% يحملون منصب ملحق رئيسي، والنسبة المئوية قدرت بـ 14% منصب تقني سامي، ومن ثم وظيفة رئيس مصلحة والبالغ عددهم 10 أي بنسبة 8%، ثم رتبة كاتب مديرية بنسبة 6%، وأستاذ إداري قدرت نسبتهم بـ 5% ونفس النسبة بالنسبة لحاملي منصب موظف، وأخر نسبة وليس آخرها لوظيفة سكرتيريه المقدر نسبتهم بـ 2% والحاجب بنسبة 01% ما يمكن استنتاجه أن الجامعة محل الدراسة تتوفر على موظفين كل حسب منصبه ومجال تخصصه، وما تم رصده أن الجنس اللطيف تقلد منصب رئيس مصلحة بنسبة 10% كذلك بالنسبة للأساتذة الإداريين أغلبيتهم نساء أما منصب متصرف إداري فتتوزع النسبة لكلا الجنسين. وهذا التنوع ساعدنا كثيراً في رصد الظاهرة المراد دراستها والمتمثلة في أسلوب الإدارة الالكترونية، حيث أن كل موظف استناداً إلى وظيفته الحالية أعطى رأيه بناءً على المنصب الذي يشغله.

خامساً: الأساليب الإحصائية:

إعتمادنا في الدراسة الراهنة على الأسلوبين الكمي والكيفي، وهي أنواع يتم الإعتماد عليها في إجراء البحوث الإجتماعية، بغية التوصل إلى وصف شامل ودقيق لظاهرة إجتماعية معينة.

1- الأسلوب الكمي: يعتمد على التكميم والقياس بحيث تم ترجمة المعطيات الميدانية بنسب مئوية وتكرارات وجداول بسيطة وأخرى مركبة.

2- الأسلوب الكيفي: عبارة عن قراءات كيفية للمعطيات الكمية، وهي ترجمة الأرقام والنسب الموجودة في الجدول إلى تحليلات سوسيولوجية، في ضوء التراث النظري والدراسات السابقة للإجابة عن التساؤلات التي تتطوي عليها المشكلة البحثية والفرضيات بهدف استخلاص النتائج.

خلاصة:

إعتمدنا في هذا الفصل على جملة من الإجراءات المنهجية والمتمثلة في أدوات جمع البيانات الميدانية، وأيضًا التعرف على ميدان الدراسة كما قمنا بعرض المراحل الزمنية التي مرت بها الدراسة الراهنة بشقيها النظري والميداني، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وحجم العينة المراد إجراء البحث الميداني عليها، تأتي مرحلة عرض وتحليل البيانات الميدانية ومن ثم مناقشة النتائج، حيث ساهم الجزء المنهجي في تسهيل صيرورة تقدم الدراسة، إذ أن الإجراءات المنهجية عامة تسهل الإحاطة بكافة ظروف العمل البحثي، وتعتبر هذه الخطوات المنهجية هي المراحل الفعلية في إعداد أي بحث علمي، والتي ستمكننا من التعرف على إنعكاسات الإدارة على القيم التنظيمية للمورد البشري بجامعة الطارف، ومن ثم الوصول إلى إجابات لتساؤلات الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات المطروحة.

الفصل الخامس:
عرض وتحليل البيانات
الميدانية (قيمة العمل
والالتزام)

تمهيد

أولاً: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على اتجاهات المورد
البشري نحو قيمة العمل بجامعة الطارف

ثانياً: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الأنشطة السلوكية
للمورد البشري نحو قيمة الالتزام بجامعة الطارف

تمهيد :

بعد أن قطعنا عدّة خطوات من البحث الميداني في جمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة ،سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض ومعالجة البيانات الميدانية ، حيث تعدّ هذه المرحلة من أهم مراحل البحث العلمي،والتي على أساسها تبنى نتائج الدراسة، ويكون تفرّغ البيانات المتحصل عليها مستمداً من الاستبيان ومن ثم التحليل والتوصل إلى النتائج للإجابة على الفروض والتساؤلات السابقة .

أولاً : إنعكاسات الإدارة الإلكترونية على إتجاهات المورد البشري نحو قيمة العمل بجامعة الطارف:

إنّ العلاقات التي تربط أفراد المؤسسة في الإدارة الحديثة هي علاقات رسمية في جوهرها، بخلاف العلاقات غير الرسمية التي تربط أفراد المؤسسة بعلاقات أسرية، تقوم على العطف والرحمة والشهامة مع توفير بيئة العمل المناسبة، حيث تعد الإدارة الإلكترونية أحد الوسائل لتحقيق الأهداف الرسمية في المؤسسة وحل المشكلات، إدارة الوقت والقيادة والتحفيز والإتصال ونحو ذلك، ما يدفع بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بواسطة هذا المدخل ووسائطه.¹ (بتصرف)

فالتوجه نحو العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات بإختلاف أنشطتها وأهدافها، إستلزم من الموظفين إستخدام الحاسوب طوال الدوام اليومي، وهذا التفاعل التكنو إجتماعي أحدث نوع من التأثير على اتجاهاتهم نحو العمل الإداري، وهو ما ستوضحه إجابات المبحوثين في هذه الجزئية.

الجدول رقم (11): يوضح ممارسة نشاط آخر قبل الالتحاق بالوظيفة الحالية في الجامعة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ممارسة نشاط آخر		
نعم	90	69%
لا	40	31%
المجموع	130	100%

المصدر: السؤال رقم (06) من الإستمارة

تُبين القراءة الرقمية للجدول رقم (11) أنّ نسبة 69% من أفراد العينة كانوا يمارسون نشاط آخر قبل التحاقهم بالوظيفة الحالية بالجامعة، بينما الآخرين والمقدر نسبتهم 31% لم يتحصلوا على وظيفة إلاّ الوظيفة الحالية في المؤسسة ميدان الدراسة .

ومن خلال قراءتنا لمعطيات الجدول تستنتج أنّ 69% من أفراد العينة توظفوا في قطاعات ومؤسسات مختلفة، وهو ما يبين أنّ لديهم خبرة كبيرة تتعلق بكيفية سير العمل وطريقة الإنجاز إضافة إلى التسيير البيداغوجي كون أنّ أغليبيتهم اشتغلوا في قطاع التربية، وبالتالي توظيفهم في المؤسسة الجامعية لم تشكل

¹ - ما الفرق بين الإدارة القديمة والإدارة الحديثة، متوفر على الرابط: <https://specialties.bayt.com> تم الإطلاع على الموقع: 2022 /02/11 على الساعة 22:35.

لهم عائقاً خاصة وأنّ هناك تقارب في المهام بين المؤسسة التربوية ومؤسسة التعليم العالي وهو ما سيوضحه الجدول الموالي .

الجدول رقم (12) : طبيعة النشاط في حالة الإجابة بنعم

النسبة المئوية	التكرار	المتغير طبيعة النشاط
0%	00	زراعي
02%	02	صناعي
07%	09	تجاري
45%	59	إداري
14%	18	تعليمي
02%	02	أخرى تذكر
70%	90	المجموع

المصدر: السؤال رقم (07) من الإستمارة

بالإستناد إلى الشواهد الرقمية للجدول أعلاه ، الذي يوضح طبيعية النشاط الذي زاوله أفراد العينة والبالغ عددهم (90) موظف قبل التحاقهم بالوظيفة الحالية، تبين أنّ هناك تباين صارخ في القطاعات المهنية حيث احتل القطاع الإداري أعلى نسبة قدرت بـ45%، يليها القطاع التربوي بنسبة 14%، ثم القطاع التجاري 07% وأخر نسبة للقطاع الزراعي والمقدرة بـ00%.

فنسبة 45% تشير إلى التوجه نحو القطاع الخدماتي، فهذا الأخير يعد اليوم أحد أهم القطاعات الحديثة للاقتصاديات المعاصرة ، بعدما كان سابقاً يعاني من الإهمال ويرتّب في المرتبة الثالثة كونه لا يساهم في خلق ثروة، وبعد الثورة الصناعية نما هذا القطاع بسرعة فائقة وتم تحويل معظم الاقتصاديات إلى إقتصاديات خدمية ، وحالياً يعتبر قطاع الخدمات قلب الإقتصاد المعاصر، لذا يتعين على أصحاب القرار إتخاذ تدابير من شأنها أن تساهم في عصرنه قطاع الخدمات، لتفعيل دوره في عجلة التنمية والعمل على هندسته وربطه بنموذج الإدارة الإلكترونية .

كما أنّ التباين بين القطاعات يطرح قضية مهمة جداً تتعلق بعزوف الشباب الجزائري عن العمل في القطاع الفلاحي ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية:

يرى "تريكي حسان" في مقاله "ملامح التحول في قيم العمل في المجتمع الجزائري : دراسة تحليلية" أنّ انجذاب الأفراد للعمل في الوظيف العمومي يرجع إلى عدة عوامل تتعلق أساسًا بنظرة الأفراد إلى العمل المكتبي، وما يحملونه من قيم تجاه الوظائف الإدارية بصفة عامة والحكومية بصفة خاصة، ومن أبرز هذه العوامل :

-انجذاب الأفراد إلى العمل في الوظيف العمومي لما يوفره من راتب مضمون ووظيفة مستقرة ومكاسب أخرى كالضمان الاجتماعي، والتقاعد والخدمات الاجتماعية .

-النظرة الاجتماعية إلى العمل الإداري وما يمنحه من مكانة اجتماعية وسلطة تزيد من قوة جاذبيته على المستوى النفسي-الاجتماعي.

-انجذاب الأفراد للعمل في الوظيف العمومي مرتبط بالفكرة التي يحملها عن هذا القطاع، فقد كان يشكل رمزًا لممارسة السلطة التي كان الجزائريون قد حرّموا منها لعقود طويلة تحت الإحتلال، ولهذا كان العمل فيه هو بمثابة ممارسة السلطة ، ولعل ذلك ما دفع ببيير برديو للقول بأنّ الوظيف العمومي كان يعد «جنة المهن». وأكد "منير قندوز"¹ ، أنّ التحولات الإقتصادية الحاصلة في العالم أثرت بشكل كبير ومباشر على اتجاهات وسلوكيات العامل وخاصة قيمه المرتبطة بالعمل، حيث أتى العمل كقيمة في مرتبة متأخرة على سلم القيم لدى الأفراد والمجتمعات ولاسيما النامية والفقيرة، وبرزت بذلك "ثقافة العيب" التي إرتبطت بإنخفاض قيمة العمل اليدوي ورفض بعض الأعمال اليدوية لأنها لا تتناسب مع المكانة الإجتماعية للفرد وكرست قيم فردية في العمل مثل "قيمة الاستسهال".

وما يمكن استنتاجه أيضًا إقبال عدد كبير من الموظفين وخاصة الجنس اللطيف على العمل في القطاع التربوي، كونه قطاع حساس يتطلب عناية خاصة ومعاملة إنسانية مع التلاميذ من أجل نجاح الرسالة التعليمية.

¹-منير قندوز :مرجع سابق ، ص 15.

وسنحاول في الجدول الموالي التعرف على نسبة ممارسة الموظفين للعمل في ظل الإدارة التقليدية السابقة:

الجدول رقم (13) : ممارسة العمل سابقا في ظل الإدارة الورقية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ممارسة العمل في ظل الإدارة الورقية		
نعم	101	78%
لا	29	22%
المجموع	130	100%

المصدر : السؤال رقم (08) من الاستمارة

بالإسناد إلى المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه الذي يوضح ممارسة أفراد العينة للعمل في ظل الإدارة التقليدية تبين أن 78% زاولوا مهامهم وفق الأسلوب التقليدي قبل التحول إلى المدخل الإلكتروني، في حين نجد نسبة 22% منهم لم يلحقوا على هذا الأسلوب وزاولوا أعمالهم وفق الأسلوب الإلكتروني.

إنّ العمل وفق الأسلوب الإداري الإلكتروني كأسلوب جديد في الإدارات والمؤسسات الجزائرية لم يتم تبنيه إلا في الآونة الأخيرة كضرورة ملحة، فبعد المشاكل التي واجهت الإدارة العمومية الجزائرية في مختلف مراحلها منذ الاستقلال أصبح الإصلاح الإداري حتمية للخروج من هذه الدوامة، إذ أفرز الأسلوب الورقي العديد من المشكلات منها ما تعلق بالتأخر في تقديم وثائق المواطنين، تعطيل المهام، المحسوبية والرشوة أي فساد إداري تخلل كلّ المؤسسات، أين الحل إذن؟ الحل في ضرورة إعادة عصرنة كلّ القطاعات، من خلال إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي شكلت ثورة حقيقية في عالم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، وظهور إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والإرتقاء به، ومن ثم تحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات الإدارية بأقل تكلفة وبوقت وجهد أقل وكانت الجزائر ضمن الدول التي تبنت هذا المدخل من خلال المشروع الجزائري إلكترونية (2008-2013م) الذي يعد من المشاريع الكبرى التي أعدتها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بداية من عام 2009م شمل مؤسسات وإدارات عمومية، كما شملت الجامعات ومراكز البحث والذي يرمي إلى الإسراع في تشييد مجتمع المعلومات والإقتصاد الرقمي في الجزائر. (أنظر إلى تجارب قطاعية للإدارة الإلكترونية في الجزائر في الفصل الثاني، ص 109 إلى غاية 123).

ومن خلال الجدول الموالي سنكشف عن تقييم أداء الموظفين بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف في ظل الإدارة التقليدية السابقة ومتغير الوظيفة الحالية.

الجدول رقم (14): تقييم الأداء في ظل الإدارة التقليدية السابقة

المجموع	جيد جدا		جيد		متوسط		ضعيف		ضعيف جدا		التقييم الوظيفة الحالية	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
%05	06	%00	00	%00	00	%04	06	%00	00	%00	00	أستاذ إداري
%32	42	%00	00	%05	07	%16	21	%09	12	%02	02	متصرف إداري
%23	30	%02	02	%04	05	%11	14	%04	05	%03	04	ملحق رئيسي
%14	18	%00	00	%00	00	14%	18	%00	00	%00	00	تقني سامي
%02	03	%00	00	%00	00	%01	01	%02	02	%00	00	أمين عام
%01	02	%00	00	01	01	01	01	%00	00	%00	00	مهندس دولة في الإعلام الآلي
%08	10	%00	00	%05	06	%02	04	%00	00	%00	00	رئيس مصلحة
%01	02	%00	00	%00	00	%02	02	%00	00	%00	00	عون إداري رئيسي
%06	08	%00	00	%06	08	%00	00	%00	00	%00	00	كاتبة مديرية
%05	06	%01	01	%03	04	%01	01	%00	00	%00	00	موظف (ة)
%02	02	%01	01	%01	01	00%	00	%00	00	%00	00	سكرتارية
%01	01	%01	01	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	حاجب
%100	130	%05	06	%24	31	%52	68	%14	19	%05	06	المجموع الكلي

المصدر : السؤال رقم (09) من الإستمارة

من خلال البيانات المستمدة من الجدول رقم(14) المتعلق بتقييم الموظفين لأدائهم في ظل الإدارة الورقية والذي تم ربطه بالوظيفة الحالية، نجد نسبة 52% من أفراد العينة أكدوا أن أدائهم كان متوسط وهم أغلب الموظفين تقريبا أي الذين يشغلون منصب (أستاذ إداري،متصرف إداري، ملحق رئيسي، تقني سامي أمين عام،مهندس دولة في الإعلام الآلي، رئيس مصلحة، عون إداري رئيسي، كاتبة مديرية سكرتارية)، بينما نسبة 24% من نفس المناصب السابقة إعتبروا أن أدائهم في ظل الأسلوب الورقي جيد،ومنهم أيضا من قيمه على أساس أنه جيد جدا وذلك بنسبة 05%، وهناك من يرى أنه أدائه ضعيف

جدا في الإدارة التقليدية وذلك بنسبة 05% وهم الموظفين الذين يشغلون منصب متصرف إداري وملحق رئيسي.

ما يمكن أن تستنتج من خلال المعطيات الكمية، أن أداء أغلب أفراد العينة في ظل الإدارة الورقية هو متوسط وبالتالي لا يمكن الحكم على هذه المرحلة بالفشل، لأن الجديد لا يلغي القديم بل يضيف له ليصبح أفضل وأحسن، كما أن أداء المهام والأعمال إلى يومنا هذا لا زالت تستند إلى الأسلوب الورقي ولا ننكر أهمية الإدارة التقليدية في أدائها للأعمال رغم ما توصف به من سلبيات، إذ أن علم الإدارة مؤسس على الورق، حيث يتم التحضير لها بالورق والكتابة بالقلم، كما أن الإدارة الورقية تتسم برسمية الوثائق فهي الأصل لأنها تحوي الدمغة، وأما استخراجها إلكترونياً فهو تابع فقط، فالأصل في الأشياء باقي وهو الإدارة الورقية والمكمل في الابتكار هو الإدارة الإلكترونية، والمهم في هذا كله البحث عن الجودة والمهارة والبحث عن الابتكار والإبداع في العمل.

أما نسبة 24% الذين اعتبروا أن أدائهم جيد في ظل الإدارة الورقية فهم الموظفون القدامى، والذين يمتلكون خبرة طويلة ساعدتهم على العمل بالأسلوب الورقي، وهم نفس الموظفين الذين وجدوا صعوبة في التكيف مع الأسلوب الإداري الإلكتروني والرافضين لهذا الأسلوب الجديد بالرغم من الروتين والجمود في الإدارة التقليدية لزالوا يميلون لها .

وتضيف عينة من طلبة الدكتوراه الذين تم طرح نفس السؤال عليهم بأنه العمل في ظل الإدارة التقليدية يتسم البطء في تسيير الأمور الداخلية للمؤسسة، والبطء في القيام بالأمور البيداغوجية التي تخص الطالب والأستاذ والموظف، إضافة إلى التكاليف الكبيرة التي تتكبدها المؤسسة الجامعية جراء العمل الورقي، ويجب البعض الآخر بأن الإدارة الورقية لها سلبيات تتمثل في استغراق وقت كبير في إنجاز المهام الإدارية، زد على ذلك عبء البحث وفي الوصول إلى المعلومة المراد البحث عنها، إضافة إلى التكاليف الباهظة للوسائل المستخدمة كالأوراق وغيرها من الأخطاء المتكررة في حساب معدلات الطلبة مثلاً.¹

¹ - انظر إلى الملحق رقم (02)

وفي الجدول رقم (15) سنوضح إحصائياً مستوى استخدام أجهزة الحاسوب لدى موظفي الجامعة ميدان الدراسة :

الجدول رقم (15): مستوى استخدام أجهزة الحاسوب

النسبة المئوية	التكرار	المتغير / مستوى الاستخدام
00%	00	ضعيف
33%	43	متوسط
48%	62	جيد
19%	25	جيد جدا
100%	130	المجموع

المصدر : السؤال رقم (10) من الاستمارة

بالرجوع إلى البيانات المتحصل عليها من الجدول أعلاه، نلاحظ أن مستوى استخدام أجهزة الحاسوب في الجامعة ميدان الدراسة جيد، وذلك لأنها النسبة الأعلى والمقدرة بـ48 %، وهناك كليات أخرى مستوى استخدامها للحاسوب متوسط وذلك بنسبة 33%، ونجد أن مستوى جيد جدا في بعض الكليات وذلك بنسبة 19%، أما مستوى ضعيف فهي منعدمة بنسبة 0%.

وهذا يوضح أن مستوى استخدام أجهزة الحاسوب في جامعة الشاذلي بن جديد بين المتوسط والجيد ولم يصل بعد إلى مستوى جيد جدا، وهذا من بين التحديات التي تقف أمام التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية بهذه الجامعة.

وفي مقابلتنا مع عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية صرح لنا بأن هناك صعوبات تقنية تتمثل خاصة في نقص الأعوان المختصين بالإضافة إلى مشكلات التمويل واقتناء المعدات المطلوبة.¹

وفي ملاحظتنا التي تمت لمختلف كليات الجامعة، رصدنا أن أغلب الموظفين يستخدمون الحواسيب وملحقاته في أداء مهامهم الإدارية، وهو ما أكد أن جامعة الشاذلي بن جديد تسعى للتخلي التدريجي عن استخدام الأسلوب الورقي في أداء الأنشطة والوظائف رغم الصعوبات التقنية والإمكانات المادية.

¹ - انظر إلى الملحق رقم (02).

وفي إطار بعث المشاريع التنموية لصالح جامعة الشاذلي بن جديد، تم بتاريخ (2022/10/22م) الموافقة على عدة عمليات إستثمارية ممرضة من طرف مديرية المالية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ولعل أبرزها اقتناء أجهزة إعلام آلي لفائدة الطلبة، توسيع شبكة الأنترنت والأنترنت شطر الأول، توسيع شبكة الأنترنت والأنترنت شطر ثاني ، وقد باشرت إدارة الجامعة في تجسيد كل هذه العمليات قبل نهاية السنة الجارية وبداية السنة المقبلة.¹

كما أنّ الحديث على مستوى استخدام أجهزة الحاسوب أو الكمبيوتر يدفعنا بالضرورة للإشارة إلى جاهزية تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الجزائر من خلال المؤشرات التالية :

1-قطاع الإتصالات :

تغطي شبكة الاتصالات في الجزائر كامل التراب الوطني بفضل شبكة من 15000 كلم من الألياف البصرية، وقد صرح وزير البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال أنّ هذا الرقم سيرتفع إلى 60 ألف كلم و22000 كلم من الخطوط الهزئية، إضافة إلى 50 محطة أرضية و100 نظام ريفي، وتملك وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال لاحتياجاتها الخاصة شبكة لإرسال المعطيات بالجملة (Megapac) بالإضافة إلى الشبكة المؤسسية الخاصة بالصكوك البريدية التي تربط أكثر من 1000 مكتب متصل بالشبكة، وبعد قطاع البريد المؤسسة الوحيدة على المستوى الوطني التي توفر خدمات الدفع الفوري في كامل أنحاء العالم، هذا وتملك الجزائر أوعية دولية مشتركة مثل "خطوط الألياف البصرية مع كل من قطاع الاتصالات:المغرب، ليبيا، تونس والخطوط البحرية مع فرنسا، إسبانيا، إيطاليا.²

2-أجهزة الكمبيوتر:

حسب التقرير العام لتكنولوجيا المعلومات The global information technologyreport : فإن عدد أجهزة الكمبيوتر التي تمتلكها كلّ 100 أسرة جزائرية هي 28 كمبيوتر التي تقدر بنسبة 28,2% وبذلك إحتلت المرتبة 89 عالمياً وبمقارنتها مع المعدل العام للدول (139 دولة) في إمتلاك جهاز الحاسوب الذي يقدر ب 49,56 نجد أنّ الجزائر تحت المعدل وهذا يدل على ضعف جاهزيتها في هذا المؤشر بالرغم من تحقيقها نسبة نمو معتبرة وشهدت أجهزة الكمبيوتر في البلدان العربية إنخفاضاً في معدل النمو

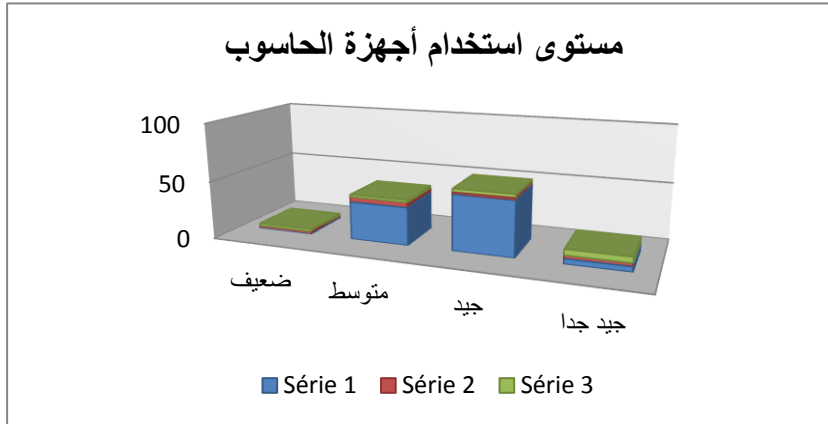
¹ <http://univ-eltarf.dz/ucbet> بتاريخ 2022/ 10/22 على الساعة 14:25.

² عبد الرزاق تومي:البنية الهيكلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر، المجلد الرابع، العدد الأول، 2011،جامعة باتنة، الجزائر، ص 122 <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/1483> بتاريخ 2022/06/04 على الساعة 14:54.

من 18,85% في عام 2010 إلى 10,05% في عام 2011، فيما بلغ عدد الأجهزة 39.728.908 جهاز، مقارنة مع 35,457,349 جهاز في العالم السابق، وقد بدأ النمو في عدد الأجهزة وصل إلى طريق مسدود، إذ سجلت ثلاث دول فقط نمواً أعلى من 20% مقارنة مع سبع دول في عام 2010، حيث سجلت الجزائر المرتبة الأولى بالعالم العربي من حيث النمو وبنسبة 27,08% حيث بلغ عدد أجهزة الكمبيوتر 3,763.607 جهاز¹.

من خلال ما سبق نستنتج أنّ الدولة الجزائرية تسعى بخطى واعدة نحو تفعيل مشروع الجزائر الكترونية وتسطير محاوره في مختلف القطاعات، وهذه المؤشرات دليل على جاهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر.

الشكل رقم (31): مخطط بياني يوضح مستوى استخدام أجهزة الحاسوب



المصدر: السؤال رقم (10) من الاستمارة

وبعدما تعرفنا على مستوى استخدام أجهزة الحاسوب ، سنحاول من خلال المعطيات الكمية التي أفضاها الجدول التالي التعرف على وتيرة استخدام هذه الأجهزة في العمل الإداري بكليات الجامعة .

¹-خروبي سفيان، عزازي عمر: دراسة وتحليل تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمحدد للتوجه الى اقتصاد المعرفة في الجزائر ، جامعة البليدة 2، الجزائر ، 104. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/269/7/8/31669> بتاريخ 2022/06/12 على الساعة 13:24.

الجدول رقم (16): تقييم وتيرة استخدام أجهزة الحاسوب في العمل الإداري بكليات الجامعة

المجموع		جيد جدا		جيد		متوسط		ضعيف		ضعيف جدا		التقييم الكليات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%09	12	%02	03	%02	02	%05	07	%00	00	%00	00	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
% 14	18	%02	03	%12	15	%00	00	%00	00	%00	00	كلية العلوم الطبيعية
%12	15	%04	05	%07	09	%01	01	%00	00	%00	00	كلية الآداب واللغات الأجنبية
%28	37	%05	07	%21	27	%02	03	%00	00	%00	00	الإدارة المركزية
14%	17	02 %	02	%1 1	14	%01	01	%00	00	%00	00	كلية العلوم والتكنولوجيا
%03	04	%00	00	%03	04	%00	00	%00	00	%00	00	المكتبة
%13	17	%03	04	%07	09	%03	04	%00	00	%00	00	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
8%	10	%00	00	%08	10	%00	00	%00	00	%00	00	كلية الحقوق
%100	130	%18	24	%71	90	12	16	%0	00	00	00	المجموع الكلي

المصدر: السؤال رقم (11) منيا.

تشير المعطيات الرقمية للجدول أعلاه تقييم وتيرة استخدام أجهزة الحاسوب في العمل الإداري بكليات جامعة الطارف ، وقد اتضح بأن هناك تفاوت في مستوى وتيرة استخدام أجهزة الحاسوب بين الكليات حيث تبين ما يلي:

بالنسبة للإدارة المركزية أثبتت القراءة الإحصائية أن وتيرة استخدام أجهزة الحاسوب جيدة وذلك بنسبة 21%، وهناك من قيمها بأنها جيد جدا وذلك بنسبة قدرت بـ 05%. وأخر نسبة للتقييم كانت متوسط 02% وهو ما يبين أن وتيرة استخدام أجهزة الحاسوب بالإدارة المركزية جيد، حيث تضم هذه الأخيرة

العديد من الموظفين بمختلف المناصب الإدارية ومختلف المصالح والأقسام، وهو ما جعل استخدام الحاسوب ضروري لكلّ موظف لإنجاز المهام الموكلة إليه .

تليها كلية علوم الطبيعة والحياة ،حيث نجد أن القراءة الإحصائية أقرت بأن وتيرة استخدام أجهزة الحاسوب في العمل الإداري جيدة وذلك بنسبة 12%، وهناك من قيمها بأنها جيد جدا وذلك بنسبة قدرت بـ 02% .وهو ما يبين أنّ وتيرة استخدام أجهزة الحاسوب بهذه الكلية **جيد**.

والنسبة الثالثة لكلية العلوم والتكنولوجيا حيث تشير المعطيات الرقمية أنّ وتيرة استخدام أجهزة الحاسوب في العمل الإداري جيدة وذلك بنسبة 11%، وهناك من قيمها بأنها جيد جدا وذلك بنسبة قدرت بـ 02%، وأخر نسبة للتقييم كانت متوسط 01% وهو ما يبين أنّ وتيرة استخدام أجهزة الحاسوب بهذه الكلية **جيد**. تليها كلية الحقوق فقد ما وضحت القراءة الإحصائية أنّ وتيرة استخدام أجهزة الحاسوب في العمل الإداري جيدة وذلك بنسبة 08%.

ونجد بعدها كليتين يتقاربان في النسبة وهما كلية الآداب واللغات، والتي تبين أنها جيدة وذلك بنسبة 07%، وهناك من قيمها بأنها جيد جدا وذلك بنسبة قدرت بـ 04%، وكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتي وضحت النسبة بأنها جيدة أيضا أي بنسبة 07%.

وأخر كلية وتيرة استخدامها لأجهزة الحاسوب متوسط هي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية فقد أثبتت المعطيات الكمية بأنها متوسطة وذلك بنسبة 05%.

ومن خلال عرضنا للمعطيات الكمية لكليات الجامعة التي تبحث في تقييم وتيرة استخدام أجهزة الحاسوب في العمل الإداري، يتضح بأنّ هناك تقارب لمسناه فيما يتعلق باستخدام أجهزة الحاسوب في العمل الإداري بين كليات الجامعة ، وهو ما يؤكد أنّ العمل الإداري فيها يتم وفق الأسلوب الإلكتروني خاصة في أداء المهام المتعلقة بالموظفين أو الطلبة وحتى الأساتذة ، ويبين أيضًا بأن هناك جاهزة للتطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية في الجامعة ميدان الدراسة ، حيث تمثل الحواسيب أحد أهم المكونات الأساسية في الإدارة الإلكترونية وهو ما ذكره "غالب ياسين" (أنظر إلى الفصل الثاني من عناصر الإدارة الإلكترونية، ص88) "أنّ عناصر الإدارة الإلكترونية تتمثل في ثلاث عناصر أساسية هي (عتاد الحاسوب، البرمجيات ، شبكة الإتصالات) حيث تعمل هذه العناصر مع بعضها بالتعاقد الإستراتيجي، بالإضافة إلى قدرات الإدارة الحديثة على البناء والابتكار.

كما ندعم قراءتنا الإحصائية **بدليل الملاحظة** الذي تم توجيهه على هذه النقطة والتمثلة في إستخدام الحواسيب في أداء المهام والوظائف الإدارية، فقد تبين أن كافة كليات الجامعة بالإضافة إلى المكتبة المركزية والإدارة المركزية تستخدم الحواسيب في العمل الإداري.

والجدول الموالي يعرض لنا تقييم وتيرة استخدام الوسائط التكنولوجية (الشبكات /البرمجيات) في العمل الإداري بكليات الجامعة حسب وجهة نظر أفراد العينة المختارة .

الجدول رقم (17):تقييم وتيرة استخدام الوسائط التكنولوجية (الشبكات /البرمجيات) في العمل الإداري

بكليات الجامعة

المجموع		جيد جدا		جيد		متوسط		ضعيف		ضعيف جدا		التقييم الكليات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
09%	12	01%	01	02%	03	06%	08	00%	00	00%	00	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
13%	18	01%	02	02%	03	07%	09	03%	04	00%	00	كلية العلوم الطبيعية
11%	15	00%	00	06%	08	05%	07	00%	00	00%	00	كلية الآداب واللغات الأجنبية
29%	37	00%	00	07%	09	10%	13	12%	15	00%	00	الإدارة المركزية
13%	17	01%	01	2%	03	08%	10	02%	03	00%	00	كلية العلوم والتكنولوجيا
04%	04	00%	00	01%	01	02%	02	01%	01	00%	00	المكتبة
12%	17	00%	00	04%	06	08%	11	00%	00	00%	00	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
08%	10	00%	00	03%	04	05%	06	00%	00	00%	00	كلية الحقوق
100%	130	03%	04	28%	37	51%	66	18%	23	00%	00	المجموع الكلي

المصدر: السؤال رقم (12) من الاستمارة

تبين من خلال البيانات الكمية للجدول رقم (17) الذي يوضح تقييم وتيرة استخدام الوسائط التكنولوجية في العمل الإداري بكليات الجامعة، أن هناك تقارب كبير جدا في كل الكليات بخصوص استخدام الوسائط

التكنولوجية، فنجد أن موظفي كلية العلوم والتكنولوجيا أقرروا بأن وتيرة استخدام الوسائط التكنولوجية متوسط وقد قدرت نسبتهم 08% وهناك منهم من اعتبر أنها جيدة وذلك بنسبة 04% وضعيف جدا وجيد جدا كانت منعدمة 0%، وهو ما يوضح أن وتيرة استخدام الوسائط التكنولوجية من (شبكات وبرمجيات) متوسطة إلى جيدة، كذلك بالنسبة لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير فقد اتضح بأن وتيرة استخدامها للوسائط التكنولوجية جيدة وقد قدرت نسبتهم 10% وهناك منهم من اعتبر أنها متوسطة وذلك بنسبة 08% أما جيد جدا فكانت النسبة 01% وضعيف جدا كانت منعدمة 0%، وهو ما يوضح أن وتيرة استخدام الوسائط التكنولوجية من (شبكات وبرمجيات) متوسطة إلى جيدة بهذه الكلية، ونفس الأمر بالنسبة لكلية علوم الطبيعة والحياة حيث أقر موظفوها بأن وتيرة استخدام الوسائط التكنولوجية متوسط وقد قدرت النسبة بـ 07%، والنسبة المئوية كانت جيد وذلك بنسبة 02%، أما جيد جدا فكانت بنسبة 02% أيضاً، وهو ما يوضح أن وتيرة استخدام الوسائط التكنولوجية من (شبكات وبرمجيات) متوسطة بهذه الكلية، وتتشابه معهم أيضا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والتي أوضحت الدلائل الإحصائية أن استخدام الوسائط التكنولوجية متوسط بنسبة 06%، وأوضحت القراءة الإحصائية للإدارة المركزية بأن هناك تناقض في إجابات الباحثين فهناك من أقر بأن وتيرة استخدام الوسائط التكنولوجية ضعيف وقد قدرت النسبة بـ 12%، وهناك منهم من اعتبر بأنها متوسطة وذلك بنسبة 10% أما جيد فكانت النسبة 07% وجيد جدا كانت منعدمة 00%، وهذا التناقض يرجع إلى أن هناك مناصب إدارية وأقسام ومصالح تستلزم استخدام الشبكات والبرمجيات في العمل أكثر من غيرها من المصالح الأخرى، ونفس القراءة بالنسبة للكليات المتبقية كلية الآداب والحقوق والمكتبة المركزية كانت متوسطة إلى جيدة.

ومن خلال المعطيات الكمية التي تبحت في تقييم وتيرة استخدام الوسائط التكنولوجية تبين أن الوتيرة متوسطة إلى جيدة في كل كليات الجامعة.

ومن خلال الجداول السابقة رقم (15) و(16) و(17) تستنتج أن هناك جاهزة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة ميدان الدراسة، حيث تم تقييم وتيرة استخدام أجهزة الحاسوب بدرجة جيد وكذلك بالنسبة لتيرة تدفقها، أما وتيرة تدفق أجهزة التكنولوجية فهي ما بين متوسط وجيد .

أما في الجدول رقم (18) يوضح لنا بما يحمله من دلائل إحصائية تقييمها حول اشتراك الموظفين في مواقع التواصل الاجتماعي لأغراض مهنية.

الجدول رقم (18):تقييم اشتراك الموظفين في مواقع التواصل الاجتماعي لأغراض مهنية

المجموع	جيد جدا		جيد		متوسط		ضعيف		ضعيف جدا		التقييم	الكليات
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
%10	12	%01	01	%02	02	%06	08	%01	01	%00	00	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
13%	18	02%	03	04%	05	05%	07	02%	03	00%	00	كلية العلوم الطبيعية
%11	15	%01	01	%02	03	%08	11	%00	00	%00	00	كلية الآداب واللغات الأجنبية
28%	37	02%	03	06%	08	20%	26	00%	00	00%	00	الإدارة المركزية
%13	17	%00	00	%02	02	%09	12	%02	03	%00	00	كلية العلوم والتكنولوجيا
%04	04	%00	00	%02	01	%02	03	%00	00	%00	00	المكتبة
%13	17	02%	01	%03	05	%08	11	%00	00	%00	00	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
07%	10	00%	00	00%	00	03%	04	04%	06	00%	00	كلية الحقوق
100%	130	%08	09	%21	35	%61	82	%09	13	%00	00	المجموع الكلي

المصدر: السؤال رقم (13) من الاستمارة

من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول رقم (18) المتعلق بتقييم إشتراك الموظفين في مواقع التواصل الاجتماعي لأغراض مهنية تبين لنا ما يلي:

أقر أغلب موظفي الإدارة المركزية أن إشتراكهم في مواقع التواصل الاجتماعي لأغراض مهنية، بدرجة متوسط وذلك بنسبة 20% تليها درجة جيد بنسبة قدرت بـ 06% أما جيد جدا فكانت بنسبة 02% وضعيف بنسبة منعدمة 00% ، وهو ما يوضح أن إشتراك موظفي هذه الإدارة في مواقع التواصل الاجتماعي لإغراض مهنية متوسط.

كما أقر أغلب موظفي كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية أنّ اشتراكهم في مواقع التواصل الإجتماعي لأغراض مهنية متوسط أيضاً وذلك بنسبة 06% تليها درجة جيد بنسبة قدرت بـ 02% أما جيد جدا فكانت بنسبة 01% وضعيف بنسبة 01% أيضا ، وهو ما يوضح أن اشتراك موظفي بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية في مواقع التواصل الإجتماعي لإغراض مهنية متوسط .

أما بالنسبة لكلية الآداب واللغات فقد أعرب أغلب موظفيها أن إشتراكهم متوسط وذلك بنسبة 08% تليها درجة جيد بنسبة قدرت بـ 02% أما جيد جدا فكانت بنسبة 01% وضعيف بنسبة منعدمة 00% وهو ما يوضح أن اشتراك موظفي هذه الكلية في مواقع التواصل الإجتماعي لإغراض مهنية متوسط .

كما نجد نفس تقارب إجابات موظفي كلية الآداب واللغات وموظفي كلية العلوم والتكنولوجيا، حيث وضح أغلب موظفيها أن اشتراكهم متوسط وذلك بنسبة 09% تليها درجة جيد بنسبة قدرت بـ 02% أما ضعيف فكانت بنسبة 02% وضعيف وجيد جدا منعدمة 00%، وهو ما يوضح أن اشتراك موظفي هذه الكلية في مواقع التواصل الإجتماعي لإغراض مهنية متوسط ، والتقارب كذلك مع باقي الكليات لموظفي كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، حيث أعتبر أغلب موظفيها أن إشتراكهم متوسط وذلك بنسبة 08% تليها درجة جيد بنسبة قدرت بـ 03% أما جيد جدا بنسبة 02%، درجة ضعيف جدا وضعيف فهي منعدمة 00% وهو ما يوضح أن اشتراك موظفي هذه الكلية هذه في مواقع التواصل الاجتماعي لإغراض مهنية متوسط ولموظفي المكتبة أيضاً نفس الإجابة ، حيث أقر أغلب موظفيها أن اشتراكهم متوسط وذلك بنسبة 02% تليها درجة جيد بنسبة قدرت بـ 02% أما ضعيف جدا وضعيف وجيد جدا منعدمة 00% ، وهو ما يوضح أن اشتراك موظفي المكتبة في مواقع التواصل الاجتماعي لإغراض مهنية متوسط، وبالنسبة لكلية الحقوق صرح أغلب موظفيها أن إشتراكهم ضعيف وذلك بنسبة 03% تليها درجة متوسط بنسبة قدرت بـ 04% أما جيد جدا ، ضعيف جدا ، وضعيف فهي منعدمة 00% وهو ما يوضح أن اشتراك موظفي هذه الكلية في مواقع التواصل الاجتماعي لإغراض مهنية ضعيف إلى متوسط .

ومن خلال تحليلنا للمعطيات الكمية للجدول تبين أنّ جميع الكليات بالإضافة إلى الإدارة المركزية والمكتبة المركزية ، مستوى اشتراك موظفيها في مواقع التواصل الاجتماعي لأغراض مهنية متوسط ، ويمكن تفسير ذلك إلى أنّ أغلب الموظفين يمتلكون حساب على مواقع التواصل الاجتماعي لكن لا يوظفونه لأغراض مهنية، بل لأغراض شخصية كالتراسل مع الأصدقاء المقربين، دون الخوض في تفاصيل العمل وأصبح

بالنسبة لهم مصدر للتسلية والتقليل من ضغوطات الحياة، وتبين أيضاً أن مواقع التواصل الاجتماعي يتم استخدامها لدى شرائح كبيرة من المجتمع الجزائري، وهذا الاستخدام انحصر فقط في التسلية والهروب من ضغوطات العمل، والتعرف على أصدقاء والتواصل مع الأقارب... الخ، لكن لم يتم استغلاله لأغراض مهنية ففي رأيهم أن العمل يتم مناقشته في مكان العمل.

إذ تعتبر مواقع التواصل الاجتماعي وسائط إلكترونية، موجودة على شبكة الانترنت تتيح لمستخدميها فضاء عام للتواصل يمكن الأفراد والمجتمعات من خلاله تبادل المنافع والخبرات فيما بينها، ويعتبر المجتمع الجزائري متأخرًا نسبيًا في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي إذا ما تحدثنا عن أول استخداماته، أمّا في السنوات الأخيرة فقد شهد إقبالًا واسعًا من طرف شرائح كبيرة من المجتمع ولاسيما فئة الشباب، الذين دخلوا العالم الافتراضي من بابه الواسع، كما لا نتجاهل الفئات الأخرى من المجتمع التي أخذها الفضول للدخول في هذا العالم.

"وفي نفس السياق قامت كلية دبي بالإدارة الحكومية عام 2013م باستبيان، ووجدت أن موقع الفيسبوك قد احتل المركز الأول بين شبكات التواصل الاجتماعي، وأنه الأكثر شعبية بين باقي الشبكات في المنطقة العربية، وفي تقرير وسائل التواصل الاجتماعي في العالم العربي، الصادر عن قمة رواد التواصل الاجتماعي العرب عام 2015م أُعتبر موقع الفيسبوك وواتساب المنصات الأكثر استخدامًا بين شبكات التواصل الاجتماعي في دول العالم العربي، ولعل هذا الاختيار ساعده ليصبح أكثر الشبكات انتشارًا وشيوعًا واستخدامًا على مستوى العالم العربي".¹

وعلى الرغم من سلبيات هذه المواقع غير أنها ساعدت في عملية التواصل بين الأفراد وقربت المسافات، فكانت تنشر الأخبار لحظة بلحظة، وتوجه إليها العديد بوصفها وسيلة للتسلية والتحرر من ضغوط العمل، إضافة إلى تكوين صداقات جديدة، أمّا تجاريًا فهي تعمل على تطوير القدرة إلى الوصول إلى المنتج في الأسواق الدولية وتطوير التواصل مع الزبائن أو الشركات الأخرى.

أما عن مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي في الجزائر والهواتف يمكن رصدها كالتالي:

- تمثل مستخدمي وسائل التواصل نسبة 51% من عدد السكان بعدد قدر ب 22 مليون مستخدم وزيادة ب 12% بين أبريل وجانفي 2020م.

¹-مدحت محمد أبو النصر: الشباب وصناعة المستقبل، دط، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2019، ص 189.

- عدد الهواتف المتصلة : عدد الهواتف المتصلة في الجزائر 49,48 مليون (جانفي 2020م) العدد الذي شهد نقصان عن نسبة 2019م بنسبة 0,2 %، حيث يمثل العدد نسبة 114 % من عدد السكان.¹

- صنفت الجزائر حسب تقرير الأمم المتحدة حول الحكومة الإلكترونية لسنة 2018 في المرتبة 130 عالمي من بين 193 دولة عضو في المنظمة، والمرتبة 12 عالميا و115 إفريقيا.²

وسنحاول في الجدول الموالي معرفة رأي أفراد العينة بخصوص عيوب الإدارة التقليدية المعتمدة على التعاملات الورقية.

الجدول رقم (19): عيوب الإدارة التقليدية المعتمدة على التعاملات الورقية

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
		عيوب الإدارة التقليدية
32%	41	التكرار والنمطية
58%	75	بطء في إنجاز الأعمال
15%	19	زيادة التكاليف
39%	51	الروتين والجمود الإداري
22%	28	كثرة الأخطاء
24%	31	تفاقم آثار البيروقراطية على سير العمل الإداري
12%	16	ضعف الرقابة على سير العمل
18%	23	ضعف الإنتاج على مستوى الفرد والمؤسسة
00%	00	أخرى تذكر
220%	284	المجموع

المصدر : السؤال رقم (14) من الاستمارة

بالإستناد إلى الشواهد الكمية المعبرة عن الجدول رقم (19)، تبين أن أفراد العينة كانت لهم نظرة متعددة لعيوب الإدارة الورقية، والنسبة الأكبر كانت للاحتمال الثاني والذي مفاده أن عيوب الإدارة الورقية يكمن في البطء في إنجاز الأعمال وذلك بنسبة قدرت بـ58%، يليها الاحتمال الرابع المتعلق بالروتين والجمود

¹- هواري عامر، دغريير فتحي: واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر مقارنة مع كل من تونس المغرب ومصر في ضوء مؤشر المعرفة العالمي 2017-2019، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، 2021، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، الجزائر، ص 704.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/313/7/1/154016> تاريخ 08 /06/2022 على الساعة 21:22.

²-بوزرفة صفاء، ميلود قاسم: الإدارة الإلكترونية في النظامين المغربي والجزائري، دراسة مقارنة، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 12، العدد 1، أبريل 2021 جامعة ورقلة، الجزائر، ص 1057.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/152736> بتاريخ 08 /06/2022 على الساعة 10:44.

وقد أخذ نسبة 39%، ثم التكرار والنمطية وقدرت النسبة 32%، وهناك من أكد على أن من عيوبها تقاوم آثار البيروقراطية على سير العمل الإداري ونسبتهم 24%، تليها كثرة الأخطاء بنسبة 22%، ثم ضعف الإنتاج على مستوى الفرد والمؤسسة بنسبة 18%، وأخر احتمال أخذ نسبة 12% والمتمثل في ضعف الرقابة على سير العمل.

وتأسيساً على المعطيات الكمية، تبين أن الإدارة التقليدية لها العديد من العيوب منها ما تم ذكره سلفاً، ومنه ما أضافه "مصطفى يوسف كافي" أن الإدارة الورقية تتسبب في التقادم، وصعوبة الحصول على بعض المعلومات من هذه المعاملات، زد على ذلك ضياع بعض المعاملات سهواً أو تعمداً، عدم توفير غرف كبيرة لحفظ المعاملات الورقية، فالتحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية لم يكن درياً من دروب الرفاهية، بل فرضتها الحاجة لوجود أسلوب جديد يخلصها من عيوب الإدارة الورقية، ومعاناة الأفراد والموظفين والمؤسسات لسنوات طويلة، فالإدارة التقليدية تقوم على تقسيم العمل وفق أهداف ومعايير غير واضحة، كما تعتمد على التسلسل الهرمي، وهذا النوع من المنظمات يستند إلى العاطفة والسن والمكانة والعلاقات الشخصية والقرابة، وتتعامل في إنجاز مهامها على التواصل المباشر وتستخدم في مراسلاتها الأوراق والملفات مما يجعلها تتطلب تكلفة عالية على المدى الطويل، ناهيك عن أنها لا تتوفر على أنظمة لحماية البيانات ولذلك تعد درجة الثقة فيها قليلة.

ومن الإجابات الذين قابلناهم من طلبة دكتوراه نجد منهم من إعتبر أن عيوب الإدارة الورقية تتمثل في ضياع الوقت والجهد والتكاليف والأعمال الورقية، وصعوبة الحصول على البيانات عند الحاجة إليها إضافة إلى البطء والروتين في أداء المهام والمعاملات اليومية، زيادة آثار البيروقراطية السلبية، ضالة الإنتاج والأداء على مستوى الأفراد والمؤسسات وإتلاف الكثير من الأوراق، ومنهم من يؤكد على أن من سلبياتها صعوبة الحصول على المعلومات عند الحاجة إليها بالإضافة إلى بطء في إنهاء المعاملات، وضعف الرقابة على سير العمل، ضياع الوقت والجهد في الأعمال الورقية اليومية، كما تزيد من تقاوم آثار البيروقراطية السلبية على سير العمل اليومي فتعكس بالسلب على العملية الإنتاجية، أي ضعف الإنتاج على مستوى الفرد والمؤسسة، وتكرار الأعمال المتشابهة بين الإدارات خاصة ذات البعد الجغرافي نتيجة ضعف الاتصال والربط بينهم.¹

¹ - انظر إلى الملحق رقم (02)

وبعد التعرف على عيوب الإدارة التقليدية المعتمدة على التعاملات الورقية ، سنحاول في الجدول الموالي التعرف على وجهة نظر المبحوثين بخصوص الإدارة الالكترونية وتغييرها لاتجاهات الموظفين نحو الإدارة الورقية.

الجدول رقم (20): الإدارة الالكترونية وتغييرها لاتجاهات الموظفين نحو الإدارة الورقية ومتغير السن

المجموع		لا		نعم		تغيير اتجاهات الموظفين ومتغير السن
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%4	05	%00	00	%04	05	أقل من 30 سنة
%28	36	%05	06	%23	30	من 31 سنة إلى 36 سنة
%68	89	%17	22	%51	67	أكثر من 36 سنة
%100	130	%22	28	%78	102	المجموع الكلي

المصدر : السؤال رقم (15) من الاستمارة

يوضح الجدول رقم (20) مساهمة الإدارة الإلكترونية في تغيير إتجاه الموظفين نحو الإدارة الورقية والذي تم ربطه بمتغير (السن) ،حيث أفضت الدلائل الكمية أنّ الموظفين الذين سنهم أقل من 30 سنة أكدوا بأنّ الإدارة الإلكترونية ساهمت في تغيير اتجاههم نحو الإدارة التقليدية وذلك بنسبة 4% وهو تأكيد وبالإجماع لهذه الفئة، أما بخصوص الفئة الثانية والتي تتراوح سنها من 31 سنة إلى 36 سنة فنجد أنّ نسبة 23% أكدت هذا الطرح واعتبرت أنّ التحول نحو العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية غير من اتجاهها نحو الإدارة الورقية ،والفئة الثالثة الأكثر سنًا أي من 36 نجد نسبة 67% أقرت بهذا أيضًا، في حين 17% من الفئة نفسها كان جوابها العكس من ذلك ويرون أنّ الإدارة الإلكترونية لم تغير من اتجاههم بخصوص الإدارة التقليدية الورقية.

وتأسيساً على القراءة الجدولية فقد أعرب المبحوثين بالجامعة بأنّ الإدارة الالكترونية قد غيرت من اتجاههم نحو الإدارة الورقية وذلك بنسبة 78%، ويرجع ذلك إلى ما تتسم به هذه الأخيرة من إيجابيات تتمثل في تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات، بحيث تنعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم للمواطنين، كما يكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة ،مع اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة،

يضاف إلى هذا الدقة والموضوعية في عمليات الإنجاز داخل المؤسسة. فالإدارة الإلكترونية تمثل فرصة نادرة للإدارات العليا لإدارة وتنظيم وهيكلية الأجهزة الإدارية، وتغيير المحيط الذي تعمل فيه وزيادة مبادرة الإبداع والابتكار، وفتح قنوات لتقديم الخدمات مع خلق هياكل تكلفة جديدة بشكل كلي وتحسين صورة المؤسسة وهذا ما ذكره الباحثان "ياسين مختار بن داود، لعشاب مريم"¹ في مقال لهما حول إسهامات الإدارة الإلكترونية في التطوير الإداري وبضيف الكاتب (يوسف مصطفى كافي) أن الإدارة الإلكترونية ليست مسألة فنية فحسب ولكنها مسألة حضارية، وثقافية ترتبط بتغيير قيم ومفاهيم وعادات سائدة بين المواطنين، إذ تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات الفنية للعصر الحديث، وكمنظومة متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي إلى عمل إلكتروني أكثر جودة.

كما ساهمت في التخلص من البيروقراطية وترشيد الوقت المصدر في إدارة المعاملات الإدارية، واستثمار الوقت في تطوير خدمات الإدارة، وترشيد الأيدي العاملة وذلك بفرز الأفراد غير الفاعلين وتوظيف موارد بشرية ذات كفاءة ودافعية للعمل، عوض توظيف فاعلين محسوبين على المؤسسات تتكبد من ورائهم خسائر مادية، فقد حان وقت فك الاختناقات التي عانت منها الإدارات والطوابير التي لا تنتهي أمام منافذها المختلفة، واستحداث نظم متطورة أكثر مرونة وعصرية، وهذا من شأنه أن يعمل على خلق شفافية على المعاملات دون التحيز في الإنتفاع بالخدمات العامة استناداً إلى العلاقات الشخصية والمحسوبية.

وبضيف طالبة الدكتوراه بأن التحول نحو الإدارة الإلكترونية غيرت من اتجاههم نحو الإدارة التقليدية، فقد جعلت من المورد البشري أكثر توجهاً لهذا العمل الحديث، بدل التقليدي على خلفية كلّ التسهيلات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية.

¹ -محمد ياسين مختار بن داود ، لعشاب مريم : إسهامات الإدارة الإلكترونية في التطوير الإداري ، مجلة الدراسات القانونية والسياسية ، المجلد 2، العدد 5، جانفي 2017، الجزائر ، ص 612.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/304/3/1/38056> بتاريخ 2022/06/11 على الساعة 12:55.

حيث أحدثت نوعاً من الارتياح لدى المورد البشري بحكم ما كان يعانيه من قبل ومنهم من أقر بأن الإدارة الإلكترونية إنعكست بالإيجاب على اتجاهاته لأنها تسهل مختلف العمليات والنشاطات وتقلل من نشاط الجماعات غير الرسمية التي تستخدم المعلومات لصالحها الخاص، فهي تعمل على تنمية مهارات المورد البشري من أجل التحكم الجيد في الجوانب التكنولوجية.¹

وفي الجدول الموالي سنحاول الكشف عن اتجاه كليات جامعة الشاذلي بن جديد نحو التوظيف الإلكتروني للمقبلين على الوظيفة أم لازالت تعتمد على الأسلوب الورقي في التوظيف .

الجدول رقم (21): اتجاه كليات الجامعة نحو التوظيف الإلكتروني للمقبلين على الوظيفة

المجموع		لا		نعم		الاتجاه
%	ك	%	ك	%	ك	
%00	00	%00	00	%09	12	الكليات
%14	18	%06	07	%08	11	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
%12	15	%02	02	%10	13	كلية العلوم الطبيعية
%28	37	%09	12	%19	25	كلية الآداب واللغات الأجنبية
%13	17	%04	05	%09	12	الإدارة المركزية
%03	04	%00	00	%03	04	كلية العلوم والتكنولوجيا
%13	17	%06	08	%07	09	المكتبة
%08	10	%03	04	%05	06	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
%100	130	%30	38	%70	92	كلية الحقوق
						المجموع الكلي

المصدر :السؤال رقم (16) من الاستمارة

تبين الشواهد الرقمية للجدول رقم (21) بخصوص اتجاه كليات الجامعة نحو التوظيف الإلكتروني للمقبلين على الوظيفة ،بأن هناك تقارب كبير في إجابات المبحوثين بكل الكليات ويمكن توضيح ذلك من خلال النسب المئوية المعروضة في كل كلية وهي كالتالي:

¹- انظر إلى الملحق رقم (02)

تتجه الإدارة المركزية نحو التوظيف الإلكتروني للمقبلين على الوظيفة، وهذا ما وضحته إجابات الموظفين، حيث كانت النسبة 019 % للذين كانت إجاباتهم (نعم) أما الأقلية منهم البالغ عددهم 12 أفراد أي بنسبة 09% كانوا إجاباتهم ب (لا)، ويرجع هذا الاختلاف في وجهات النظر إلى أن الأفراد الذين كانت إجاباتهم بنعم على علم بهذه العملية الإدارية (التوظيف)، بحيث يوجد في كل كلية مصلحة الموارد البشرية تهتم بشؤون الموظفين العاملين والباحثين عن وظيفة. وهذا يؤكد أن الإدارة المركزية تعتمد على المواقع الإلكترونية للتوظيف .

تليها كلية العلوم والتكنولوجيا حيث تتجه هذه الكلية نحو التوظيف الإلكتروني للمقبلين على الوظيفة، وهذا ما وضحته إجابات الموظفين ،حيث كانت النسبة 09 % للذين كانت إجاباتهم (نعم) أما الأقلية منهم البالغ عددهم 05 أفراد أي بنسبة 04% كانت إجاباتهم ب (لا) ويرجع هذا الاختلاف في وجهات النظر إلى أن الأفراد الذين كانت إجاباتهم بنعم هم على علم بهذه العملية الإدارية (التوظيف)، بحيث يوجد في كل كلية مصلحة الموارد البشرية تهتم بشؤون الموظفين العاملين والباحثين عن وظيفة.

تليها كلية الآداب واللغات فهي تتجه أيضاً نحو التوظيف الإلكتروني للمقبلين على الوظيفة، وهذا ما وضحته إجابات الموظفين بهذه الكلية،حيث كانت النسبة 10% للذين كانت إجاباتهم (نعم) أما الأقلية منهم البالغ عددهم 02 أفراد أي بنسبة 02% كانوا إجاباتهم ب (لا) ،ويرجع هذا الاختلاف في وجهات النظر إلى أن الأفراد الذين كانت إجاباتهم بنعم هم على علم بهذه العملية الإدارية (التوظيف)، بحيث يوجد في كل كلية مصلحة الموارد البشرية تهتم بشؤون الموظفين العاملين والباحثين عن وظيفة . وهذا يؤكد أن كلية الآداب واللغات تعتمد على المواقع الإلكترونية في التوظيف .

تليها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث تتجه نحو التوظيف الإلكتروني للمقبلين على الوظيفة، وهذا ما وضحته إجابات الموظفين بهذه الكلية ،حيث كانت النسبة 09% للذين كانت إجاباتهم (نعم)، وهذا يؤكد أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعتمد التوظيف الإلكتروني.

تليها كلية علوم الطبيعة والحياة حيث تتجه نحو التوظيف الإلكتروني للمقبلين على الوظيفة، وهذا ما وضحته إجابات الموظفين بهذه الكلية،حيث كانت النسبة 08% للذين كانت إجاباتهم (نعم) أما الأقلية منهم البالغ عددهم 07 أفراد أي بنسبة 06% كانوا إجاباتهم ب (لا) ويرجع هذا الاختلاف في وجهات النظر إلى أن الأفراد الذين كانت إجاباتهم بنعم هم على علم بهذه العملية الإدارية (التوظيف)، بحيث

يوجد في كل كلية مصلحة الموارد البشرية تهتم بشؤون الموظفين العاملين والباحثين عن وظيفة. وهذا يؤكد أن كلية علوم الطبيعة والحياة تعتمد على المواقع الالكترونية في التوظيف. تليها كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير حيث تتجه نحو التوظيف الالكتروني للمقبلين على الوظيفة، وهذا ما وضحته إجابات الموظفين بهذه الكلية، حيث كانت النسبة 07% للذين كانت إجاباتهم (نعم) أما الأقلية منهم البالغ عددهم 08 أفراد أي بنسبة 06% كانوا إجابتهم ب (لا) ، ويرجع هذا الاختلاف في وجهات النظر إلى أن الأفراد الذين كانت إجاباتهم بنعم هم على علم بهذه العملية الإدارية (التوظيف)، بحيث يوجد في كل كلية مصلحة الموارد البشرية تهتم بشؤون الموظفين العاملين والباحثين عن وظيفة.

تليها كلية الحقوق حيث تتجه نحو التوظيف الالكتروني للمقبلين على الوظيفة، وهذا ما وضحته إجابات الموظفين بهذه الكلية، حيث كانت النسبة 05% للذين كانت إجاباتهم (نعم) أما الأقلية منهم البالغ عددهم 04 أفراد أي بنسبة 03% كانوا إجاباتهم ب (لا) ، ويرجع هذا الاختلاف في وجهات النظر إلى أن الأفراد الذين كانت إجاباتهم بنعم هم على علم بهذه العملية الإدارية (التوظيف)، بحيث يوجد في كل كلية مصلحة الموارد البشرية تهتم بشؤون الموظفين العاملين والباحثين عن وظيفة . وأخر نسبة للمكتبة المركزية حيث تتجه نحو التوظيف الالكتروني للمقبلين على الوظيفة، وهذا ما وضحته إجابات فكانت النسبة 04 % للذين كانت إجاباتهم (نعم)، وهو ما يؤكد أن مكتبة الجامعة تعتمد على التوظيف الإلكتروني للإعلان عن المناصب الشاغرة.

ومن خلال تحليلنا للمعطيات الإحصائية لكليات الجامعة، تبين أن جامعة الشاذلي بن جديد الطارف تتجه نحو التوظيف الإلكتروني للمقبلين على الوظيفة، حيث ساهمت الإدارة الالكترونية التي تبنتها الجامعة خلال السنوات الأخيرة في هندسة الوظائف الإدارية للموارد البشرية، ومنها عملية التوظيف إذ تعرف هذه العملية بأنها مجموعة من الأنشطة المتسلسلة والمتراطة التي يتم القيام بها من أجل استقطاب موارد بشرية تتوافق في خصائصها مع خصائص المناصب الشاغرة، والمعلن عنها واختيار أنسبهم ليتم قبولها وتعيينها في المناصب الشاغرة وتزويد المنظمة بأهم الموارد فيها ألا وهو المورد البشري وفق مجموعة من المبادئ منها (الكفاءة / تكافؤ الفرص / الحياد والموضوعية)، ويعتبر لجوء المؤسسة للتوظيف الإلكتروني فرصة لاكتشاف المرشحين، فهو مجال للاتصال كما يجعل المرشحين أوفياء للمؤسسة في ظل غياب المحسوبة والعلاقات الشخصية، وتكمن مزايا التوظيف الإلكتروني في التكلفة المتدنية والسرعة في

الإعلان، إضافة إلى مزايا أخرى تتمثل في دعوة المترشحين للمناصب الشاغرة وفق أسلوب إلكتروني عن طريق الأنترنت، بحيث يحضر معه قرص (cd rom) وبمجرد تحميله تمنح له إمكانية الحصول على الوثائق عن طريق شبكة الانترنت المطالب له بملئها لإنشاء ملفه الإداري، كما تتم هذه العملية عن طريق وسائط وأشكال منها: (موقع الويب للمؤسسة) والذي تلجأ إليه المؤسسات الكبيرة عكس الإعلانات المنشورة في الجرائد المكتوبة، أو عن طريق (المواقع الحكومية) وهي أحسن طريقة للتوظيف في حالة توظيف مترشحين أكثر خبرة، ونجد كذلك (المواقع الخاصة) وتعتبر الانترنت أحد أهم المصادر المستخدمة في عمليات التوظيف واستقطاب الموارد البشرية، حيث ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسهيل هذه العملية بأعلى كفاءة وفعالية.

والجزائر لم تكن بمنأى عن هذه المستجدات الجديدة، فرغم تأخرها النسبي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والرقمنة مقارنة بالبلدان العربية، فإن المؤشرات الحالية تظهر نمواً مشجعاً في امتلاك هذه التقنيات، حيث ظهرت صيغة جديدة للتوظيف الإلكتروني والتي تعمل كوسيط بين الباحث عن عمل والمؤسسة، وأصبح من الممكن إرسال سيرة ذاتية إلى قاعدة بيانات الموقع وكذلك التقدم لأي وظيفة مناسبة بأن يملأ الشخص نموذج التسجيل الإلكتروني، ومثال على هذه المواقع نجد مثلاً موقع **tawtif.com** إضافة إلى ظهور مواقع أخرى **cvite.com** و **elkhedma.com** وما يميز هذه المواقع هو التفاعلية المباشرة واستمرارية عملية التوظيف على مدار الساعة وطوال الأسبوع.

وحسب المعلومات الأخيرة فقد عملت الجامعة بشكل عام على تنظيم عملية التوظيف وطنياً عبر الإدارة الإلكترونية، وقد تم بتاريخ 02/08/2022م إستحداث موقع إلكتروني جديد لجامعة الطارف، حيث نشرت إعلان بخصوص أن إدارة الجامعة تمكن الطلبة والأساتذة والموظفين من متابعة كافة الإعلانات بخصوص: (الاستشارات / المناقصات / المنح المؤقت / التوظيف الداخلي والخارجي) وذلك عبر موقع الجامعة الجديد: <http://univ-eltarf.dz/ucbet>

وهذا التحليل يجعلنا نشير إلى "نظرية النسق الاجتماعي" التي اعتبرت أن المؤسسة عبارة عن بناء أو نسق اجتماعي عام مفتوح بناءها الداخلي يتفاعل مع البيئة الخارجي والتوظيف الإلكتروني كعملية إدارية يتم فيها استقطاب موارد بشرية من الخارج إلى داخل بيئة المؤسسة.

الجدول رقم: (22): الاتجاه نحو العمل بالأسلوب الإلكتروني يمنح فرصة للإبداع ومتغير الجنس

الإبداع	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
الجنس						
ذكر	21	16%	06	05%	27	21%
أنثى	90	69%	13	10%	103	79%
المجموع الكلي	130	85%	19	15%	130	100%

المصدر : السؤال رقم(17) من الاستمارة

كشف لنا الجدول السابق أن هناك توجه لجامعة الشاذلي بن جديد نحو عملية التوظيف الإلكتروني للمقبلين على الوظيفة، أما الجدول أعلاه يسأل بخصوص ما إذ كان التحول نحو الأسلوب الإلكتروني منح فرصة للإبداع الإداري أم لا؟

ولقد وضحت القراءة الإحصائية للجدول أن نسبة 69% من الموظفين بجامعة الطارف أكدوا بأن التحول نحو الأسلوب الإلكتروني منحهم فرصة للإبداع الإداري، في حين الأقلية منهم والمقدر نسبتهم 10% أقرن عكس ذلك، أما بالنسبة للموظفين الذكور نجد أن أغلبهم أكدوا بأن التحول نحو الأسلوب الإلكتروني منحهم فرصة للإبداع الإداري، كما تبين أن نسبة قليلة جداً من اعتبروا عكس ذلك والممثلة بنسبة 05%.

واستناداً إلى ما تم عرضه من معطيات كمية تبين أن التوجه نحو العمل بالأسلوب الإلكتروني في الإدارة والتسيير جعل من الموظفين الإداريين يبدعون في أدائهم للأنشطة والوظائف الإدارية، فقد ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى الخدمات الإدارية كما شهدت السنوات الأخيرة وتيرة سريعة لتطور الخدمات خاصة تلك المتعلقة بالعلاقة المباشرة مع المواطن، تجسدت في استصدار ترسانة من القوانين الجديدة لمواكبة التطورات، وقد قامت عدة قطاعات جزائرية برقمنة خدماتها ومن هذه القطاعات نذكر (قطاع وزارة العدل، وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة العمل والضمان الاجتماعي) وكان لوزارة الداخلية والجماعات المحلية النصيب الأوفر في إعادة هيكلة الخدمات الإدارية لتحسين العلاقة وإعادة الثقة في الإدارة الجزائرية.

وتؤكد دراسة الباحث (محمد أحمد عبد العزيز محمد الخطيب، 2018م) بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري -دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، إلى وجود موافقة بين المبحوثين بدرجة كبيرة في تحقيق الإبداع الإداري بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

كما أن مفهوم الإبداع وتنميته وتطويره لدى الأفراد داخل المؤسسات يعد من أكثر الموضوعات حداثة وفي ظل التحديات العالمية وزيادة حدة التنافسية اهتمت معظم المؤسسات العامة بتطبيق مفهوم الإبداع الإداري، فعمدت على نشر مفاهيم الشفافية واللامركزية والتميز وتفويض الصلاحيات واستحداث تكنولوجيا المعلومات بفعالية في العمل، ففي قطاع التعليم العالي مثلاً تم بذل جهود حثيثة لتطوير المحتوى الرقمي والخدمات عبر الإنترنت، حيث طبقت الدولة سياسة طوعية لدعم الشباب الراغبين في إنشاء مؤسساتهم المصغرة، عن طريق تزويدهم بآليات تمويل وأجهزة حضانة ونفس الأمر بالنسبة لجامعة الطارف بالإضافة إلى إنشاء حظائر تكنولوجية وحاضنات تقنية، الهدف منها دعم الشباب الطموح والمبدع والاستثمار في طاقاته الإبداعية، حيث استحدثت وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية عدة إجراءات هدفها التحول نحو المجتمع الرقمي، تتمثل في وضع منصة الابتكار للبحث والابتكار للباحثين لتحسين الخدمات الموجودة ووضع خدمات جديدة مثل: الدخول الفوري للمكتبات الرقمية الافتراضية، إقامة مكتبات افتراضية، الاطلاع الواسع لنظام التعليم عن بعد، يتمثل الإبداع كذلك على مستوى المسيرين والإداريين وذلك من خلال الرفع من أدائهم، وتمكين تكنولوجيا المعلومات والاتصال من توفير سبل التكوين كالتعليم عن بعد وتحميل الدروس والمحاضرات إلكترونياً، وتحسين العلاقة داخل المؤسسة الجامعية وذلك بإعادة النظر في العلاقات الهرمية بين الهياكل الإدارية، ومن مؤشرات الإبداع أيضاً تنمية الإداريين علمياً وثقافياً لمسايرة التطورات العصرية في تسيير القطاع والتقدم العلمي، كذلك الإبداع للموظف حيث تساعد التكنولوجيا في الجامعة أو الكلية أو القسم في انتقاء العناصر المؤهلة بالرجوع إلى قاعدة معلومات المؤسسة، إذ يبقى هذا القطاع من القطاعات الحيوية التي اعتمدت على تقنيات الإتصال وتبادل المعارف التكنولوجية لتعزيز الإبداع للطلبة والأساتذة والموظفين الإداريين.

ونشير هنا إلى المدرسة "السوسيو تقنية" التي رأيت بأن الجانب التكنولوجي والاجتماعي يتفاعلان باستمرار في البيئة الداخلية للمؤسسة بحيث لا يجب تغليب جانب عن الآخر لتحقيق مشاركة أوسع للفرد في الإنتاج مع استغلال أمثل لطاقاته الإبداعية.

ويضيف طلبة الدكتوراه في مقابلة جمعتنا معهم بأن التحول نحو الأسلوب الإلكتروني يمنح فرصة للإبداع، فهذا التوجه الجديد ساهم في تحقيق الفعالية الإدارية من خلال جودة إتقان العمل وسرعة أداء المهام، وكذا سرعة التنفيذ والذي جعل أداء العمل الإداري يتحسن مقارنة بالسابق بحكم التغيرات التي أحدثتها الإدارة الإلكترونية، كما ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الأداء الجامعي من خلال تخطي القيام بالأعمال الروتينية التي تتطلب جهداً ووقتاً لإنجاز المهام، والتقليل من الأعمال الورقية وذلك باستخدام التقنيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال، وتوفير بنية تحتية للإدارة الإلكترونية تربط جميع الموارد البشرية من إداريين وطلبة وأساتذة والتي تعمل على تسهيل عملية اتخاذ القرار.¹

كما يضيف عميد كلية العلوم والتكنولوجيا بأن هناك توجه مستقبلي نحو التميز يتجلى في توجيهات السيد رئيس الجامعة، وكذا نشر كل ما هو جديد عبر المواقع الإلكترونية والصفحات الرسمية.²

الجدول رقم(23): مزايا الإدارة الإلكترونية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
مزايا الإدارة الإلكترونية		
تحقيق الجودة والكفاءة	34	26%
تحسين مستوى الخدمات والتعاملات	73	56%
السرعة في إنجاز الخدمات الإدارية	66	51%
الابتكار والإبداع الإداري	28	22%
تحسين سمعة المؤسسة	33	25%
إظهار الشفافية في أداء العمل	30	23%
رفع كفاءة العاملين في الإدارة	41	32%
أخرى تذكر	01	01%
المجموع	305	236%

المصدر: السؤال رقم (18) من الاستمارة

¹- انظر إلى الملحق رقم (02)

²-- انظر إلى الملحق رقم (02)

كشفت لنا المعطيات السابقة أن الاتجاه نحو الإدارة الإلكترونية يمنح للموظفين فرصة للإبداع، أما في الجدول الحالي سنحاول الكشف عن مزايا الإدارة الإلكترونية.

واستناداً إلى المعطيات الكمية التي تطرح عدّة احتمالات بخصوص مزايا الإدارة الإلكترونية، تبين أن النسبة الأكبر كانت للاحتمال الذي يؤكد أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين مستوى الخدمات والمعاملات وذلك بنسبة 56%، بينما 51% منهم أقرروا أن مزايا التعاملات الإلكترونية يتمثل في السرعة في إنجاز المعاملات، تليها نسبة 32% للاحتمال الذي يرى بأنها تساهم في رفع كفاءة العاملين في الإدارة، في حين 26% اعتبر بأن مزايا الأسلوب الإلكتروني يتمثل في تحقيق الجودة والكفاءة، والبعض منهم والمقدر نسبتهم 25% أكد بأن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين سمعة المؤسسة كما أنها تظهر شفافية في العمل وذلك بنسبة 23%، وأخر احتمال أنها تحقق الابتكار والإبداع الإداري وكانت النسبة 22%.

ومن خلال قراءتنا للمعطيات الكمية التي تبحث في مزايا الإدارة الإلكترونية، يتضح أن التحول نحو الأسلوب الإلكتروني في الإدارة يحقق للمؤسسة العديد من المزايا تتمثل في ما يلي :

- تحسين مستوى الخدمات والتعاملات الإدارية؛
- سرعة في إنجاز المعاملات؛
- رفع كفاءة العاملين بالمؤسسة؛
- تحقيق الإبداع والابتكار الإداري؛
- تحقيق الجودة والكفاءة؛
- الشفافية في التعاملات الإدارية وبذلك تقضي على الفساد والبيروقراطية؛
- تحسين سمعة المؤسسة وزيادة تنافسيتها.

وتضيف الباحثة " تزلي غنية" في مقال لها حول "دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق

العمومية المحلية) أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية يحقق فيها مزايا عدة ومنها تذكر :

- تقديم الخدمات عن بعد والتنقل إلى الشبائيك، وبدخول سهل يتجاوز المسافات الجغرافية وأوقات الفتح والغلق.

- تحسين خدمة الإدارة من حيث نوعيتها وسرعتها.

- تحقيق أعباء كثرة الوثائق بالإدارات .
- إختصار جهود الموظفين.
- توفير الشفافية.
- التخفيف من حدة المركزية وذلك من خلال إدارة ومتابعة مختلف الإدارات وكأنها وحدة مركزية.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات، في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى الأماكن للتخزين، وتضييع الوقت في البحث عن المعلومات في أرشيف بالي يعتريه الغبار.

أما "عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون" وضحوا أن مكاسب التحول نحو الإدارة الإلكترونية يحقق العديد من المزايا من بينها تقديم خدمات بسرعة مناسبة والدقة المطلوبة مع اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية، إضافة إلى التزام الإدارات من خلال التعامل مع الشبكة الإلكترونية والخصوصية والأمان والسرية، ويضيف أيضاً أن التحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية يبسر معاملات المرأة من خلال تقديم الخدمات لها بعيداً عن الاختلاط غير المرغوب فيه.

ونشير هنا إلى (نظرية الحتمية التكنولوجية) التي اعتبرت أن التكنولوجيا العامل المنفرد والمتفرد بإحداث التغيير، مما جعل المؤسسات ومنها مؤسسة الدراسة تركز على هذا العنصر بصورة كبيرة للتكيف معه وفهم بنيته لما له من مزايا ألزم كل المؤسسات على تطبيقه وتفعيله .

إن التحول نحو إدارة المؤسسات المعاصرة يركز على تنمية مخرجات تتسم بالفعالية في التعامل مع النظم الإلكترونية لتحقيق السرعة والجودة في العمل، مما يتطلب تنمية مهارات الموظفين وذلك بتغيير الأساليب الفردية والجماعية في التعامل والاتصال والتواصل وإنجاز المهام، وذلك من خلال التحول التدريجي للأنشطة الإدارية والعمليات داخل المؤسسات من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الإدارة الإلكترونية ضمن رؤية إستراتيجية لتحقيق الإبداع التنظيمي من خلال استخدام شبكة الانترنت وفي سؤال تم توجيهه لعينة الدراسة بخصوص الاتجاه نحو تنمية مهاراتهم التكنولوجية أكدت المعطيات الإحصائية أن أغلب المبحوثين الموظفين منهم والموظفات والبالغ عددهم 130 وبنسبة 100% على اتجاههم نحو تنمية المهارات للتحكم في الجوانب التكنولوجية، فالتحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية يستدعي بالضرورة اتجاه القيادة الإدارية نحو تفعيل برامج تكوين وتدريب مواردها البشرية، لأن استحداث

التكنولوجيا يتطلب التدريب على تقنيات الحاسوب وأيضاً الوعي بأهمية استخدامها، حيث أبدت العينة بكافة فئاتها العمرية إرادة في التعلم والتدريب، ويضيف الباحث "محمد لمين علون"¹ أن تكنولوجيا المعلومات تفرض الحاجة إلى الاستثمار في البشر أكثر من التكنولوجيا، ويتجسد ذلك في تحقيق عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة بصفة دائمة ومستمرة، كما أن التوجه نحو تنمية المهارات للتحكم في الجوانب التكنولوجية ساهم في تقليص الجهد والوقت، وبالتالي تخفيض عبء العمل وتسهيل عملية الحصول على المعلومات يعني سرعة التداول وأداء المهام وتنفيذها، فمشروع الجزائر إلكترونية الذي سطرته الدولة الجزائرية منذ 2009 لا يمكن أن يكلل بالنجاح إلا بتوفير موارد بشرية تمتلك المهارة التقنية العالية أو من خلال تكثيف برامج تكوينية تسهم في رفع كفاءة المورد البشري والنهوض بسمعة المؤسسة.

وفي دراسة الباحثة "غاي فاطمة"² في عمل لها حول "الاستخدامات التكنولوجية الحديثة وتأثيرها على أداء العامل "جهاز الحاسوب نموذجاً" أكدت بأن المورد البشري نتيجة للتحويلات والتطورات التكنولوجية اتجه نحو برامج تدريبية، التي تساعده في التدريب والتعلم المستمر والمتواصل لحسن استخدامه، من أجل الزيادة في أدائه وكفاءته فهذه التكنولوجيا منحتة العديد من المزايا، خاصة أثناء إنجاز مهامه في المؤسسة بأقل جهد ودون تكلفة نتيجة احتكاكه المستمر بهذه التقنيات.

كما نشير هنا إلى "مدخل التعلم التنظيمي" باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على العلم والتعلم والمعرفة، ونتيجة تحول الجامعة نحو تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية في إنجاز الأعمال والأنشطة الإدارية، كان لابد من توفير برامج لتكوين الموارد البشرية سواء من الناحية التنظيمية أو التقنية، فالتعليم ضرورة إستراتيجية ولا يمكن نجاح أي فكرة جديدة ما لم توفر لها معايير ومتطلبات التعلم، بهدف تحسين أداء مواردها والارتقاء بالمؤسسة وتحقيق أهدافها .

¹- محمد لمين علون وآخرون: مرجع سابق (بتصرف)

²- غاي فاطمة : الاستخدامات التكنولوجية الحديثة وتأثيرها على أداء العامل " جهاز الحاسوب نموذجاً "، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ، فرع ولاية الطارف ، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية ، المجلد 11، العدد 02، 2022/01/31، جامعة وهران، الجزائر ، ص 662.

https://www.asjp.cerist.dz/en/article/183788 بتاريخ 20/07/2022 على الساعة 11:28.

وفي الجدول الموالي سنحاول التعرف على تقييم أداء المبحوثين بجامعة الطارف في ظل العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (24):تقييم الأداء في ظل العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية ومتغير الخبرة المهنية

التقييم	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		جيد		جيد جدا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
الخبرة المهنية												
من 03سنوات إلى 05 سنوات	00	%00	00	%00	00	%00	15	%12	15	%11	30	%23
من 06 سنوات إلى 09 سنوات	00	%00	00	%00	16	%12	25	%19	06	%05	47	%36
من 10 سنوات فأكثر	00	%00	00	%00	31	%24	20	%15	02	%02	53	%41
المجموع الكلي	00	%00	00	%00	47	%36	60	%46	23	%18	130	%100

المصدر : السؤال رقم (20) من الاستمارة

إن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في العمل يعتبر اليوم أحد أهم الرهانات الصعبة للمؤسسات، وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي، وهذه الإستراتيجية تستند إلى متطلبات إدارية، ثقافية،سياسية، وإقتصادية حتى تحقق الإدارة الإلكترونية المزايا المنتظرة وخاصة على مستوى أداء العاملين، ولتجسيد هذا الفكر الإداري المتطور يحتاج إلى دعامة مساندة ممثلة في قيادات إدارية فاعلة وواعية تستهدف التطور وتسانده،بغرض تحقيق الالتزام والجودة والإتقان في العمل ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي.وقد أكدت المعطيات السابقة أن كل المبحوثين بالجامعة يتجهون نحو تنمية المهارات للتحكم في الجوانب التكنولوجية لأداء مهامهم في المؤسسة والجدول الحالي يسأل المبحوثين بخصوص تقييم أدائهم في ظل العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية ومتغير الخبرة المهنية، حيث وضحت البيانات الإحصائية أن هناك تباين في الإجابات إذ نجد أن أغلب الموظفين بمختلف خبراتهم المهنية أكدوا بأن أدائهم في ظل العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية ليس بدرجة ضعيف ولا ضعيف جداً،وهناك من المبحوثين الذين يملكون خبرة مهنية من (06سنوات إلى 09 سنوات) يعتبرون أن أدائهم متوسط وذلك بنسبة 36%،كما نجد أيضاً أن

درجة جيد وجيد جداً تم الاتفاق عليها من طرف أغلب المبحوثين باختلاف خبراتهم المهنية أي بنسبة **46%**.

ومن خلال الشواهد الإحصائية للجدول تبين لنا أن **46%** من أفراد العينة والبالغ عددهم **60** موظفاً اعتبروا أنّ أدائهم في ظل العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية جيد، بينما الآخرين والمقدر نسبتهم **18%** أفروا بأنّ أدائهم جيد جداً، أما ضعيف وضعيف جداً فهي معدومة **00%**، وهو ما يؤكد أنّ الاتجاه نحو العمل بالأسلوب الإلكتروني ساهم في تحسين أداء الموارد البشرية مقارنة بأسلوب الإدارة الورقية التي تجعل من الأداء ضعيف يتخلله الروتين والملل، وقد أكدّ "هداجي عبد الجليل ومومن عبد الكريم"¹ في مقال لهما حول "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية" أنّ تطبيقات الإدارة الإلكترونية من (شبكات، عتاد، برمجيات) تساهم بشكل مباشر في تحديد مستوى أداء الموارد البشرية.

كما أنّ عملية تحسين الأداء في المؤسسات لم تعد أمراً اختياريّاً بل مطلباً وشروطاً ضرورياً لبقاء المؤسسة، لذلك اتجهت نحو البحث عن أفضل السبل التي تمكنها من تحسين وتطوير أداء مواردها البشرية، ولعل أبرز هذه الأساليب نجد الإدارة الإلكترونية فبعد عملية هندسة الموارد البشرية التي تجسدت في أعمال التايلورية، وهندسة العلاقات الإنسانية والتي تمثلت في أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية، حان الوقت للبحث عن هندسة جديدة تشمل كافة هذه العناصر أي هندسة شاملة من موارد وعمليات لتحسين الأداء، وساعدتها في تحقيق أهدافها الوسائل التكنولوجية التي كانت بمثابة ثورة في عالم الإدارة وأصبحت المؤسسات تقاس بإمكانياتها البشرية المؤهلة تقنياً ومدربة فنياً.

عمدنا في الجزئية الأولى على معالج وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الأولى والموسمة بـ **انعكاسات الإدارة الإلكترونية على اتجاهات المورد البشري نحو قيمة العمل** حيث تم طرح بعض الأسئلة التي تتلاءم وقيمة العمل والتمثلة في اتجاهات المورد البشري نحو العمل الإلكتروني، الإتجاه نحو التوظيف الإلكتروني، الإتجاه نحو تنمية المهارات التكنولوجية، الإتجاه نحو الإبداع. وسنحاول في الجزئية الموالية عرض وتحليل الفرضية الثانية التي تهدف إلى الكشف عن انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الأنشطة السلوكية للمورد البشري نحو قيمة الإلتزام.

¹-هداجي عبد الجليل، ومومن عبد الكريم: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 5، العدد 2، ديسمبر 2021، جامعة الأدرار، الجزائر، ص 184 (بتصرف).

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/515/5/3/168500> بتاريخ 2022/07/21 على الساعة 13:36.

ثانيا: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الأنشطة السلوكية للمورد البشري نحو قيمة الإلتزام بجامعة الطارف

"يعدّ الإلتزام في العمل من المواضيع التي لاقَت اهتمامًا واضحًا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة ، لما له من علاقة فاعلية،فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة في إبقائه عضوا فيها، ويظهر الإلتزام في بذل العامل جهودًا إضافية في العمل، ويعدّ الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوّة تساعد في بقائها ومناقستها للمنظمات الأخرى، كما يعدّ من أبرز المتغيرات السلوكية التي تسلط عليه الضوء،حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن إرتفاع تكلفة الغياب، وإرتفاع التأخر في العمل وتسرب العمالة في المؤسسات وإنخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلّطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية كظاهرتي الغياب والتهرب من أداء المهام " ¹.

أما الأنشطة السلوكية فهي تشير إلى النشاطات والممارسات التي يقوم بها الفرد في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، ويتحول هذه الأخيرة نحو العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية داخل النسق التنظيمي، شكل نسيج تفاعلي بين العنصر البشري والتقني الذي أثر بدرجة أولى على سلوكه التنظيمي وعلى قيمة الإلتزام،وهو ما سيتم التحقق منه ميدانياً استناداً إلى إجابات المبحوثين بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

الجدول رقم (25): درجة الإلتزام بالعمل في ظل العمل بالأسلوب الإداري الورقي ومتغير الخبرة المهنية

المجموع		جيد جدا		جيد		متوسط		ضعيف		ضعيف جدا		درجة الإلتزام الخبرة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	من 03 سنوات إلى 05 سنوات
%63	82	%00	00	%34	44	%19	25	%08	10	%02	03	من 06 سنوات إلى 09 سنوات
%37	48	%00	00	%18	23	%08	10	%05	06	%07	09	من 10 سنوات فأكثر
%100	130	%00	00	%52	67	%27	35	%12	16	%09	12	المجموع الكلي

¹-عاشوري ابتسام : الإلتزام في المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015/2014، ص 43. (بتصرف)
http://thesis.univ-biskra.dz/1249/1/Socio_m2_2015.pdf بتاريخ 2021/06/12 على الساعة 18:01

المصدر : السؤال رقم (21) من الاستمارة

أفضت الدلائل الكمية للجدول أعلاه تباين في نسب إجابات المبحوثين بخصوص درجة الالتزام بالعمل في ظل العمل بالأسلوب الإداري الورقي ومتغير الخبرة المهنية، فمنهم من أقر بأن درجة التزامه بالعمل في ظل الأسلوب الورقي ضعيف جداً وهم المبحوثين الذين يملكون خبرة مهنية قليلة والذين لم يتعاملوا سابقاً مع الأسلوب الورقي، في حين نجد أن الذين لهم خبرة مهنية من (03 سنوات إلى 09 سنوات) أكد الأقلية منهم والمقدر نسبتهم 02% بأن أدائهم ضعيف جداً، ونفس الفئة منهم نجده اعتبر أن أدائه ضعيف بنسبة 08% أما جيد فهي النسبة الأعلى لهذه الفئة بنسبة 34%، كما أقر المبحوثين الذين يملكون خبرة مهنية الأكثر من 10 سنوات أن أدائهم جيد وذلك بنسبة 52% ومن هذه الفئة أيضاً من اعتبر أن أدائه متوسط بنسبة 27% ومن المبحوثين كذلك من اعتبر أن أدائه جيد وذلك بنسبة 52%، أما درجة ضعيف وضعيف جداً فهي النسبة الأقل وذلك بنسبة 09% وهم الموظفون الذين يملكون خبرة كبيرة في العمل بأسلوب الإدارة الورقية.

ومن خلال تحليلنا للشواهد الكمية تبين أن أغلب أفراد العينة أقرروا بأن درجة التزامهم بعملهم في ظل الإدارة التقليدية الورقية هو جيد، وهو ما يؤكد لنا أن الإدارة التقليدية استلزمت ضرورة الجدية في العمل والالتزام، وهذه المرحلة تشبه إلى حد ما النظرة الكلاسيكية في الإدارة التي اهتمت بالرقابة الصارمة واعتبرت أن العامل لا يجب أن يعمل لذلك يجب على المسئول أن يقف على رأسه أو وجهه لإتمام العمل، كما لا يمكن لنا ننكر أننا في مرحلة قبل ظهور التكنولوجيا كانت الإدارة الورقية هي الحل والخيار الوحيد، حيث ساهمت في أداء الخدمات للمواطنين، لما يتسم به هذا الأسلوب من بساطة جعلت الموظفين يؤدون عملهم رغم العراقيل والتأخر في المعاملات، كما نشير إلى أن أغلب الذين صرحوا بأن التزامهم بالعمل في ظل الإدارة الورقية جيد هم الموظفين كبار السن الذين تعودوا على العمل في ظروف الورق، أما نسبة 35% الذين أقرروا بأن أدائهم متوسط اعتبروا أن الإدارة الورقية تجعل المؤسسة تسترد أوراق ضخمة وفي هذه الحالة تواجه الإدارة والموظف العديد من المشاكل منها: مثل ضياع الشهادات والمستندات وهو ما سيؤثر على المؤسسة وعلى الأعمال، وفي بعض الأحيان تتعرض المستندات الورقية للعديد من المخاطر كالحريق أو البلل، أو الضياع وعدم وجود نسخة احتياطية تمكن الأشخاص من الاطلاع على الوثائق، ومعرفة المعلومات السرية في بعض الأحيان كل ذلك أثر بشأن كبير على الموظف وانعكس بالسلب على سلوكه ومن ثم على دافعيته نحو العمل الإداري .

وفي الجدول الموالي سنحاول التعرف على درجة التزام المبحوثين بالعمل من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية ومتغير الخبرة.

الجدول رقم (26): درجة الالتزام بالعمل من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية ومتغير الخبرة المهنية

المجموع		جيد جدا		جيد		متوسط		ضعيف		ضعيف جدا		الدرجة الخبرة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%16	21	%09	12	%07	09	%00	00	%00	00	%00	00	من 03 سنوات إلى 05 سنوات
%33	43	%06	08	%27	35	%00	00	%00	00	%00	00	من 06 سنوات إلى 09 سنوات
%51	66	%18	23	%33	43	%00	00	%00	00	%00	00	من 10 سنوات فأكثر
%100	130	%33	43	%67	87	%00	00	%00	00	%00	00	المجموع الكلي

المصدر : السؤال رقم (22) من الاستمارة

وفي المقابل نجد الجدول أعلاه يوضح درجة الالتزام بالعمل من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية والذي تم ربطه بمتغير الخبرة المهنية، حيث أضفت الدلائل الإحصائية أن 87 من المبحوثين أي بنسبة 67% اعتبروا بأن درجة التزامهم بالعمل من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية جيد، فنجد أن الموظفين الذين لديهم خبرة من 03 سنوات إلى 05 سنوات أقروا بأن الأداء جيد، كما نجد أن أغلب الموظفين الذين يملكون خبرة مهنية تتراوح من (06 إلى 09 سنوات) أكدوا بأن درجة التزامهم بالعمل في ظل استخدام الوسائل التكنولوجية جيد أيضاً، ونفس الدرجة نجدها لدى الموظفين الذي لديهم خبرة مهنية تتراوح من 10 سنوات فما أكثر، وهو ما يؤكد أن استخدام الوسائل التكنولوجية مثل (الحواسيب وشبكات الانترنت) في العمل ساهمت في ارتفاع مستوى درجة التزام الموظفين بعملهم رغم التفاوت في الخبرة المهنية، وتشير نسبة 33% إلى درجة جيد جداً، فهناك بعض الموظفين أكدوا بأن أدائهم جيد جداً في الفئات المهنية الثلاث.

وما يمكن استنتاجه من خلال القراءة الكمية أنّ الالتزام بالعمل يرتبط بدرجة كبيرة بالخبرة المهنية، وخاصة الخبرة في الجانب التقني والتكنولوجي، إذ نجد أنّ حتى الموظفين القدامى يملكون خبرة في المجال التكنولوجي ساعدتهم على أداء وظيفتهم والتي انعكست بدورها على درجة التزامهم بالعمل.

فقد ساهمت الوسائل التكنولوجية في تحسين أداء الموظفين، لما لها من دور كبير وهام في إعادة تنظيم وهيكلة العمل بالمؤسسة، حيث ساعدها على تغيير نمطها وأدائها العام كما أنّ استخدام تقنيات والوسائل في المنظومة الإدارية، قد أحدث تطورًا كبيرًا في جميع الإدارات سواء العامة أو الخاصة، مما سهل الحياة على المواطنين وعلى عمل الموظفين وخاصة على مستوى الاتصال الداخلي بينهم، إذ ساهمت في الوصول المباشر للمعلومات وكذا السرعة والسهولة.

كما وضح (ألبرت مارشال ماكلوهان) صاحب نظرية الحتمية التكنولوجية أهمية الوسائل التكنولوجية في ظل التطور التكنولوجي، وفسر تطور المجتمعات المرتبط بتطور وسائل وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، إذ أنّ المجتمع الحالي يعيش تطور الوسائل الالكترونية التي أصبح استخدامها ضرورة ملحة للأفراد والمؤسسات على حد سواء يواكبون التطور كحتمية تكنولوجية يفرضها تطور المجتمع وحاجاته، فالعصر التكنولوجي يفرض بالضرورة العلاقة بين الفرد والتكنولوجيا وما تحمله هذه الأخيرة من وسائل متعددة تطور بها الأفراد والمجتمعات، كما أنّها وضعت المؤسسات أمام حتمية التغيير والانتقال نحو استبدال أنظمتها الإدارية، واعتبار التكنولوجيا المحرك والعامل المنفرد والمتفرد بهذا التغيير مما جعل المؤسسات تركز بدرجة كبيرة على هذا العامل ومحاولة فهم بنيته للتكيف والتأقلم معه، فقد لعبت الوسائل الحديثة دورًا ايجابيًا في تعزيز قيمة الالتزام بالأنشطة والمهام الإدارية كقيمة فردية قبل أن تكون قيمة تنظيمية.

وفي الجدول الموالي سنحاول التعرف على كفاية وقت العمل لإتمام المهام اليومية في ظل الوسائل التكنولوجية بعدما اكشفنا دور وأهمية بالنسبة للأفراد والمؤسسات

الجدول رقم (27): كفاية وقت العمل لإتمام المهام اليومية في ظل الوسائل التكنولوجية ومتغير الوظيفة الحالية

كفاية وقت العمل لإتمام المهام اليومية في ظل الوسائل التكنولوجية						
المجموع		لا		نعم		كفاية وقت العمل الوظيفة الحالية
%	ك	%	ك	%	ك	
%05	06	00%	00	%05	06	أستاذ إداري
%32	42	00%	00	%32	42	متصرف إداري
%23	30	01%	01	%22	29	ملحق رئيسي
%14	18	00%	00	%14	18	تقني سامي
%02	03	00%	00	%02	03	أمين عام
%02	03	00%	00	%02	03	مهندس دولة في الإعلام الآلي
%08	10	00%	00	%08	10	رئيس مصلحة
%01	02	02%	02	%00	00	عون إداري رئيسي
%06	08	00%	00	%06	08	كاتبة مديرية
%05	06	02%	02	%03	04	موظف (ة)
%01	02	00%	00	%01	02	سكرتارية
%00	00	00%	00	%0	0	حاجب
%100	130	%05	05	%95	125	المجموع

المصدر : السؤال رقم (23) من الاستمارة

وتؤكد الدلائل الإحصائية للجدول رقم(27) المتعلق بكفاية وقت العمل لإتمام المهام اليومية في ظل الوسائل التكنولوجية ومتغير الوظيفة الحالية أن نسبة 95% من المبحوثين يؤكدون أن هناك كفاية لإتمام المهام في ظل استخدام الوسائل التكنولوجية من (أستاذ إداري ،متصرف إداري ،ملحق رئيس ،رئيس مصلحة، تقني سامي، أمين عام، سكرتارية)،في حين الأقلية منهم والبالغ عددهم 05 موظفين والمقدر

نسبتهم 04% رفضوا أن تكون الوسائل التكنولوجية تساهم في كفاية إتمام المهام اليومية والمتمثلة في بعض الموظفين الجدد والحاجب.

وبناءً على تحليلنا للمعطيات الكمية تبين أن الوسائل التكنولوجية ساهمت في إتمام المهام اليومية بالوقت المحدد، وهو ما يؤكد أن الإدارة الإلكترونية ووسائلها التكنولوجية تعمل على إنجاز الأعمال بسرعة كبيرة وبالوقت المحدد، فمن سمات الإدارة الإلكترونية توفير الوقت وخفض التكاليف العمل الإداري، والسرعة في إنجاز الأعمال الإدارية وإنهائها في أقل وقت ممكن وبأعلى مستوى من الحرفية، حيث تستخدم الوسائل التكنولوجية بهدف تحسين الإنتاجية والأداء ورفع جودة الخدمة وهو ما أكدته دراسة الباحث "رابحي لخضر"¹ في عمل له بخصوص "الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية" بأن الإدارة الإلكترونية كمنظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف، بهدف تحقيق التنمية الإدارية فهي تعتبر آلية من آليات التنمية وذلك عن طريق تحقيق السرعة في إنجاز العمل وأوضح "مصطفى يوسف كافي" أن الإدارة الإلكترونية هي إدارة بلا زمان، ومن بين أهدافها أنها تعمل على إنجاز العمليات المختلفة في أقل وقت ممكن، إذ أن منهاج الأعمال الإلكترونية يقود إلى تخفيض الوقت اللازم للإنجاز، ورأى پارسونز أن عامل الوقت ضروري في المحافظة على استقرار النسق الاجتماعي.

كما أن هناك تطور في الأداء بجامعة الطارف نظير السنوات السابقة مثال استخدام منصة **PROGRESS** المتعلق بتسيير البيداغوجي وأيضاً بالنسبة لتسيير المسار المهني للأستاذ، التوظيف والترقيات (أستاذ محاضر أ) والتي أصبحت تتم على مستوى منصة **PROGRESS** الخاصة بالموارد البشرية للأساتذة فقد أصبحت هذه الأرضية ضرورة حتمية لتحسين الأداء، وكذلك القضاء على مشاكل المتعلقة بمعدلات الطلبة من أخطاء وغيرها وتجاوز الحواجز البيروقراطية، والمحسوبة بالنسبة لترقيات الأساتذة ولكسب الوقت والجهد والتكاليف.

¹ - رابحي لخضر: الإدارة كآلية من آليات التنمية الإلكترونية ، مجلة الدراسات القانونية والسياسية ، العدد 03، جانفي 2016 ، جامعة الأغواط ، الجزائر (بتصرف).

ونستنتج من خلال ما سبق أن الوسائل التكنولوجية ساهمت في إنجاز المهام بأسرع وقت وأقل تكلفة، وهي ذلك حققت معادلة الإدارة الإلكترونية (إدارة لا مكان، إدارة بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات) وساهمت في تحقيق قيمة من القيم التنظيمية والمتمثلة في قيمة الوقت .

والجدول الموالي نحاول فيه سؤال المبحوثين بإعطائنا وصفاً عن المهام في ظل العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (28): وصف المهام في ظل الإدارة الإلكترونية

وصف المهام	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
مهارات عالية		21	16%
دقة كبيرة		34	26%
جودة		73	56%
روتينية		02	02%
المجموع		130	100%

المصدر: السؤال رقم (24) من الاستمارة

توضح الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (28) المتعلق بوصف المهام في ظل الإدارة الإلكترونية، أن نسبة 56% أقرروا بأن المهام في ظل الأسلوب الإلكتروني تتسم بالجودة، بينما 34 من أفراد العينة أي بنسبة 26% اعتبروا أن المهام تتصف بدقة كبيرة، كما نجد منهم من يرى بأنها ذات مهارات عالية وذلك بنسبة 16%، أما الأقلية جداً منهم من يرى بأنها روتينية وذلك بنسبة 02%.

واستناداً إلى المؤشرات الكمية الواردة في الجدول تبين أن التحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية جعل من المهام اليومية تتصف بالجودة والدقة الكبيرة، والمهارات العالية وهو ما أكده موظفو جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، وقد تم بتاريخ 2022/09/02م نشر إعلان بالجامعة بخصوص تنفيذ بعض العمليات

البيداغوجية المرتبطة بالدخول الجامعي 2022-2023م من خلال روابط مهمة للطلبة وهي كالاتي:¹

<https://bit.ly/Congé-Académique>: طلب عطلة أكاديمية.

<https://bit.ly/Réintégration>: طلب الإدماج.

¹ - <https://www.facebook.com/groups/1000970633600490> تم زيارة الموقع بتاريخ 2022/09/08 على

<https://bit.ly/Interfacultés-phase1> : طلب التحويل ما بين الكليات.

<https://bit.ly/Interuniversités-phase1> : طلب التحويل ما بين الجامعات المرحلة الأولى.

<https://bit.ly/Interuniversités-phase2> : طلب التحويل ما بين الجامعات المرحلة الثانية.

<https://bit.ly/spécialités-master1> : تخصصات الماستر المفتوحة.

<http://bit.ly/MASTER1-UNI> : التسجيل في الماستر.

ولفائدة الطلبة الأساتذة والإداريين وطلبة الدكتوراه غير الأجراء تم فتح ترجمات قصيرة المدى لتحسين المستوى بالخارج، حيث أعلنت جامعة الشاذلي بن جديد الطارف عن فتح الترجمات بعنوان السنة المالية 2022. وللتسجيل في البرنامج وإيداع الملفات، يتم الولوج إلى المنصة الرقمية:

<https://bit.ly/STAGES-UCBET>. وهذا يؤكد على أن الإتجاه نحو العمل بأسلوب الإدارة

الإلكترونية بجامعة الطارف قد ساهم في جعل المهام أكثر جودة .

ونحاول في الجدول الموالي التعرف على مستوى درجة التزام الباحثين بمواعيد الحضور والإنصراف في

ظل العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية بجامعة الطارف

الجدول رقم (29): مستوى درجة الالتزام بمواعيد الحضور والإنصراف في ظل العمل بأسلوب الإدارة

الإلكترونية ومتغير الوظيفة

المجموع	جيد جدا		جيد		متوسط		ضعيف		ضعيف جدا		الدرجة الوظيفة الحالية	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
05%	06	%00	00	%05	06	%00	00	%00	00	%00	00	أستاذ إداري
32%	42	%00	00	%28	36	%05	06	%00	00	%00	00	متصرف إداري
23%	30	%00	00	%20	26	%03	04	%00	00	%00	00	ملحق رئيسي
14%	18	%00	13	%02	05	%00	00	%00	00	%00	00	تقني سامي
02%	03	%00	00	%02	03	%00	00	%00	00	%00	00	أمين عام
1%	02	%00	00	%01	02	%00	00	%00	00	%00	00	مهندس دولة في الإعلام الآلي
08%	10	%03	04	%05	06	%00	00	%00	00	%00	00	رئيس مصلحة
01%	02	%00	00	%02	02	%00	00	%00	00	%00	00	عون إداري رئيسي
06%	08	%00	00	%06	08	%00	00	%00	00	%00	00	كاتبة مديرية
05%	06	%00	00	%04	04	%02	02	%00	00	%00	00	موظف (ة)

02%	02	%00	00	%02	02	%00	00	%00	00	%00	00	سكريتارية
01%	01	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	01	حاجب
100%	130	%13	17	%78	101	%09	12	%00	00	%00	00	المجموع الكلي

المصدر: السؤال رقم (25) من الاستمارة

أفضت الشواهد الرقمية للجدول رقم (29) المتعلق بمستوى درجة الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف في ظلّ العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية ومتغير المنصب الحالي، أنّ أغلب أفراد العينة صرحوا بأنّ مستواهم جيد وذلك بنسبة 78% وهي النسبة الأكبر، ومنهم أيضاً من رأى أنّ المستوى جيد جداً وذلك بنسبة 13%، وأقل نسبة كانت لدرجة متوسطة بنسبة 09%، أما درجة ضعيف وضعيف جداً فهي منعدمة 00%.

وهو ما يؤكد لنا أنّ مستوى درجة الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف في ظلّ العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية جيد، إذ ساهم هذا المدخل في جعل الموظفين أكثر التزاماً بعملهم، وقد وضحت دراسة الباحثة (خان أحلام، 2015/2014م) أنّ الإدارة الإلكترونية ساهمت في هندسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومنها وظيفة تسجيل الحضور والانصراف في العمل، من خلال إستخدام الأجهزة الإلكترونية ذات البطاقات الورقية ثم تطورت بعدها إلى بطاقات خاصة لإدخال البيانات، ومن ثم التسجيل من خلال أنظمة حاسوبية خاصة ويهتم هذا النظام بتسجيل عدد ساعات عمل الموظفين وتتبع نسبة الغياب وذلك لأغراض منها (تسجيل عدد ساعات العمل لأغراض تتعلق بالرواتب / تسجيل ساعات العمل الإضافية/ تحديد المتواجدين في المنظمة)، ومع التطور التكنولوجي تم استحداث العديد من البرامج التي تسجل حضور وانصراف الموظفين، ومن هذه البرامج نذكر برنامج (optimun) الذي يعد منظومة متكاملة لإدارة هذه العملية كما يقوم بإدارة التقارير والاستفسارات من خلال إعداد ربط أجهزة البصمة بنظام الحضور والانصراف، ورغم نقص الإمكانيات والوسائل التكنولوجية بجامعة الطارف لإدارة هذه العملية حيث لا زالت هذه الأخيرة تتم بالطرق التقليدية الورقية وهذا ما تم رصده من خلال تقنية الملاحظة، لكن مع ذلك يمكن

¹- خان أحلام: أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة استطلاعية لأراء مسئولو الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014 (بتصرف)
<https://www.ccdz.cerist.dz/admin/notice.php?id=000000000000085800400000> بتاريخ

القول بأن العمل في ظل الأسلوب الإلكتروني عدل من سلوك وثقافة الموظفين نحو العمل إذ أصبحوا أكثر التزامًا بالحضور في الوقت والإنصراف عند نهاية الدوام.

ولقد أكد مدخل "الثقافة التنظيمية" أنّ المؤسسات الحديثة تتسم بالتغير السريع في بيئتها، لذلك فهي تحتاج إلى ثقافة تنظيمية قوية للتفاعل والتكيف مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فالمؤسسة كنسق مفتوح تعتمد على جملة من القيم والمعايير والمعتقدات والمفاهيم، لذلك يجب عليها أن تتسم بالمرونة مع بقية الثقافات الوافدة إليها وتحديث نوع من التمحيص والتجديد، وبما أنّ الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث وعصري سيجلب معه ثقافة جديدة، لذلك على المؤسسة أن تتبنى قيم ومفاهيم جديدة للتعامل مع هذا النظام العصري بما يوفره من مميزات وتسهيلات.

وفي دراسة الباحثان (ماجد عبد الوكيل فضيل القياطي، علي صالح علي الأعجم، 2020م) حول دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية أكدت الدراسة على أنّ الثقافة التنظيمية لعبت دورًا إيجابيًا في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث أنّه كلما مارس الموظفون الإداريون سلوك الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة زاد تطبيق الإدارة الإلكترونية إيجابيًا وفي دراسة الباحثان (الطاهر غزار، حنان بن علي 2020م) أكدوا أنّ الثقافة التنظيمية تؤدي إلى تشجيع العاملين على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال المحافظة على قيم تشجع وتعزز النزعة نحو التصرف.

الجدول رقم (30): مستوى درجة الالتزام بالوظيفة في ظل العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية ومتغير

الوظيفة الحالية

الدرجة	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		جيد		جيد جدا		المجموع
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
أستاذ إداري	00%	00	00%	00	00%	00	05%	06	00%	00	05%
متصرف إداري	00%	00	00%	00	00%	00	23%	30	09%	12	32%
ملحق رئيسي	00%	00	00%	00	00%	00	15%	20	08%	10	23%
تقني سامي	00%	00	00%	00	00%	00	05%	06	09%	12	14%
أمين عام	00%	00	00%	00	00%	00	02%	03	00%	00	02%
مهندس دولة في الإعلام الآلي	00%	00	00%	00	00%	00	01%	02	00%	00	1%
رئيس مصلحة	00%	00	00%	00	00%	00	04%	05	04%	05	08%
عون إداري رئيسي	00%	00	00%	00	00%	00	01%	02	00%	00	01%

06%	08	%02	02	%05	06	%00	00	%00	00	%00	00	كاتبة مديرية
05%	06	%03	04	%01	02	%00	00	%00	00	%00	00	موظف (ة)
02%	02	%02	02	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	سكرتارية
01%	01	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%01	01	حاجب
100%	130	%37	47	%62	82	%00	00	%00	00	%01	00	المجموع الكلي

المصدر: السؤال رقم (26) من الاستمارة

في حين تشير المعطيات الإحصائية للجدول رقم (30) والذي يمثل مستوى درجة الالتزام بالوظيفة في ظل العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية ومتغير المنصب الحالي، أن مستوى درجة التزام الموظفين في ظل الإدارة الإلكترونية جيد باعتبار أنها النسبة الأعلى والتي قدرت بـ62%، تليها نسبة 37% للذين صرحوا بأن المستوى جيد جداً، أما مستوى ضعيف جداً فهي 01% وضعيف منعدمة 0%، وهو ما يبين أن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية جعل مستوى درجة التزام الموظفين بين الجيد والجيد جداً، إذ نجد أن مختلف المناصب الوظيفية من (رئيس مصلحة، السكرتارية، متصرف إداري، كاتب مديرية، ملحق رئيسي للإدارة، أستاذ إداري، ملحق رئيسي، مساعد إداري)، درجة التزامهم بهذه الوظائف جيد وهذا راجع إلى مزايا الإدارة الإلكترونية التي سهلت للموظف أداء عمله بكل سهولة ودقة كبيرة.

والملاحظ أن قيمة الالتزام بالعمل تجلت في الأنشطة السلوكية والممارسات التي يقوم بها الموظفين الإداريين في المؤسسة ميدان الدراسة سواء المتعلقة بأنشطة الخاصة بالطلبة، الموظفين الإداريين وأيضاً الأساتذة وخاصة في ظل التحول نحو العمل بالأسلوب الإلكتروني.

الجدول رقم (31): مساهمة الإدارة الإلكترونية في إرساء مبدأ الشفافية على المعلومات بالجامعة

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
		إرساء الشفافية
%81	105	نعم
%19	25	لا

المصدر : السؤال رقم (27) من الاستمارة

ومن خلال قراءتنا للشواهد الإحصائية المتعلقة بمساهمة الإدارة الإلكترونية في إرساء مبدأ الشفافية على المعلومات بالجامعة، تبين أن أغلب الموظفين بالجامعة والبالغ عددهم 105 أي بنسبة 81% أكدوا بأن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تعزيز مبدأ الشفافية، أما الأقلية منهم والمقدر نسبتهم 19% كانت إجابتهم عكس ذلك، وهو ما يؤكد أن أسلوب الإدارة الإلكترونية عزز مبدأ الشفافية والوضوح على المعلومات.

ومع انتشار الفساد الإداري خلال السنوات الماضية والذي صار بمثابة مرض عضال شل الجهاز الإداري، من مظاهره الرشوة والمحسوبية، والتأخر في أداء العمل، الفساد القيمي والأخلاقي وعدم إحترام المنظومة القانونية التي تقوم عليها الوظيفة، أصبح من الضروري استحداث مدخل الإدارة الإلكترونية كآلية لمجابهة هذه الآفات، والتي يمكن من خلالها القضاء على الفساد الإداري بفضل الخدمات التي تقدمها للمواطنين لما تتسم به من جودة وسرعة وانخفاض التكلفة. وقد أكدت الباحثة "جرمولي مليكة"¹ أن الإدارة الإلكترونية هي أنسب الحلول في العصر الحالي في محاربة الفساد الإداري لما لها من دور بفضل التقنيات الحديثة التي تستعملها، ولا يمكن لها من تأدية هذا الدور إلا بتوفير متطلباتها وهذا من خلال دعم الحكومة لها، واستحداث تشريعات تسهل عملية تطبيقها كآلية لمحاربة الفساد، بالإضافة إلى إعادة النظر في الطرق التقليدية السائدة في الإدارة، وجعلها تتناسب مع نموذج الإدارة الإلكترونية. وأوضحت أيضاً دراسة الباحثة "شهرزاد مناصر"² في عمل لها وسم بـ "دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية بالإدارة المحلية" أن الإدارة الإلكترونية أصبحت مطلباً من أجل تنفيذ وتطوير الهياكل والإجراءات الإدارية المحلية، فهي تعمل على بناء الثقة بين الإدارة والمواطن عبر إتاحة المعلومات للجميع وتقديم المعلومات الكافية بالوسائل التكنولوجية التي تضمن السرعة ودقة المعلومة، ومن بين ممارسات الإدارة الإلكترونية لتحقيق مبدأ الشفافية نجد سن التنظيمات والقوانين التي تضمن الشفافية الإلكترونية، مع ضمان توقيت المعلومة وسهولة الوصول إليها، وضرورة تأهيل العنصر البشري العامل على الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال موضوعية التوظيف والترقية، والملاحظ في الدول النامية أن سياسات التوظيف تقتصر إلى المعايير الموضوعية الأمر الذي يؤدي إلى تفشي الكثير من مظاهر الانحراف في العمل الإداري، وفي دراسة

¹-جرمولي مليكة :دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، دس.(بتصرف) <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/99799> بتاريخ 2022/06/24 على الساعة 21:11.

²-مناصر شهرزاد، حاحة عبد العالي: دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية بالإدارة المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، دس (بتصرف)

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/91432> بتاريخ 2022/06/24 على الساعة 17:51

بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية"¹ أكدت الباحثة "ربيع نصيرة"¹، أن رفع مستوى الديمقراطية يرتبط بمدى تفعيل مبدأ الشفافية، والذي يتأتى إلا من خلال تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية بتوفير جميع مقتضياتها القانونية والتقنية، حيث ساهمت الإدارة الإلكترونية في تبسيط وتسهيل الإجراءات وتحقيق مبدأ الحياد، والتي تتم وفق إرشادات وتعليمات محددة إلكترونياً مسبقاً ولا يمكن التلاعب بها من قبل أي كان ولصالح أي كان، حيث تعتمد الإدارة الإلكترونية على وسائل تقنية تكنولوجية متطورة مثل (البريد الإلكتروني / الإنترنت/الإنترنت) في إطار يسمح بتأمين المشاركة الديمقراطية في التسيير الإداري وتحقيق الرقابة الإدارية والمالية من خلال هذه الوسائل، كما أن تفعيل الإدارة الإلكترونية وحدها غير كافية فمحاربة ظاهرة الفساد ترتبط بالجانب الأخلاقي وعلى المجتمع أن يغرس قيماً لا تقبل الفساد وتحاربه، والعنصر البشري هو العنصر الأساسي لذا يجب على المؤسسة أن تهتم بهذا العنصر حتى لا يلجا للفساد، وتبقى الإدارة الإلكترونية مجرد هدف وجودها يتمثل في تحسين حياة الفرد وتحقيق رضاه.

وهناك من المبحوثين من أعطى رأيه بهذا الخصوص وهم المبحوثين الذين كانت إجابتهم التأكيد على أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في إرساء الشفافية، ومن الإجابات نذكر (نتائج إجابات المبحوثين للجدول رقم (31) الذي يبحث في مساهمة الإدارة الإلكترونية في إرساء مبدأ الشفافية على المعلومات بالجامعة).

- إن الإدارة الإلكترونية ساهمت في السرعة في انتشار المعلومة وعدم احتكارها؛
 - في ظل استخدام الحسابات الإلكترونية الرسمية للولوج إلى المنصات الإلكترونية المهنية الجميع أصبح مجبراً على احترام المواعيد، إضافة إلى أنه لا يمكن إنجاز عمل ما إلا عن طريق الحساب الشخصي المهني ؛

- لم تعد هناك بيروقراطية، وأصبح كل شيء واضح في التعليمات؛

- هناك اطلاع دائم لكل على جميع التعاملات في جميع الأوقات .

- لا يوجد تلاعب أو تزوير؛

- المعلومة أصبحت متاحة للجميع دون التنقل للجامعة ؛

- مختلف الأمور الإدارية تتم في سرية ومبدأ التزوير بعيد جداً؛

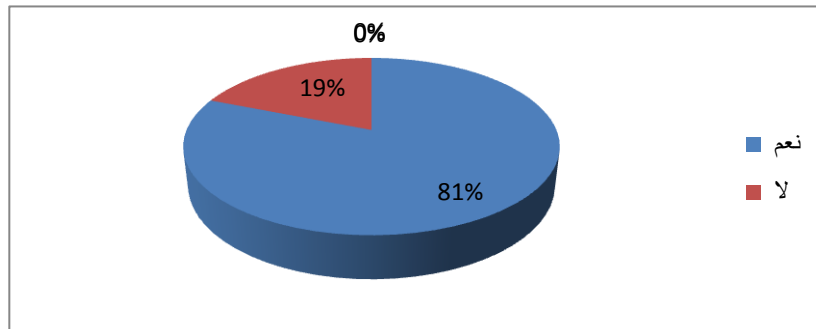
- الإعلان يتم عبر موقع الجامعة عن كل جديد ؛

¹ربيع نصيرة : دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية ، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، الجزء 02، العدد 08، جوان 2017 ، جامعة البويرة ، (بتصرف).

- المعلومة أصبحت متوفرة لدى الأغلبية ؛
 - الإدارة الإلكترونية = الدقة في العمل = الشفافية التامة؛
 - الشفافية تتم أيضًا في قبول أو رفض الملفات (مثل تسجيل الماستر) ؛
 - انتشار المعلومات في وقت وجيز والتعرف على كل ما هو جديد؛
 - سرعة التعرف على المعلومات الجديدة؛
 - سرعة إرسال المواعيد وكذلك انتظار مقترحات الأساتذة؛
 - تسهيل العمل وتنمية المهارات، وتحقيق الجودة والكفاءة وبالتالي تحسين سمعة المؤسسة؛
 - الالتزام والعدالة بين الموظفين والأساتذة؛
 - الأعباء الوظيفية تجعل مبدأ الشفافية على الأعمال بالجامعة بسرعة تامة ؛
 - العمليات الإدارية خاصة على المستوى البيداغوجي تخضع إلى نظام الرقمنة إذ لا يمكن التلاعب بالمعلومات؛
 - تقديم إعلانات لكل ما هو جديد؛
 - ساهمت الإدارة الإلكترونية في ممارسة المهام بشفافية مع الطالب والأساتذة؛
 - المعطيات متاحة عبر الشبكة الإلكترونية للجميع ؛
 - اطلاع الطلبة على كافة المعلومات الجامعية أولاً بأول وإطلاعه على كل ما هو جديد؛
 - السماح للموظفين على الاطلاع على كل ما يحدث داخل الجامعة؛
 - الشفافية تظهر كذلك في عملية نشر النقاط ،وحساب المعدلات والعلم بالدرجات وكذلك الترقية المهنية؛
 - كلّ القرارات المتخذة والنتائج المتحصل عليها تنشر فوراً ويعلم بها الموظف فوراً؛
 - أصبح أي موظف في مكانه الاطلاع على القرارات والنتائج عبر المواقع المخصصة ؛
 - وضع نقاط الطلبة في **Progress** فهناك شفافية تامة؛
 - لا يوجد تبديل أو تحويل في المعلومة لأنها مبرمجة مسبقاً.
- إنّ التحول نحو العمل بالأسلوب الإداري الإلكتروني ساهم في بروز قيمة تنظيمية جديدة في المؤسسة والمتمثلة في قيمة الشفافية والمصداقية والوضوح، ومن ثم الابتعاد عن القيم الفردية والتنظيمية السلبية القائمة على التلاعب والتزوير والفساد الأخلاقي بكل مظاهره، فالإدارة الإلكترونية ساعدت في سرعة انتشار المعلومة وعدم احتكارها فلم تعد هناك بيروقراطية، وأصبح كل شيء واضح في التعليمات

بالإضافة إلى الاطلاع الدائم لكل على جميع التعاملات في جميع الأوقات، وذلك في ظل استخدام الحسابات الإلكترونية الرسمية للولوج إلى المنصات الإلكترونية المهنية فالجميع أصبح مجبراً على احترام المواعيد، وهو ما ساهم في تعزيز قيمة الالتزام وقيمة المسؤولية في المؤسسة.

الشكل رقم (32): دائرة نسبية توضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في إرساء مبدأ الشفافية



المصدر : السؤال رقم (27) من الاستمارة

الجدول رقم (32): العمل وفق الأسلوب الورقي يسعى فقط لإنهاء العمل دون النظر إلى الجودة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
إنهاء العمل دون النظر إلى الجودة		
نعم	89	68%
لا	41	32%
المجموع	130	100%

المصدر: السؤال رقم (28) من الاستمارة

كما أفضت الدلائل الكمية للجدول أعلاه أن نسبة 68% أقرروا بأن العمل وفق الأسلوب الورقي يسعى فقط لإنهاء العمل دون النظر إلى الجودة، بينما الأقلية منهم والبالغ عددهم 41 موظف وبنسبة 32% رفضوا أن يكون العمل وفق الأسلوب الورقي لا يسعى إلى الجودة، وبناءً على الدلائل تبين أن العمل وفق الأسلوب الإدارية الورقية يسعى فقط إلى إنهاء العمل دون النظر إلى الجودة، نظراً لأن هذا الأسلوب يتسم بالروتين والجمود وكثرة الأوراق التي تتسبب في حدوث خلط كبير في فرزها، وهو ما جعل أغلب الموظفين لا يسعون نهائياً للجودة ، بل يفضلون فقط إنهاء دوام العمل بأي طريقة كانت، ولأن هذا الأسلوب يبقى وركي لا يوجد فيه ما يحفز على الابتكار والإبداع ، ومن ثم لا يمكن أن نتحدث عن

تحقيق الجودة ، ولعل الملاحظ في المؤسسات الجزائرية التي غلب عليها هذا الأسلوب في فترة ما أن أغلب الموظفين يصرون قيم وسلوكيات منافية تمامًا لقيم العمل، أي القيم التي أوصانا بها المولى عز وجل ورسوله ، فتراهم يدعون أن العمل عبادة، وأن الوقت من ذهب، لكن الواقع يوضح أن هناك فجوة كبيرة بين تنظير القيم وتطبيقها في الواقع، والمطلع أيضًا لهذه الظاهرة يجد أن المؤسسة الجزائرية طغت عليها سلوكيات سلبية مثل الغش، والفساد، والتهرب من المسؤولية سواء من الرؤساء أو المرؤوسين، كما تجلت أيضًا ظاهرة التغيب وهو ما يفسر أن الموظف الجزائري في تلك المرحلة ليس له أي ميل أو شعور وإحساس بتواجده في العمل بمعنى (غياب الهوية في العمل) ، وفي ظل غياب دراسة سوسيو ثقافية للموظف من جهة وأيضًا للمجتمع زادت حدة انتشار هذه السلوكيات ، واتسمت مرحلة الورقي بظهور صنفين من التركيبة البشرية في المؤسسة، الصنف الأول الذي يغلب عليهم صفة التسلبية والإستبداد والبحث عن منافذ أكبر تمكنهم من الحصول على الامتيازات وتحسين مناصبهم، والصنف الآخر يخص الموظفين الذين يحاولون التهرب من وظيفتهم والتحايل، ومحاولة التقرب من المسؤولين لكسب عطفهم والتودد إليهم، يضاف على هذا كثرة استخدام الأوراق والمستندات جعل من الموظف كثير التأفف والشكوى والتذمر مما أثر على سلوكه بالسلب. وأمام كل هذه الإشكاليات لم تكن الجودة ضمن مخططات وأهداف المؤسسة الجزائرية، بقدر ما كان يهتم بإنهاء العمل ومحاولة تقديم الخدمة بأي طريقة كانت وهي نفس القراءة التي ذهبت إليها الباحثة (سبخاوي حنان) في عمل لها حول " ماهية السلوك التنظيمي للعامل بين هويته الاجتماعية وثقافة المؤسسة".¹

بعد عرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضية الثانية المتعلقة بانعكاسات الإدارة الإلكترونية على الأنشطة السلوكية للمورد البشري من خلال قيمة الالتزام، وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة التي تتلاءم مع مؤشر الأنشطة السلوكية وبعد من أبعاد القيم التنظيمية والمتمثل في بعد الالتزام، سنقوم في الفصل الموالي بعرض البيانات الميدانية المتعلقة بقيمة التواصل والعمل الجماعي.

¹-سبخاوي حنان، ماهية السلوك التنظيمي للعامل بين هويته الاجتماعية وثقافة المؤسسة، مجلة أفكار وآفاق ، المجلد 9، العدد 1، ماي 2021، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة المديونة، الجزائر، ص 95 (بتصرف) <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/150728> بتاريخ 2022/07/22 على الساعة 14:32.

الفصل السادس:

عرض وتحليل البيانات الميدانية (قيمة

التواصل والعمل الجماعي)

أولا :انعكاسات الإدارة الإلكترونية على
التفاعل اللفظي للمورد البشري نحو قيمة
التواصل بجامعة الطارف
ثانيا : انعكاسات الإدارة الإلكترونية على
تفضيلات المورد البشري نحو قيمة العمل
الجماعي بجامعة الطارف
خلاصة

أولاً: إنعكاسات الإدارة الإلكترونية على التفاعل اللفظي للمورد البشري نحو قيمة التواصل بجامعة الطارف

1- أهمية التواصل الفعال :

" للتواصل الفعال من حيث الأهمية ضرورات متعددة لا غنى عنها وضمن الوظيفة، وداخل الوسط الإنساني وفي مجال التعليم والبحث العلمي وتطوير المعرفة، فمثلاً المؤتمر العلمي الذي يكتفي فيه بإلقاء الأوراق البحثية من قبل المدعويين دون مشاركة الأطراف الأخرى هو مؤتمر غير فعال، لأنه غير نافع ولن يصل إلى تحقيق أهدافه التي عقد من أجلها والمتمثلة في تطوير جانب من المعرفة الإنسانية موضوع المؤتمر، فالتواصل ضرورة بين الأشخاص لكي تستمر الحياة وتتطور فإنه ذو أهمية كبرى لأي مؤسسة أو منظمة أو شركة لأنه يحقق ما يلي:¹

- توجيه سلوك الأفراد تجاه الأغراض المرغوب فيها.
 - توفير البيانات والمعلومات ونقلها إلى مراكز إتخاذ القرار.
 - التقريب بين الأفكار والمفاهيم للعاملين وتوحيد أنماط العمل .
 - نقل أفكار العاملين إلى مراكز اتخاذ القرار.
 - الربط بين مراكز وضع السياسات والأهداف والقرارات وجماعة العمل مما يحقق الإدماج والمشاركة.
- وقد أصبح من الضروري في ظل التكنولوجيا الحديثة النظر في أسلوب التواصل باعتباره أسلوب فطري غير مكتسب، والتحول نحو العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية كضرورة حتمية في المؤسسات جعل التفاعل بين الموظفين يتأثر بهذه الوسائل الحديثة وهو ما سنوضحه في هذه الجزئية استناداً إلى عرض إجابات المبحوثين بجامعة الطارف.

¹ - جبار الشمري: الأساليب العلمية في ممارسات العلاقات العامة ، الطبعة 1، دار العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة 2010، ص 60.

الجدول رقم (33): فعالية الإتصال في الإدارة التقليدية

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
%28	36	فعالية الإتصال في الإدارة التقليدية ضعيف جدا
%49	64	ضعيف
%23	30	متوسط
%00	00	جيد
%00	00	جيد جدا
%100	130	المجموع

المصدر : السؤال رقم (29) من الاستمارة

أفضت الدلائل الإحصائية للجدول أعلاه المتعلق بدرجة فعالية الإتصال في الإدارة التقليدية أن هناك تعدد لوجهات النظر، ولعل درجة ضعيف كانت هي الغالبة وذلك بنسبة %49، ونجد كذلك منهم من أقر بأن فعالية الإتصال في الإدارة التقليدية ضعيف جدا بنسبة %28، والنسبة الأقل كانت بدرجة متوسط وذلك بنسبة %23، أما درجة جيد وجيد جدا فهي منعدمة %00 ومن خلال قراءتنا لمعطيات الجدول تبين أن فعالية الإتصال في الإدارة التقليدية (الورقية) ضعيف وهو ما أقره موظفو جامعة الشاذلي بن جديد بمختلف الكليات.

والملاحظ في أسلوب الإدارة الورقية أن عملية الإتصال كانت غير فعالة ويرجع ذلك أساساً إلى الهيكل التنظيمي غير الملائم أغلب في المؤسسات، وقد يكون لتقادمه وجموده وعدم مواكبته للظروف والتغيرات، وما اتسمت به هذه الحقبة من مركزية في العمل بحيث يبقى دائماً العودة إلى السلطة العليا لاتخاذ القرار، والذي بدوره يعوق عملية الإتصال، وهو ما أكده "علي حمزة هجان"¹ أن الهيكل التنظيمي يوضح العلاقات بين الوظائف المختلفة، ووجود هيكل ضعيف يسبب عائقاً كبيراً في عملية الإتصال الفعال، حيث أن عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر عليها عملية الإتصال تؤدي إلى الكثير من التشويش على المعلومات وبالتالي عدم كفاءة الإتصال يؤدي إلى زعزعة العلاقات

¹- علي حمزة هجان: معوقات الإتصال الإداري في مدارس التعليم العالي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، د ط، مكتبة العبيكان، الرياض، 2006، ص-ص 17-18.

الإجتماعية بين العاملين ،ويضيف محمد بن دليم القحطاني¹ أن كثرة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي تسبب الكثير من المشكل بسبب نزول أو صعود المعلومات، كذلك أفرز أسلوب الإدارة الورقية مشكلة ضعف الدقة في توصيف المسؤوليات وتوزيع الصلاحيات في المؤسسة، ما يؤدي إلى غموض الأدوار وتداخل التخصصات ومن ثم حدوث تضارب في الإتصال ويساهم في اتساع الهوة بين القاعدة والقمة ،على عكس الهيكل التنظيمي المرن والسلس الذي يعمل على شفافية المعلومات والبيانات، ومن معوقات عملية الاتصال نجد أيضاً كثرة الأعمال الروتينية واليومية دون جودة كلها تعيق هذه العملية، وقد أكد "السعيد مبروك إبراهيم"² أن غياب السياسات الواضحة لنظام الإتصالات في المنشأة، هذا ويضاف إلى المعوقات سالفه الذكر أن عدم مواكبة البيئة التنظيمية للتطورات التكنولوجية إستحداث الوسائل التكنولوجية التي تعزز عملية الاتصال الداخلي وأيضاً الخارجي هي من أكبر العراقيل .

أما بخصوص الحديث الجانبي فيما بين أثناء العمل في الإدارة التقليدية، فقد أفضت الدلائل الإحصائية بإجماع كل أفراد العينة البالغ عددهم 130 والممثلة بنسبة 100% أن العمل في ظل أسلوب الإدارة التقليدية يسومه كثرة الحديث الجانبي مؤكدين أن الحديث الجانبي لا يزال مستمراً حتى في الإدارة الالكترونية لكن بدرجة أقل.

وبشير مالك من نبي في كتابه (شروط النهضة) إلى أهمية الوقت في حياة الإنسان ، حيث أدرج هذه القيمة ضمن معادلة الحضارة العربية الإسلامية والتي تشتمل على ثلاث قضايا مهمة هي (قيمة الإنسان بقيمة التراب بقيمة الوقت) يضاف إليها العامل الديني ،فحينما نحل هذه القضايا الثلاث بكل تأكيد سنحقق نهضة عربية إسلامية، وفي حديثه عن الوقت يقول : " بأن الزمن نهر يعبر العالم ويروي في أربع وعشرين ساعة الرقعة التي يعيش فيها كل الشعوب، والحقل الذي يعمل به،ولكن الساعات التي تصبح تاريخاً هنا وهناك، قد تصير عدماً إذا مرت فوق رؤوس لا تسمع خريرها "وأن السبب وراء الإشارة إلى هذه المقولة هو التأكيد على قيمة الزمن في حياة الفرد والشعوب، ويقول أيضاً : "نحن حينما نؤدي واجباتنا فإن حقوقنا ستأتي إلينا".

¹- محمد بن دليم القحطاني:بيئة عمل الشركات نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة ، الطبعة 1،خزيران ، لندن ، 2019، ص 49.

²-السعيد مبروك إبراهيم: الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية للمكاتب في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة (الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية)، الطبعة 1، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة ، 2014، ص 228.

وإنَّ المتطلع إلى المجتمعات العربية عامة والجزائرية خاصة نجد أنَّهم أضاعوا هذه القيمة النبيلة، ووقعوا في خطط غيرهم نتيجة فراغهم وإدعائهم أنَّ الوقت طويل جداً، وهذه الظاهرة انتشرت بصفة رهيبية في الإدارات الجزائرية، إذ طغى عليها كثرة الحديث أثناء العمل، فمنهم من يشتكي من سوء المعيشة، ومنهم من يسرد حياته الشخصية وهناك من يغلط على نفسه بحجة أنه مشغول، فعششت هذه السلوكيات السلبية عقولهم وأصبحت منتشرة بين أغليبيتهم، وإذا طالبتهم بحقك في ورقة أقاموا عليك الدنيا وقالوا متعبون فينتهي المشهد بشجار وكلمات غير أخلاقية والأمثلة كثيرة يسردها الواقع الجزائري يومياً وهذا التفسير يتفق مع دراسة الباحثة (سبخاوي حنان) حول " ماهية السلوك التنظيمي للعامل بين هويته الاجتماعية وثقافة المؤسسة"، فأين نحن وقيمة الوقت؟ والوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك أين نحن؟ من مجتمع يقدس الوقت كمجتمع اليابان ويعتبر العمل أخلاق وعبادة بل وينقلون أهمية الوقت إلى الأجيال اللاحقة، وكيف يستثمرونه على أفضل صورة وينعكس ذلك طبعاً في كل تصرفاتهم، ويكفي أن نذكر أن جداول سير القطارات والمركبات العامة تتحدد بالدقائق، أو من تجربة ماليزيا التي بنت نهضتها على أفكار ومعادلة الحضارة العربية والأمثلة عديدة.

نستنتج مما سبق عرضه أن الحديث الجانبي ما بين العمل أثر بشكل كبير على نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، وعرقل الكثير من المهام وتسبب في حدوث المشاكل والفوضى، ما نتج عنها ظاهرة الفساد واللامبالاة، فالوقت قيمة جلية وعظيمة تستدعي من الجميع إعادة النظر فيها، كونها مطلباً ضرورياً وسلاحاً لتحقيق أهداف وغايات الفرد والمجتمع. وقد ظهر في العصر الحديث العديد من المفاهيم والمداخل الجديدة لإدارة الوقت، بعد أن أيقن القادة الإداريون أنَّ الوقت علم وفن لا بد من إستراتيجية لإدارته وضبطه. والجدول الموالي يوضح استخدام للموظفين البريد الإلكتروني في عملية التواصل مع طالبي الوظيفة بكليات الجامعة.

الجدول رقم (34): استخدام البريد الإلكتروني في عملية التواصل مع طالبي الوظيفة بكلية الجامعة

المجموع		لا		نعم		التقييم
%	ك	%	ك	%	ك	
%09	12	%02	03	%07	09	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
%14	18	%12	15	%02	03	كلية العلوم الطبيعية
%11	15	%03	04	%08	11	كلية الآداب واللغات الأجنبية
%28	37	%08	11	%20	26	الإدارة المركزية
%13	17	%11	14	%02	03	كلية العلوم والتكنولوجيا
%03	04	%00	00	%03	04	المكتبة
%13	17	%08	10	%05	07	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
%08	10	%03	04	%05	06	كلية الحقوق
100	130	%48	61	%52	69	المجموع الكلي

المصدر: السؤال رقم (31) من الاستمارة

يوضح الجدول أعلاه استخدام البريد الإلكتروني في عملية التواصل مع طالبي الوظيفة بكلية الجامعة، حيث أفضت الدلائل الإحصائية بأنَّ هناك تقارب في إجابات المبحوثين في بعض الكليات وتباينها في كليات أخرى و يمكن عرضها كالتالي:

أفضت الدلائل الإحصائية أنَّ الإدارة المركزية تعتمد على البريد الإلكتروني في عملية التواصل مع طالبي الوظيفة وهو ما أكده أغلب المبحوثين بنسبة 20%، بينما نسبة 08% من المبحوثين كانت إجابتهم بالنفي، وهذا التباين في وجهات النظر وفي نفس الإدارة، إنما يشير إلى وجود بعض الموظفين في مصلحة المورد البشرية تستخدم البريد الإلكتروني في التواصل مع طالبي الوظيفة.

تليها كلية الآداب واللغات حيث أفضت الدلائل الإحصائية أن هذه الأخيرة تعتمد على البريد الإلكتروني في عملية التواصل مع طالبي الوظيفة وهو ما أكده أغلب المبحوثين بنسبة 08%، بينما نسبة 03% من المبحوثين كانت إجابتهم بالنفي.

ونفس الأمر بالنسبة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث تعتمد هذه الأخيرة على البريد الإلكتروني في عملية التواصل مع طالبي الوظيفة وهو ما أكدته أغلب المبحوثين بنسبة 07%، أما نسبة 02% من مبحوثين كانت إجاباتهم بالنفي، وهذا التباين في وجهات النظر وفي نفس الكلية، إنما يشير إلى وجود بعض الموظفين في مصلحة الموارد البشرية تستخدم البريد الإلكتروني في التواصل مع طالبي الوظيفة. نجد كذلك المكتبة المركزية حيث أكد موظفيها بأنها تعتمد على البريد الإلكتروني في التواصل مع طالبي الوظيفة وهو ما أكدته كل المبحوثين بنسبة 04%.

أما بالنسبة لباقي الكليات نجد أنها لا تستخدم البريد الإلكتروني في عملية التواصل مع طالبي الوظيفة، وتتمثل في كلية العلوم والتكنولوجيا فقد أكد أغلب المبحوثين بنسبة 11% ذلك، أما نسبة 02% من مبحوثين كانت إجاباتهم بنعم أي أنهم يستخدمون البريد الإلكتروني في عملية التواصل مع طالبي الوظيفة، وهذا التباين في وجهات النظر وفي نفس الكلية، إنما يشير إلى وجود بعض الموظفين في مصلحة المورد البشرية تستخدم البريد الإلكتروني في التواصل مع طالبي الوظيفة، كما أن كلية العلوم والتكنولوجيا تبعد عن الجامعة وهو ما يجعل تدفق الانترنت أحياناً يكون ضعيفاً، ما يجعلهم يعتمدون على الأسلوب الورقي في بعض المعاملات ومنها عملية التوظيف، وكلية العلوم الاقتصادية والتسيير أيضاً التي أكدت نسبة 08% من المبحوثين من نفس الكلية أنهم لا يستخدمون البريد الإلكتروني في عملية التواصل مع طالبي الوظيفة بالجامعة في حين نجد نسبة 05% كانت إجاباتهم العكس من ذلك، وهذا التباين في وجهات النظر وفي نفس الكلية، إنما يشير إلى وجود بعض الموظفين في مصلحة المورد البشرية تستخدم البريد الإلكتروني في التواصل مع طالبي الوظيفة، ونفس القراءة الإحصائية لباقي الكليات المتبقية.

ومن خلال تحليلنا للمعطيات الكمية للجداول الإحصائية، تبين أن هناك تباين طفيف لمسناه في بعض الكليات، فمثلاً نجد كليات تستخدم البريد الإلكتروني كوسيلة للتواصل مع طالبي الوظيفة ومن هذه الكليات (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، المكتبة المركزية، الإدارة المركزية، كلية الحقوق، كلية الآداب واللغات)، في حين نجد باقي الكليات والمتمثلة في (كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الطبيعية) لا تستخدم البريد الإلكتروني إلا في مصلحة الموارد البشرية وبدرجة ضعيفة الأمر الذي جعلهم يلجئون إلى الأسلوب الورقي.

فعملية التوظيف الإلكتروني بجامعة الطارف يتم عبر أرضية **Progress** وهو ما تم توضيحه في الفصل الخامس (أنظر إلى الجدول رقم (21) اتجاهات كليات الجامعة نحو التوظيف الإلكتروني للمقبلين على الوظيفة)

وبخصوص الطريقة التي يتم بها طرح شكاوي الموظفين بالجامعة فقد أجمعت كل الكليات بالإضافة إلى المكتبة المركزية والإدارة المركزية بنسبة 100% على استخدام الأسلوب الورقي لطرحهم الشكاوي، وهو ما يؤكد أنه بالرغم من تبني الجامعة مدخل الإدارة الإلكترونية في أنشطتها الإدارية، إلا أن هذه العملية لا تزال تتم بطريقة تقليدية، فالشكاوي الإدارية لا بد أن تكون في شكل طلب خطي يتقدم به الموظف نتيجة تعرضه لضرر معين من قبل زميل له أو زملائه، فهي ورقة رسمية يكتبها الموظف ويرسلها إلى الإدارة عن طريق إحدى رسائل الاتصال الرسمية، يكتب فيها وصفاً وسبب الضرر، وهي عادة تقدم بالاعتماد على نماذج يتم إعدادها مسبقاً من قبل الجهة المسئولة عن الشكاوي في المؤسسة، كما تحتاج الشكاوي إلى أسبوع لدراستها من أجل التأكد من مدى تطابقها مع الوقائع الخاصة بها، كما هذا الإجراء غير مرتبط بالوسائل التكنولوجية إذ من الضروري أن يتم وفق الأسلوب الورقي كونه أكثر رسمية .

الجدول رقم (35): التواصل مع مدير الجامعة غالباً

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
		التواصل مع مدير الجامعة
55%	72	وجه لوجه
22%	29	البريد الإلكتروني
03%	04	موقع الجامعة
16%	21	الهاتف
09%	12	أخرى تذكر
105%	138	المجموع

المصدر: السؤال رقم (33) من الاستمارة

وحسب المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه يتضح لنا هناك العديد من الوسائل للتواصل مع مدير الجامعة، حيث نجد أن التواصل وجهاً لوجه مع مدير الجامعة هي الوسيلة الغالبة وذلك بنسبة 55%، تليها وسيلة البريد الإلكتروني بنسبة 22%، ثم الهاتف بنسبة 16%، وهناك من اقترح وسائل أخرى والمتمثلة في المراسلات الورقية أو المراسلات الإدارية، أو عن طريق زيارة المدير للكليات وهناك يتم

التواصل معه، وأيضًا عن طريق المسئول المباشر، مع احترام التدرج السلمي في المراسلات الإدارية، والاحتمال الأخير والذي أخذ النسبة الأضعف كان لموقع الجامعة وذلك بنسبة 03% وهو ما يؤكد لنا أن وسائل التواصل مع مدير الجامعة تختلف باختلاف مضمون الرسالة، فهناك من يتواصل معه عبر البريد الإلكتروني وهناك من يرأسه عبر الهاتف خاصة الأشخاص المقربين منه، ومنهم أيضًا من يستخدم موقع الجامعة وهي احتمال ضعيف جدًا نظرًا لانشغالات المدير المتواصلة فيتم التواصل معه مباشرةً عندما يكون في الجامعة مع احترام التدرج السلمي في التواصل .

كما تم فتح الصفحة الرسمية لجامعة الطارف للرد على الانشغالات ونشر كل ما هو جديد عبر الموقع:

<https://www.facebook.com/Univ.chadli.bendjedid.eltarf>

الجدول رقم (36): التواصل مع الزملاء الموظفين

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
التواصل مع الزملاء الموظفين		
وجه لوجه	95	73%
البريد الإلكتروني	29	22%
مواقع التواصل الاجتماعي	55	42%
الهاتف	77	59%
أخرى تذكر	00	00%
المجموع	138	196%

المصدر: السؤال رقم (34) من الاستمارة

وبخصوص التواصل مع الزملاء الموظفين فهي تختلف أيضًا من موظف لآخر وهو ما يوضحه الجدول أعلاه، حيث أقر أغلب الموظفين أنهم يفضلون التواصل وجها لوجه وذلك بنسبة 73%، وهناك من يستخدم الهاتف كوسيلة للتواصل مع زملائه وهو ما عبرت عنه النسبة المئوية المقدرة بـ 59%، تليها مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة 42%، وأخر احتمال كان للبريد الإلكتروني الذي شمل أخذ نسبة 22%.

وتوضح الدلائل الإحصائية المتعلقة بوسائل تواصل الموظفين مع زملائهم في العمل أنهم يفضلون التواصل وجهاً لوجه، فالفرد الجزائري لا زال لا يثق بتكنولوجيا الاتصالات ولحد الآن مزال في اعتقاده بأن هناك من يتجسس عليه عبر الهاتف وعبر شبكات التواصل.

كما صرح بعضهم أنه رغم تعدد وسائل التواصل لكنها لا تضاهي المراسلات والحديث وجهًا لوجه، كما اعتبروا أن الهاتف هو أكثر الوسائل استخدامًا، فمُنذ سنة 2000 عرفت خطوط الهاتف الثابت تطوراً ملحوظاً في عددها للدول الثلاث بمعدل شبه مستقر إلى غاية 2008 أين بلغ ذروته ثم ما فتئ في التناقص، ففي الجزائر انتقل من 1,76 مليون خط في سنة 2000 إلى 03 ملايين خط في سنة 2008 كبير في سنة 2009 وبعدها بدأ في الارتفاع من جديد.¹

تستنتج مما سبق ذكره أن وسائل الموظفين مع زملائهم في العمل تتعدد وتختلف من فرد لآخر، حيث أن كل موظف يختار الوسيلة التي يميل لها ويفضلها من أجل خلق تواصل هادف وبناء باعتباره كائن اجتماعي تفاعلي يحب التواصل مع بني جنسه.

ويحاول الجدول الموالي التعرف على رأي المبحوثين بخصوص ما إذا كان العمل وفق الأسلوب الإلكتروني قد ساهم في تحسين الاتصال داخل المؤسسة أم لا ؟

الجدول رقم (37): العمل في ظل الإدارة الإلكترونية ساهم في تحسين الاتصال داخل المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
تحسين الاتصال		
نعم	113	87%
لا	17	13%
المجموع	130	100%

المصدر: السؤال رقم (35) من الاستمارة

أفضت الدلائل الكمية للجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة والبالغ عددهم 113 أي بنسبة 87%، أكدوا على أن العمل في ظل الإدارة الإلكترونية ساهم في تحسين الاتصال داخل المؤسسة، بينما نجد الأقلية منهم من اعتبر أن مدخل الإدارة الإلكترونية لم يساهم في تحسين الاتصال داخل المؤسسة وذلك بنسبة 13%، واستناداً إلى القراءة الجدولية تبين لنا أن الانتقال إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية حسن من عملية التواصل والاتصال داخل المؤسسة.

¹-حسين شنيبي : مرجع سابق، ص 68.

وفي مقابلة جمعنا مع عمداء كليات الجامعة، صرحت عميدة الحقوق (م. غ) أن الإدارة الإلكترونية انعكست إيجاباً على السلوك اللفظي (التواصل) بين الموارد البشرية في الجامعة، وتضيف قائلةً بأن هناك تواصل مستمر وسهل بين الموارد البشرية في الجامعة، خاصة فيما يتعلق بالمسؤولين الإداريين ووصول المعلومة بأسرع وقت ممكن، بينما وضح عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (ع.ع) في مقابلة جمعنا معه أنه يوجد تطور ملحوظ بخصوص عملية الاتصال، حيث صار الاتصال الإلكتروني هو المعتمد تقريباً في توصيل التعليمات ونشرها بصورة أحسن من حيث السرعة والدقة، وهو ما أكده أيضاً عميد كلية العلوم التكنولوجية الذي صرح بأن الإدارة الإلكترونية انعكست إيجاباً على عملية الاتصال داخل المؤسسة الجامعية، ويتمثل ذلك في إرساء علاقات مهنية بحتة بعيداً عن الصراعات الشخصية. وأوضح عميد كلية العلوم الطبيعية والحياة بأن الإدارة الإلكترونية جعلت من كل الملفات وجميع أعضاء الأسرة الجامعية تسير عن طريق Progress، وأصبح لكل قسم وكلية وأيضاً جامعة صفحات رسمية في كل شبكات التواصل.¹

وفي مقابلات تمت مع طلبة الدكتوراه منهم من أجاب بأن الإدارة الإلكترونية عززت من الاتصالات الهادفة واكتسب الموظفين يقظة إلكترونية واتصالية معلوماتية، يجعلهم يدركون بوعي فردي وجمعي أن الاتصال مهم وأن الإدارة الإلكترونية تلغي بالتدرج الهرمية الزائدة في الهيكل التنظيمي التقليدي الغير المرن، الذي يعيق من قوة الاتصال وقيمتيه بسبب الهرمية المفرطة وتشجع على البيئة التفاعلية، ومنهم من أجاب بأن عملية الاتصال يمكن أن تشمل كلا من الاتصالات الداخلية والخارجية لأي منظمة، والهدف من ذلك هو إدخال الشفافية الكاملة والمساءلة مما يؤدي إلى تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة وطالب آخر يرى بأن الإدارة الإلكترونية انعكست على عملية التواصل من خلال تطوير شبكات الاتصال التي تتوافق مع بيئة التحول كالتعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا، ونشر مختلف المحاضرات في المواقع الرسمية للكليات.²

وفي دراسة الباحثة "أم الخير السوفي" أوضحت بأن المؤسسات الحديثة اتجهت إلى الاهتمام بالوسائل التكنولوجية الحديثة للاتصال من أجل تبادل المعلومات، وخلق سيولة في المعلومات وسرعة في ذلك

¹- انظر إلى الملحق رقم (02).

²- انظر إلى الملحق رقم (02).

كالشبكة الإلكترونية الداخلية الانترنت والشبكة العنكبوتية الانترنت، بالإضافة إلى الهاتف والفاكس وغيرها والتي تندرج ضمن وسائل الاتصال الرسمية في المؤسسة .

كما نجد نسبة 87% من المبحوثين برروا وجهة نظرهم بخصوص أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين مستوى الاتصال داخل المؤسسة ونذكرها كالتالي: (إجابات المبحوثين بناء على السؤال رقم (37) المتضمن العمل في ظل الإدارة الإلكترونية ساهم في تحسين الاتصال داخل المؤسسة)

- سرعة انتشار المعلومة؛
- الجودة في وصول المعلومات مما أدى إلى تحسين جودة الاتصال؛
- إرسال العمل بسرعة عن طريق البريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية؛
- القيام بأعمال في وقت وجيز ومن مكان بعيد؛
- سرعة وصول المعلومة إلى الموظفين؛
- سرعة العمل وتحسين المرودية والتواصل بين أفراد المؤسسة ؛
- السرعة في الاتصال وتخفيض التكاليف؛
- يكون الاتصال سهلا جدا؛
- ساهمت الإدارة الإلكترونية في ربط الكليات والإدارة عبر قنوات الاتصال الحديثة؛
- تسريع الإجابة على المشاكل العالقة؛
- سهولة الاتصال وريح الوقت وذلك من خلال تسريع عمليات الاتصال بين الطالب والإدارة؛
- نقص في الضغط والتقليص في المدة وتجنب العمل الروتيني؛
- التواصل بين مختلف المصالح يتم بسلامة في التعاملات البيداغوجية ؛
- أصبح الاتصال في أي وقت سواء في وقت العمل أو خارج أوقات العمل ؛
- السرعة في إيصال المعلومة واستقبالها؛
- سهولة التواصل بالبريد الإلكتروني أحسن من التعامل بالطريقة التقليدية؛
- التواصل بكفاءة وفعالية وعدم تضييع الوقت في الأحاديث الجانبية؛
- تسهيل التواصل وعدم التنقل؛
- قللت من الذهاب والإياب والأحاديث الجانبية.

ومنه نستنتج بأن اعتماد المؤسسة على الرصد الإلكتروني وأجهزة الحاسوب، الشبكات، البرمجيات يساعدها ذلك على أداء أعمالها بسهولة وأقل وقتت ممكن، كما تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين وتفعيل الإتصال الإداري من خلال تسريع الاتصالات، وسهولة نقل وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، كما أنها تحفز الموظفين وتوجههم نحو إنجاز المهام الموكلة إليهم.

الجدول رقم (38): الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية قلل من التواصل وجها لوجه بين

الموظفين

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
تقليل التواصل وجها لوجه		
نعم	88	68%
لا	42	32%
المجموع	130	100%

المصدر: السؤال رقم (36) من الاستمارة

وبالنظر للجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلب المبحوثين أقرروا بأن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية قلل من التواصل وجها لوجه ونسبتهم 68%، بينما الآخرين كان رأيهم مخالف واعتبر أن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لم يقلل من التواصل وجها لوجه وذلك بنسبة 32%.

استناداً إلى المعطيات الكمية التي وضحت أراء الموظفين بخصوص الانتقال من الإدارة الإلكترونية قد قلل من التواصل وجها لوجه، وكانت إجابتهم التأكيد على هذا الطرح ذلك لأن استخدام الوسائل التكنولوجية في الإدارة قلل من تفاعل الموظفين وجهاً لوجه، وصاروا أكثر التزاماً بالوقت وبعملهم وأصبح التواصل منحصر أكثر في الوسائط التكنولوجية المتمثلة في (الهواتف، مواقع التواصل الاجتماعي)، فظاهرة الحديث الجانبي والتواصل المباشر طوال الوقت مع الموظفين بعضهم مع بعضهم، كان بدرجة كبيرة في الإدارة التقليدية مما تسبب في طرح العديد من الإشكاليات سواء في حدوث نزاعات وصراعات بين الموظفين، أو بتأخير تقديم الخدمات للمواطنين وحتى تردي الخدمة وغيرها من المظاهر السلبية التي أفرزتها الإدارة الورقية فنتج عنه غياب تام للثقة بين المواطنين والإدارات، ولتعزيز هذه الثقة من جديد كان لا بد من تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية في الإدارة لتحسين أداء الموارد البشرية وترقية الخدمات بما يعود بالنفع على الإدارات والمؤسسات، وأيضاً المواطن الذي دائماً ما كان يطمح إلى أرقى الخدمات، الانترنت والوسائط

التكنولوجية، ولقد ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين البيئة التنظيمية للمؤسسة وخدماتها، كما عملت على تغيير بعض القيم التنظيمية ومنها قيمة التواصل أو ما يصطلح عليه "بسلوك التواصل" وساعدت في التقليل من التواصل المباشر بين الموظفين، وهذا ما أفضت به المعطيات الإحصائية للمبحوثين كما نجد البعض منهم أجاب بالسلب واعتبروا أن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لم يقلل من التواصل وجها لوجه بين الموظفين بل العكس من ذلك، ويرون أن الحديث ضروري في كل الأوقات سواء في الإدارة التقليدية أو الإلكترونية كونها عملية عفوية وفطرية، وأحياناً تكون غير ضرورية خاصة في أوقات العمل والتي تتسبب في تضييع الوقت وتأخير الخدمات لأيام تتراكم لشهور.

استناداً لما تم طرحه يمكن القول بأن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ساعد على التقليل من الحديث الجانبي فيما بين العمل، وهو ما أكدته إجابات المبحوثين في سؤال تم طرحه مسبقاً في الجدول رقم (32) بخصوص العمل وفق الأسلوب الورقي يسعى فقط لإنهاء العمل دون النظر إلى الجودة، كما أنها ساهمت في التقليل من الاتصال وجه لوجه بين الموظفين، ويرجع ذلك إلى أن الوسائل التكنولوجية من (هواتف، ومواقع تواصل اجتماعي، بريد إلكتروني، شبكة الانترنت) عوضت هذه المساحة وأصبح التفاعل أكبر عن طريقها ومن ثم يبقى الوقت المتبقي للعمل لا للحديث والتواصل أثناء العمل وفي الجدول الموالي سنحاول التعرف على إيجابيات التواصل الإلكتروني.

الجدول رقم (39): إيجابيات التواصل الإلكتروني

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
إيجابيات التواصل الإلكتروني		
التواصل السريع	114	88%
تكلفة منخفضة	16	12%
تغطية واسعة النطاق	45	35%
إمكانية التنقل عن نقل المعلومات	26	20%
أخرى تذكر	00	00%
المجموع	201	155%

المصدر: السؤال رقم (37) من الاستمارة

ويكشف لنا الجدول أعلاه رأي المبحوثين بخصوص إيجابيات التواصل الإلكتروني، حيث تعددت وجهات النظر بتعدد الاحتمالات المعروضة لهم، وحسب البيانات الواردة أقر معظمهم بأن التواصل الإلكتروني

يحقق التواصل السريع وذلك بنسبة 88%، تليها تغطية واسعة النطاق بنسبة 35%، ثم إمكانية نقل المعلومات بنسبة 20%، وأخر احتمال قدر بنسبة 12% المتعلق بالتكلفة المنخفضة.

فقد أحدثت ثورة المعلومات والاتصالات تطورًا كبيرًا في وسائل الاتصال مع الآخرين ، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات، كما أتاحت الإنترنت أساليب وطرق مبتكرة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق، وبرزت تقنيات اتصال سريعة وفعالة مثل (شبكة الإنترنت/ الانترانت والاكسترانت) وأجهزة الهواتف النقالة والبريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو وغيرها، الأمر الذي مهد لبروز نوع جديد من الاتصالات وهي الاتصالات الإلكترونية كعملية اجتماعية يتم فيها الاتصال عن بعد بين الأطراف لتبادل الرسائل المتنوعة، ومن فوائد هذا النوع الجديد من الاتصالات تبسيط الإجراءات، وتقليل النماذج اللازمة لتسيير وتدقيق العمل في المؤسسة ، كما تساهم الاتصالات الإلكترونية في التقليل من الإجراءات الروتينية والأعمال الورقية التقليدية .

الجدول رقم (40): انعكاسات الإدارة الإلكترونية إيجابا أم سلبا على قيمة التواصل بين الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	المتغير انعكاسات الإدارة الإلكترونية
98%	127	انعكاس ايجابي
02%	03	انعكاس سلبي
100%	130	المجموع

المصدر: السؤال رقم (38) من الاستمارة

وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (40) تبين أن الإدارة الإلكترونية انعكست بالإيجاب على قيمة التواصل بين الموظفين وهو ما أكدته إجابات المبحوثين بنسبة 98%، أما الأقلية منهم فقد اعتبروا أن الإدارة الإلكترونية انعكست بالسلب على عملية التواصل بين الموظفين ونسبتهم قليلة جداً قدرت بـ 02% وهو ما يؤكد لنا أن الإدارة الإلكترونية ووسائلها التكنولوجية انعكست بالإيجاب على سلوك التواصل نحو قيمة التواصل، ولقد برروا إجابتهم على النحو التالي (بناء على إجابات المبحوثين في السؤال رقم

(40) المتضمن انعكاسات الإدارة الإلكترونية إيجابا أم سلبا على قيمة التواصل بين الموظفين)

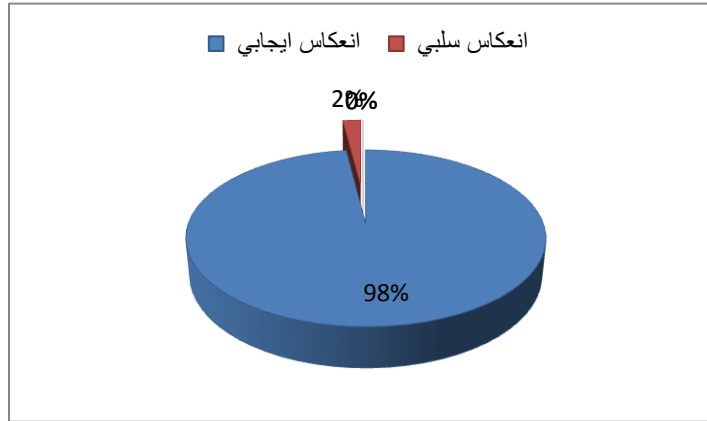
- انعكست الإدارة الإلكترونية بالإيجاب وذلك من خلال ربح الوقت والشفافية في العمل؛
- انعكست ايجابيا وذلك بإيصال المعلومات سريعاً دون اللجوء إلى استعمال وسائل أخرى؛

- انعكست إيجابًا على قيمة التواصل بين الموظفين بوقت أقل؛
- التقليل من الحديث الجانبي واللقاءات المباشرة بين الموظفين التي تضيع الكثير من الوقت وتسبب نوعًا من المشاحنات؛
- قيمة التواصل بين الموظفين إلكترونيًا سهلت عليهم التواصل؛
- سرعة انتشار المعلومة ، النتائج ، إعلانات (التوظيف) وخاصة التسيير والبيداغوجيا؛
- التقليل من نزاعات العمل والحساسيات بين الموظفين ونقص الشكاوي والصراعات؛
- سهولة تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات وتحسين المستوى؛
- تقوية العلاقات بين الموظفين وسهولة تبادل الخبرات؛
- التواصل السريع وتخفيض التكاليف؛
- أثرت بالإيجاب لأنَّ التواصل وفق الوسائط التكنولوجية في الإدارة الإلكترونية يقلل من الأخطاء وسوء الفهم محتوى الرسالة؛
- انعكست الإدارة الإلكترونية بالإيجاب لأنها قربت بين الموظفين سواء داخل أو خارج الجامعة يكون هناك تواصل؛
- سهلت التواصل أكثر من ناحية العمل وتوزيعه دون جهد أو انتظار؛
- سهلت الاتصال بين الموظفين وسرعة بناء المعلومات؛
- مرونة التعامل والتدفق السريع للمعلومات؛
- التواصل مع الموظف حتى لو كان غائب عن العمل ؛
- أصبح التواصل سهلاً وذا منافع إنتاجية كثيرة؛
- التواصل المباشر يخلق بعض المشاكل أما التواصل عن طريق الإدارة الإلكترونية العكس؛
- نقص الاحتكاك والمشاحنات وتبرير الأخطاء وسرعة العمل، حيث حسنت العلاقة بين الموظفين؛
- أصبح التواصل بين الموظفين أسهل والتسريع في الكليات الإدارية؛
- لأنَّ الجانب النفسي يؤثر كثيرًا على مردود الموظف وتجنب الاتصال المباشر يولد فيه طاقة إيجابية للعمل؛
- سهولة التواصل بين الموظفين وتبادل المهارات وسرعة العمل والهدف تحقيق مصلحة عامة.
- أما الموظفين الذين اعتبروا بأنَّ الإدارة الإلكترونية انعكست بالسلب على قيمة التواصل ، فيبررون إجابتهم بأنَّ التواصل لا بد أن يكون بالأسلوبين الإلكتروني ووجه لوجه، نظرًا لعدم فهم المستقبل للرسالة ومحتوى

ما يريد المرسل إيصاله في بعض الأحيان، فيكون التواصل وجهًا لوجه أضمن لفهم المضمون المراد إيصاله، أما الموظف الآخر الراض لفكرة الانعكاس الإيجابي اعتبر أن الإدارة الإلكترونية تعمل على انعدام التواصل المباشر بين الموظفين وبالتالي تؤدي إلى تقليص روح التعاون وتبادل المهارات والخبرات بين الموظفين.

ومن خلال إجابات الباحثين الواردة، تستنتج بأن سلوك التواصل فطري أما عملية الاتصال الإداري فهي مكتسبة، وبالتالي لا يمكن تغليب الاتصال التقليدي عن الاتصال الإلكتروني والعكس، فالموظف في المؤسسة يستخدم كلا الأسلوبين وحسب المواقف، إذ لا يمكنه التخلي عن التواصل كونه سلوك عفوي لا إرادي يعمل على خلق وتعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية ولا يحتاج إلى وسائل معقدة، لكن شرطه انتقاء الألفاظ للتواصل أما عملية الاتصال تحتاج إلى طرق وأساليب وشروط منها اختيار وسيلة أو قناة للاتصال وتحديد المستقبل، ووضوح الرسالة ومع الثورة التقنية وتبني منهج الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين عملية الاتصال والتواصل بين الأفراد سواء داخل المؤسسة أو خارج أسوار العمل وبالتالي عززت من قيمة التواصل كقيمة تنظيمية ضرورية في بيئة المؤسسة.

شكل رقم (33): دائرة نسبية تبين انعكاسات الإدارة الإلكترونية على قيمة التواصل



المصدر : السؤال رقم (38) من الاستمارة

حاولت هذه الجزئية الإجابة على بعض التساؤلات التي تتمحور حول الفرضية الثالثة والتي مفادها انعكاسات الإدارة الإلكترونية على التفاعل الفطري للمورد البشري نحو قيمة التواصل وتم الكشف عن وجهات نظر الباحثين بجامعة الشاذلي بن جديد ولاية الطارف فيما يتعلق بقيمة التواصل، حيث لعبت الإدارة الإلكترونية ووسائلها دورًا فعالًا في هذه القيمة وأصبح كل من في الإدارة يفضل التواصل الإلكتروني، لما يحققه من فوائد ومزايا عديدة. وسنطرق في الجزئية الموالية والأخيرة إلى عرض بيانات

الفرضية الرابعة والتي تحاول الكشف عن انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تفضيلات المورد البشري فهذه الأخيرة تشير إلى الرغبات والاهتمامات المتفق عليها اجتماعياً.

ثانياً: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تفضيلات المورد البشري نحو قيمة العمل الجماعي بجامعة الطارف

"تعتمد المؤسسات باختلاف أنواعها من أجل القيام بأنشطتها على الأفراد والمجموعات، إلا أن تنمية العمل لا يكون إلا إذا توفرت له مجموعة من الخصائص، ومنها نذكر فرق العمل الجماعي أو العمل ضمن جماعة، ويؤكد العلماء والباحثين أمثال الباحث دونالد إغولد (Danald Egold) أن فريق العمل هو نوع خاص من الجماعات، ولا يمكن أن يطلق عليه اسم فريق إلا إذا استوفت مجموعة من المعايير الموضوعية، كأن يملك الأعضاء مجموعة من المهارات التكاملية، التي تمكنهم من تحقيق هدف مشترك مسئولون عن أفعالهم وعن النتائج المنحصلة عليها".¹

"كما أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين، في التوجه العام نحو الاهتمام بالعنصر البشري، حيث أعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي، وقد مثلت مفاهيم العمل الجماعي إحدى المرتكزات النظرية في هذا الشأن، ويضم العمل الجماعي أشكالاً متعددة منها: العمل الجماعي؛ فريق العمل، مجموعة عمال المهام؛ التي تتشكل عادة لإنجاز مهام محددة، ثم تتلاشى بمجرد القيام بدورها".²

نستنتج أن العمل الجماعي يشير إلى مجموعة من الأفراد يختلفون في المستوى العلمي والخبرة ويرتبطون بأهداف مشتركة داخل المؤسسة، حيث يساعد العمل في جماعة على اكتساب خبرات مهنية وتبادل المعلومات والأفكار الجديدة في مجال العمل، وقد اتجهت أغلب المؤسسات المعاصرة الكبيرة منها إلى اعتماد العمل الجماعي، لما له من فوائد عدة تتمثل في ضمان الكفاءة في إنجاز الأعمال وتجنب الأخطاء، إضافة إلى اكتساب خبرات ومعارف عكس العمل الفردي، كما يؤدي إلى كسب الوقت وتقليل الصراعات التنظيمية فتخلق بذلك ثقافة المؤسسة التعليمية، إذ أن الكل يتعلم من بعضه البعض لقول

¹ -طاوس عبيد: مرجع سابق، ص 86.

² -أحمد مداس: إدارة العمل الجماعي مهارات فرق العمل، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 14، العدد 02، 30 ديسمبر 2020، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، ص 84.

الرسول عليه الصلاة والسلام ﴿مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادِهِمْ وَتَرَاحِمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ كَمَثَلِ الْجَسَدِ الْوَاحِدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عَضُوهُ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهْرِ وَالْحَمَى﴾ [رواه النعمان بن بشير رضي الله عنه] وهذا دليل وتأكيد على أهمية العمل الجماعي في المجتمع الإسلامي، فهذه القيمة مصدرها الحقيقي القرآن الكريم والسنة النبوية قبل أن تكون قيمة تنظيمية يسعى إليها التنظيم والتحول نحو العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية سيؤثر حتماً على السلوك التنظيمي للمورد البشري في المؤسسة ونشير هنا إلى تفضيلاته كمؤشر عن قيمه التنظيمية، وهو ما ستوضحه إجابات المبحوثين من خلال عرض البيانات الميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

الجدول رقم (41): تفضيل الموظفين للتكوين الفردي أو الجماعي ومتغير الجنس

تفضيل الموظفين للتكوين الفردي أو الجماعي ومتغير الجنس						
المجموع		تكوين جماعي		تكوين فردي		التكوين الجنس
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
17%	22	00%	00	17%	22	ذكر
83%	108	83%	108	0%	00	أنثى
100%	130	83%	108	17%	22	المجموع

المصدر: السؤال رقم (39) من الاستمارة

تكشف لنا المعطيات التي قدمها الموظفون في الجدول أعلاه بأنهم يفضلون التكوين الجماعي، وهو ما وضحته النسبة 83% وهي فئة الإناث، أما الأقلية منهم والبالغ عددهم 22 موظف والممثلين بالنسبة المئوية 17% يميلون إلى التكوين الفردي وهم فئة الموظفين الذكور، ويرجع هذا الاختلاف إلى أن العنصر النسوي دائماً ما يفضل الاجتماع والاختلاط مع نوابغهم في بيئة العمل، في حين نجد العنصر الذكوري يفضل الهدوء والانعزالية في العمل وهذا ليس شرطاً أو قاعدة فقد يتغير هذا الافتراض باختلاف ميول الأفراد وتفضيلاتهم.

واستناداً إلى المعطيات الكمية نستنتج أن موظفو جامعة الشاذلي بن جديد الطارف يفضلون العمل ضمن جماعة وذلك من خلال ميلهم للتكوين الجماعي، ويبررون إجاباتهم بأن التكوين الجماعي يساعد على الاستفادة الجماعية وتبادل الخبرات واكتساب معلومات جديدة، كما يتيح التكوين الجماعي تبادلهم مختلف الآراء والأفكار بالإضافة إلى خبرة الزملاء تكسبهم مهارات جديدة، واعتبروا أن المؤسسة لها عمل جماعي

فهذا يدفعهم بالضرورة إلى الاحتكاك بالجماعة لخلق جو من التفاعل وبناء علاقات الاجتماعية، كما تساهم في تعزيز روح العمل الجماعي وتعزيز الحوار وزيادة التواصل بينهم، فالعمل في جماعة يعمل على تقييم الأخطاء وتقديم مقترحات بخصوص طرق العمل، كما أنّ التكوين في جماعة يضيف طاقة إيجابية وحماسية في العمل فالاحتكاك بالآخرين هو احتكاك بأفكارهم وتبادل وجهات النظر والآراء، والذي من شأنه يساهم في إثراء المعارف في مجال العمل.

ونجد منهم من عدد مزايا التكوين الجماعي ونوضحه كالآتي: (إجابات المبحوثين بناء على السؤال رقم

(41)

- تعزيز روح المبادرة والمشاركة وروح المسؤولية؛
 - التكوين الجماعي غير ملل وتعدد فيه النقاشات والأسئلة؛
 - نقل الخبرات والمعلومات والمعارف والآراء المتباينة أو المتشابهة؛
 - العمل الجماعي أكثر فعالية وتحصيل؛
 - روح الجماعة يؤدي إلى نتائج ايجابية.
- بينما الذين رفضوا التكوين الجماعي برروا إجابتهم بأن كل موظف لديه مؤهلات وقدرات معرفية وعلمية، وبالتالي لزيادة خبرته أكثر فهو يحتاج إلى تكوين فردي لأن الجماعة تؤثر على أفكاره ومعلوماته ويحدث نوع من التشويش والخلط، إضافة إلى أن المنصب الذي يشغله كل موظف يحتاج منه إلى تكوين فردي حسب تخصصه ومؤهلاته ووظيفته ولسرعة الفهم والتدقيق.
- والجدول الموالي يوضح رأي المبحوثين بخصوص تفضيلهم للتدريب التقليدي أو التدريب الإلكتروني وفق متغير السن .

الجدول رقم (42) : تفضيل الموظفين للتدريب التقليدي أو الإلكتروني ومتغير السن

المجموع		تدريب إلكتروني		تدريب تقليدي		التدريب السن
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%05	05	%04	05	%00	00	اقل من 30 سنة
%28	36	%25	32	%03	04	من 31 سنة إلى 36 سنة
%68	89	%65	85	%03	04	أكثر من 36 سنة
%100	130	%94	122	%06	08	المجموع الكلي

المصدر: السؤال رقم (40) من الاستمارة

أما الجدول أعلاه يسأل عن رأي المبحوثين بخصوص تفضيلهم للتدريب التقليدي أو الإلكتروني، وقد تبين من خلال المعطيات الإحصائية الواردة فيه أن نسبة 94% يفضلون التدريب الإلكتروني رغم تفاوت متغير السن، في حين نجد الأقلية فقط منهم والبالغ عددهم 08 مبحوثين وبنسبة 06% يميلون للتدريب التقليدي، ومن خلال الإجابات تبين أن التطور التكنولوجي في المؤسسة الجامعية جعل من الموظفين يفضلون استخدام الوسائط التكنولوجية حتى في عمليتي التكوين والتدريب، فالتدريب التقليدي يبقى روتيني وملل وبطيء، أما التدريب الإلكتروني الذي تتبعه المؤسسة يعمل على تحسين المستوى واكتساب معرفة تكنولوجية بسرعة وبدقة أكبر، كما أن التدريب الإلكتروني يوفر الوقت ويختصر المسافات ويسهل على الموظف تبادل الأفكار والمعلومات في ظل استعمال التكنولوجيا الحديثة، ولأننا في عصر العولمة وجب على الجامعة التوجه إلى هذا النوع من التدريب لضمان معلومات جديدة وطرق حديثة في العمل، وهناك من الموظفين من اعتبرت أن التدريب الإلكتروني في مجال تخصصها، وقد قدمت شرحاً مفصلاً عن مفهوم التدريب الإلكتروني، وأكدت المختصة أن الجامعة عمدت على تبني الإدارة الإلكترونية، واستحدثت بعض التقنيات لتنمية الموارد البشرية ولتحسين المستوى، واكتساب مهارات جديدة لفائدة المصلحة، وأضافت بأن التدريب التقليدي يعتمد على الشرح المعقد والأرشيف، أما التدريب الإلكتروني ساهم في الربط بين الأشخاص من مؤسسات مختلفة ومدربين عرب وأيضاً أجانب بطرق تقنية حديثة تحقق نتائج ملموسة وإيجابية، لأن التدريب الجيد للموارد البشرية يكسب المؤسسة معارف ومهارات وبحقق سمعة جيدة لها، ويؤثر بالإيجاب على مستوى ونوعية أداء الموارد، أما الذين يفضلون التدريب التقليدي فهم يتهيرون من استخدام التكنولوجيا خوفاً من توظيفها والاستفادة الجيدة منها و الذين تعودوا على الطرق التقليدية ويرفضون التجديد.

نستنتج أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية ليس درياً من دروب الرفاهية بل حتمية فرضتها التطورات التكنولوجية، كما أن استخدام الوسائط التكنولوجية في العمل الإداري ساهم في إعادة هندسة عمليتي التكوين والتدريب، الأمر الذي جعل من أغلب الموظفين في الجامعة يفضلون الوسائل التكنولوجية التوضيحية والسريعة والأكثر فعالية ودقة في تدريبهم وتكوينهم، بما يعود على الجامعة بالإيجاب أي التطور الإداري والمعرفي، خاصة إذا كانت بطريقة جماعية لتعزيز قيمة العمل الجماعي كقيمة أساسية في تشكيلة القيم التنظيمية، والإدارة في الإسلام هي إدارة القيم بمعنى إدارة تطغى عليها الموضوعية والتوجيه الصائب والنية الصادقة، وتهتم النظرية الإدارية في الإسلام بالعوامل الإنسانية الروحية، وتحترم في الإنسان

إنسانيته وتشركه في العمليات الإدارية كل حسب مقدراته، وإمكانياته واستعداداته النفسية ومن هذه القيم قيمة التعاون والعمل الجماعي .

وسنحاول في الجدول الموالي التعرف على الوسائل التي يفضلها المبحوثين في برامج التكوين بجامعة الطارف ومتغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (43) : الوسائل التي يفضلها الموظفون في برامج التكوين ومتغير الخبرة المهنية

المجموع		وسائل إلكترونية		وسائل تقليدية		الخبرة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	
100%	21	16%	21	00%	00	من 03 سنوات إلى 05 سنوات
	44	27%	35	06%	08	من 06 سنوات إلى 09 سنوات
	66	38%	50	12%	16	من 10 سنوات فأكثر
	130	81%	106	18%	24	المجموع

المصدر: السؤال رقم (41) من الاستمارة

تشير الشواهد الرقمية المتحصل عليها من الجدول أعلاه أنّ هناك تباين طفيف في إجابات المبحوثين بخصوص الوسائل التي يفضلونها في عملية التكوين والذي تم ربطه بمتغير الخبرة المهنية، حيث نجد أنّ الموظفين الذي يملكون خبرة تتراوح من 03 سنوات إلى 05 سنوات أجمعوا على تفضيلهم للوسائل الإلكترونية في عملية التكوين وذلك بنسبة 16% في حين نجد الفئة الثانية التي تتراوح خبرتها المهنية من 06 سنوات إلى 09 سنوات نسبة 27% منهم يفضلون الوسائل الإلكترونية أما نسبة 06% فقط يميلون إلى الوسائل التقليدية في عملية التكوين، بينما الفئة الأخيرة والمتمثلة في الموظفين الإداريين الذي يملكون خبرة من 10 سنوات فأكثر نجد نسبة 38% يفضلون الوسائل الإلكترونية في عملية التكوين، بينما أقر الأقلية منهم والمقدر نسبتهم 12% على ميلهم للوسائل التقليدية.

واستناداً إلى الشواهد الرقمية والقراءة الإحصائية، تبين أنّ نسبة 81% من الموظفين الإداريين يفضلون الوسائل الإلكترونية في عملية التكوين وهذه النسبة تتقارب كثيراً مع نسبة 91% والتي تشير إلى تفضيل المبحوثين للتدريب الإلكتروني.

وهو ما يؤكد لنا أنَّ الإدارة الإلكترونية وشبكات الانترنت غيرت من تفضيلات الموارد البشرية بخصوص عملية التكوين لاسيما التكوين الإلكتروني كعملية إدارية وتنظيمية، تهدف إلى إكساب معارف ومهارات الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه .

كما تعد وظيفة التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم دعائم التنمية البشرية لبناء فرد قادر على مواجهة ضغوطات وتحديات الحاضر والمستقبل، باعتباره العنصر الفاعل والمحرك الأساسي لتنمية وتطوير المؤسسة، وفي هذا الصدد يقول أحد المفكرين " أنه لا توجد ثروة و لا قوة إلا في البشر " هذه المقولة لسنوات لم تفقد أصالتها وقد أثبتتها الواقع الحاضر بأن تنمية المجتمعات لا يقاس برأس مالها المادي، بل بالعنصر البشري فهو الذي يبذل ويفكر، وينتج ويعمل إلى غير ذلك من العمليات العقلية والسلوكية، ونتيجة لذلك اتجهت الدول الكبرى ومؤسساتها إلى الاستثمار فيه أحسن استغلال ووفرت كل سبل الرفاهية، وتداولت مفاهيم الرفاهية في العمل واستثمرت في الوسائل التكنولوجية لإدارة وظائف هذا المورد، ومع اتساع التكنولوجيا أكثر فأكثر تم فرض برامج تكوينية تواكب النقص الحاصل في المهارات التقليدية، وإكساب الأفراد مهارات جديدة تواكب المهن الحديثة، وأصبحت المؤسسات المعاصرة تولي اهتمامها لهذه البرامج، حيث ساهمت الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في إعادة هندسة عملية التكوين، كما نجد العديد من الدراسات تؤكد على أنَّ الأساليب الحديثة تمنح لبرامج التكوين تسهيلات عديدة لتحقيق أهداف العامل والمؤسسة، ومن هذه التسهيلات أنها تسمح بتنمية الروح التعاونية بين المدربين ، فهي تساعد على التبادل الفعال للأفكار بين المتدربين عن طريق مشاركتهم لوجهات النظر وتجاربهم، وتساعد كذلك على مواجهة الفروق الفردية بينهم، ولقد برزت الحاجة اليوم إلى التكوين الإلكتروني وضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية في هذه العملية لأنها تسبب الروتين والملل وتعقد العملية أكثر، فالموظفين بحاجة إلى وسائل أكثر مرونة وبساطة فمثلاً عادة ما يتم استخدام شبكة الانترنت والانترنت وأيضا المحاضرات عن بعد للتكوين، مما يضمن تعليم مرن ومفتوح عكس الأساليب التقليدية مثل (أسلوب المحاضرة، أسلوب الندوات والمناقشات)، كما أنَّ عملية التكوين تحتاج إلى مرتكزات تتمثل في تحديد احتياجات المؤسسة من وسائل مالية وبشرية وأدوات تكنولوجية لتطوير الثقافة في مجال العمل واكتساب مهارات جديدة، ورغم الإمكانيات المحدودة في مجال التكنولوجيا بجامعة الطارف، إلا أنَّ أغلب الموظفين بها يفضلون استخدام الوسائط التكنولوجية في العمل الإداري وأيضاً في عمليتي التكوين والتدريب .

الجدول رقم (44): درجة الروح الجماعية في ظل العمل بالأسلوب الإداري التقليدي

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
درجة الروح الجماعية في ظل الأسلوب الإداري التقليدي		
ضعيف جدا	09	07%
ضعيف	30	23%
متوسط	49	38%
جيد	32	25%
جيد جدا	10	07%
المجموع	130	100%

المصدر: السؤال رقم (42) من الاستمارة

وتشير المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه إلى درجة الروح الجماعية للمبحوثين في ظل العمل بالأسلوب الإداري التقليدي، وقد تبين أن أغلبهم أكد على درجة متوسط وهو ما أوضحتها النسبة المئوية التي قدرت بـ 38%، كما نجد من المبحوثين من اعتبر أن درجة الروح الجماعية لديهم جيد وذلك بنسبة 25%، بينما منهم من أقر بدرجة ضعيف وذلك بنسبة 23%، في حين الأقلية من عينة الدراسة اعتبرت أن درجة الروح الجماعية لديها ضعيف جداً وهي نسبة قليلة جداً قدرت بـ 07%، ونفس النسبة كذلك نجدها عند بعضهم والذين أفضوا بأن درجة الروح الجماعية لديهم وفق العمل بالأسلوب التقليدي الورقي جيد جداً وذلك بنسبة 7%.

ومن خلال القراءة الجدولية تبين لنا أن درجة الروح الجماعية للمبحوثين بجامعة الطارف في ظل العمل بالأسلوب التقليدي الورقي متوسط ويرجع ذلك إلى اختلاف الذهنيات في بيئة العمل، فكل موظف كان يزاول عمله بطريقة فردية انعزالية ويعتقد في ذلك أن الفردية هي التي تحقق له ذاته ويبرز فيها تخصصه ومهاراته ويحاول جاهداً الابتعاد على غيره من الموظفين، وعدم الاحتكاك بهم إلا للضرورة خوفاً من تأثيرهم على عمله، كما أن المعلومات كانت تتسم بنوع من البخل والاحتكار حيث أن كل موظف كان يحتفظ بأفكاره، وهو ما أثر بالسلب على قيمة العمل الجماعي، كما أن هذه القيمة لم يكن معمول بها وفي حالة وجودها بمعنى تشكيل فرق عمل ولو بشكل مبسط تنتهي بالفشل نظراً إلى غياب ثقافة العمل الجماعي، ناهيك عن المركزية في اتخاذ القرارات لدى قائد الفريق، وغياب التواصل والتفاعل الذي يولد نوع

من المشاحنات، إضافة إلى أن العمل الجماعي في ظل الأسلوب الورقي كان يعتمد على الأساليب التقليدية والثرثرة والضجيج دون فائدة مرجوة، مما دفع بأغلب الموظفين إلى تجنب مثل هذه التجمعات في العمل.

وتجد الإشارة إلى أن مصطلح الروح الجماعية يعبر عن قوة التماسك الاجتماعي بين الأفراد في البيئة التنظيمية، كما أن هناك عوامل لرفع الروح الجماعية وأولها تقبل الآخر والابتعاد عن الانعزالية والانطوائية في العمل، مع ترسيخ قيمة العمل الجماعي وأهميته وأهدافه، وأن هذه القيمة إذا تم تعزيزها ستؤثر بشكل كبير على الإنتاج والإنتاجية، وفي تصنيف للعالمان ديف فرانسيس وماك وودكوك (**Deve Francis and MikWoodcok**) الذي تم الإشارة إليه آنفاً في الشق النظري، أكد أن المنظمة إذا أرادت أن تكون ناجحة يجب أن تتبنى قيم تنظيمية ومن بين هذه القيم قيمة العمل الجماعي والذي يعني العمل بانسجام معاً واستمتاع الأفراد بالانضمام إلى بعضهم البعض الأمر الذي يضمن الاتفاق في العمل المنجز و أن موهبة فرد ما تعوض ضعف فرد آخر.

وفي الجدول الموالي سيتم الكشف عن درجة الروح الجماعية لدى الموظفين في ظل الإدارة الإلكترونية ما إذ كانت متوسطة تتماثل والنتيجة المرفقة أعلاه أو جيدة.

الجدول رقم (45): درجة الروح الجماعية لدى الموظفين في ظل الإدارة الإلكترونية

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
00%	00	درجة الروح الجماعية في ظل الإدارة الإلكترونية ضعيف جدا
00%	00	ضعيف
12%	15	متوسط
69%	90	جيد
19%	25	جيد جدا
100%	130	المجموع

المصدر: السؤال رقم (43) من الاستمارة

ويكشف لنا الجدول رقم (45) أن درجة الروح الجماعية للمبحوثين في ظل الإدارة الإلكترونية جيد وذلك بنسبة 69% باعتبارها النسبة الأكبر، بينما نجد البعض منهم أعتبر أن الدرجة جيد بنسبة 19%،

وهناك من أقر بأن درجة الروح الجماعية في ظل استخدام الإدارة الالكترونية متوسط بنسبة 12% أما درجة ضعيف وضعيف جدا فهي منعدمة ،ومن خلال قراءتنا لمعطيات الجدول تبين بأن درجة الروح الجماعية في ظل استخدام أسلوب الإدارة الالكترونية من جيد إلى جيد جداً،وهو ما يوضح الفرق الكبير بين معطيات الجدول الحالي والجدول السابق حيث وجدنا أن درجة الروح الجماعية في ظل الإدارة التقليدية متوسط.

يقول المثل " إنَّ اليد الواحدة لا تصفق واليد الواحدة لا تنجز"،لذلك لا بد من عمل جماعي كوسيلة لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال،حيث يشير إلى الاتحاد الخاص لمجموعة من الأفراد والاشتراك بشكل كلي أو جزئي بهدف إنجاز عمل يصب في مصلحة الجميع،وتكمن أهمية العمل الجماعي في سرعة وسهولة الوصول إلى الأهداف فالإنسان اجتماعي بطبعه لاستطيع أن يعيش بمعزل عن الآخرين،حيث يحتاج لمن يساعده ويتفاعل معه لتحقيق أهداف تعود بالنفع عليه من أجل الاستفادة من الأفكار والخبرات،كما يعمل العمل الجماعي على اختصار المسافات وتوفير الوقت وتذليل العوائق والصعوبات، إذ له قدرة عالية على تنمية المهارات الاجتماعية وتنمية روح الجماعة ضمن الفريق الواحد،و يجعل من الفرد أكثر جماعية وإخلاصاً وانتماءً يدفعه للتفاعل التلقائي معهم،فهو قبل أن يكون وسيلة لتحقيق الأهداف هو قيمة سامية وإنسانية حثنا عليها المولى ورسوله الكريم للتأكيد على العمل في جماعة ورأى الرسول صلى الله عليه وسلم أن يد الله تعالى مع الجماعة،كما تعمل هذه القيمة على زيادة الابتكار إذ توجد العديد من الشركات تعتمد في هيكلها المؤسسي على العمل الجماعي لخلق بيئة عمل مليئة بالإبداع ،زيادة على ذلك يساهم العمل الجماعي على تبادل الخبرات واكتساب معارف جديدة وذلك عن طريق توزيع المسؤوليات بين أفراد الفرق كل حسب تخصصه، وتسهل عملية حل المشكلات فهناك العديد من الأفراد يعملون معاً كفرق من أجل إيجاد حل لمشكلة مستعصية في بيئة العمل،إضافة إلى أن إنشاء مجموعة عمل يقوي الروح الجماعية والعلاقات بين الموظفين ، ويخلق بيئة ملائمة ومحفزة على العمل والانجاز ، ولهذه القيمة سلوكيات منها التواصل والتفاعل مع أعضاء الفرق،ويساهم العمل الجماعي بروح الفريق تحت قيادة قائد ذو خبرة في نفس مجال العمل في زيادة معدل صقل المهارات المختلفة ،ولعل من أبرز القيم التي تثير الإعجاب والدهشة لدى الأجانب في ثقافة اليابانيين هي قدرتهم على العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق،فمثلاً نجد في مواسم زراعة الأرز مساحات كثيفة يعملون كفريق،وهكذا تطورت ثقافة ومهارات العمل الجماعي حيث اعتاد هذا الشعب العريق على العمل كفريق،وليس العمل الفردي كما هو الحال في

الغرب، فالنجاح يحصد بثمار الجميع والفشل أيضاً يتقاسمه الجميع، وهذه القيم تربي عليها النشء منذ الطفولة وبعد التحاقهم بالمؤسسات ترسخ لهم ثقافة العمل في إطار الفريق.

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن درجة الروح الجماعية، ترتفع لدى الفرد حينما يتفاعل مع الجماعة باعتباره كائن اجتماعي بطبعة يؤثر ويتأثر بمن حوله، وفي المؤسسة يتفاعل مع زملائه ومرؤوسيه كما أن العمل الجماعي يستلزم ثقافة للتواصل والتفاعل لاكتساب خبرات ومعارف جديدة، فكل موظف يحمل أفكاراً مسبقة في تخصصه وخارج التخصص وهذا من شأنه أن يثري المناقشات وينمي المعارف لدى الآخرين، ومع التحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية وتقنياتها وشبكة الانترنت تحولت قيمة العمل الجماعي إلى ثقافة توارثتها الشركات والمؤسسات التي تطمح إلى الجودة في مفاهيم العمل والأداء، حيث ساهمت بيئة العمل الإلكترونية في إعادة هيكلة قيمة العمل الجماعي، وذلك من خلال تشكيل فرق افتراضية أو العمل ضمن فريق وفق شبكة الانترنت، حيث تم استحداث أفضل المنصات للعمل الجماعي.

وتضيف "أم الخير السوفي" في دراستها الموسومة بتأثير الإدارة الإلكترونية على جماعات العمل في المؤسسة الجزائرية، أن تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة لم تخلف آثاراً سلبية على تماسك جماعة العمل بالمؤسسة، بل حافظت الأفراد على تماسكهم وكذا درجة تفاعلهم وعلاقات الانجذاب فيما بينهم. والجدول الموالي يحاول الكشف عن تفضيل الموظفين لفرق العمل التقليدية أو الافتراضية.

الجدول رقم (46): تفضيل الموظفين فرق عمل تقليدية أم افتراضية (إلكترونية) ومتغير الخبرة المهنية

المجموع		فرق عمل إلكترونية		فرق عمل تقليدية		فرق العمل الخبرة المهنية
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
16%	21	16%	21	00%	00	من 03 سنوات إلى 05 سنوات
33%	43	33%	43	00%	00	من 06 سنوات إلى 09 سنوات
51%	66	41%	53	10%	13	من 10 سنوات فأكثر
100%	130%	90%	117	10%	13	المجموع

المصدر: السؤال رقم (44) من الاستمارة

وتشير المعطيات الكمية للجدول رقم (46) أنّ المبحوثين بجامعة الطارف يفضلون فرق العمل الافتراضية وهو ما أكدته الشواهد الرقمية والنسب المئوية والتي كانت 90% من بينهم الموظفين الذين يمتلكون خبرة من 10 سنوات فأكثر، بينما نجد الأقلية من الموظفين والبالغ عددهم 13 موظف أي بنسبة 10% يفضلون فرق العمل التقليدية.

واستناداً إلى قراءتنا الإحصائية للجدول تبين أنّ نسبة 90% من المبحوثين بجامعة الشاذلي بن جديد يميلون ويفضلون فرق العمل الافتراضية رغم نقص الوسائل التكنولوجية، الأمر الذي يبين أنّ قيمة العمل الجماعي وروح الجماعة على مستوى كبير جداً ، وأنّ التحول من الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية جعل من الموظفين يميلون إلى قيم العمل الجماعي ولكن بأسلوب أكثر حداثة وتطور، مبررين إجابتهم بأنّ فرق العمل الافتراضية تساهم في تنمية روح التعاون، وأنّ الموظف اليوم يحتاج إلى مثل هذه المجموعات في عمله ونجد إحدى موظفات الإدارة المركزية التي اعتبرت أنّ إدارة فرق العمل هو اختصاصها تعطينا بعض النصائح لإدارة فريق عمل افتراضي جيد، وأول نصيحة تتعلق بمحاربة الشعور بالعزلة حيث أنّ أغلب الموظفين لديهم تعلق كبير بالعلاقات الاجتماعية التي تتم وجها لوجه أي بشكل مباشر، وبالتالي يجب على قائد الفريق الحفاظ على آلية العمل الجماعي وتبادل الثقة والتفاعل الشخصي عبر وسائل التواصل الاجتماعي، إذ لا بد من التفاعل والتواصل مع بعضهم البعض لتقوية أواصر المودة والصدقة وتشجيع اللقاءات خلال فترات الراحة، أو تنظيم لقاءات افتراضية بشكل مكثف، والنصيحة الثانية استخدام برامج اتصال فيديو وجه لوجه لمعرفة ردود الأفعال وتعبيرات الوجه والتأثير العاطفي للكلمات، نجد أيضاً المرونة حيث لا بد أنّ تعمل فرق العمل الافتراضية مع بعضها البعض كوحدة واحدة من أجل تحقيق الأهداف، كما يجب تحديد المهام وتقييم التقدم، وتقييم النقائص والسلبيات وتضيف أيضاً أنّ الوسائل التكنولوجية تطورت في هذا المجال فهناك العديد من المنصات والتي للأسف ما زلنا بعيدين جداً عنها وتختص بالذكر (منصة ميرو miro)، مضيئة أنّ جامعة الشاذلي بن جديد تعتمد على شبكة الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي وأيضاً تقنية (غوغل ميت وزووم) لإدارة الملتقيات الوطنية والدولية افتراضياً دون أنّ ننسى التواصل المستمر لقادة الفرق مع الجماعات .

أما الأقلية من المبحوثين الذين يفضلون فرق العمل التقليدية والمقدر نسبتهم 10% برروا ميلهم وتفضيلهم للأسلوب التقليدي نتيجة وجود بعض العوائق التقنية والمتمثلة في انقطاع أو ضعف الشبكة، مما يستدعي العودة إلى الفرق التقليدية، فهذه الأخيرة تعتمد على التواصل الجسدي والحضوري الذي يمنح طاقة إيجابية

وتركيز أكثر، ويضيفون بأن الاعتماد على الأسلوب الافتراضي لإدارة فرق العمل الجماعي يحتاج إلى إتقان الوسائل التكنولوجية، وهذه الفئة من المبحوثين وجدت صعوبة في استخدام هذه الوسائل جعلتهم متخوفين منها ورافضين الخوض في هذه التجربة الجديدة.

الجدول رقم (47): اهتمام إدارة الجامعة بتشكيل فرق أو مجموعات عمل إلكترونية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
اهتمام إدارة الجامعة بتشكيل فرق عمل إلكترونية	53	41%
لا	77	59%
المجموع	130	100%

المصدر: السؤال رقم (45) من الاستمارة

أما الجدول أعلاه يسأل في رأي المبحوثين بخصوص اهتمام إدارة الجامعة بتشكيل فرق عمل إلكترونية لتعزيز قيمة العمل الجماعي، وقد أقر أغلبهم بأن إدارة الجامعة لا تهتم بتشكيل فرق عمل إلكترونية وذلك بنسبة 59%، في حين نجد منهم والمقدر نسبتهم 44% أكدوا بأن إدارة الجامعة تهتم بتشكيل فرق عمل إلكترونية. وهو ما يؤكد لنا أن إدارة الجامعة اهتمامها ضعيف فيما يخص بتشكيل فرق عمل إلكترونية، نتيجة نقص الوسائل التكنولوجية، ورغم ذلك تشهد جامعة الطارف مؤخرًا بعض التطورات والتي من شأنها أن تدعو مستقبلاً إلى الإهتمام أكثر بهذا الجانب ومن أمثلة ذلك تشكيل نوادي علمية بكل كلية لها شعارها الخاص وأهدافها المحددة والواعدة، ونظرًا لذلك قام مدير الجامعة والمديرة الفرعية للنشاطات العلمية بدعم هذه النوادي وتأطيرها علميًا ومعرفيًا، لتعزيز روح التعاون الجماعي وتنمية مهارات الطلبة وخلق كفاءات إبداعية، ورغم أن نسبة كبيرة من المبحوثين أقروا بأن إدارة الجامعة لا تهتم بتشكيل فرق العمل الإلكترونية، إلا أن التطورات التي لمسناها مؤخرًا بالجامعة تعطينا بعض الآمال بخصوص التوجه الإلكتروني لفرق العمل .

الجدول رقم (48): الوسائل التي يفضلها الموظفون في التواصل مع مجموعات العمل

الوسائل	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
البريد الإلكتروني		52	40%
مواقع التواصل الاجتماعي		61	47%
التراسل الفوري		44	34%
أخرى		00	00%
المجموع		157	121%

المصدر: السؤال رقم (46) من الاستمارة

ومن خلال المعطيات والمعلومات الواردة في الجدول رقم (48) المتعلق بنوع الوسائل التي يفضلها الموظفون في التواصل مع مجموعات العمل؛ تبين لنا أن هناك العديد من الوسائل التي يفضلونها في التواصل، وقد أقر أغلب المبحوثين بأن وسيلة التواصل الاجتماعي هي الأكثر تفضيلاً وهذا ما أكدته نسبة 47% منهم، بينما نجد منهم من يفضل البريد الإلكتروني في التواصل والتفاعل مع مجموعات العمل وذلك بنسبة 40%، ونجد من المبحوثين من يميل إلى التراسل الفوري وهذا الاحتمال أخذ نسبة 34% وهي النسبة الأقل، وهذا يفسر لنا أن التطور التكنولوجي والتقني ساهم في بروز العديد من الوسائل التكنولوجية منها ما يتم استخدامه في أداء العمل ومنها ما يساعد على التواصل والتفاعل مع الأفراد، وهذه الوسائل التواصلية تستخدم كذلك بغرض تشكيل فرق عمل والتواصل لتحقيق أهداف محددة، ولعل أهم هذه الوسائل البريد الإلكتروني الذي يرى "حمزة الجبالي"¹ أنه لو لم يوجد البريد الإلكتروني لما وجدت الانترنت، بل ويذهب إلى أبعد من ذلك ويقول بأن البريد الإلكتروني يعد السبب الأول لاشتراك كثير من الناس في الانترنت، ويعد البريد الإلكتروني أفضل بديل عصري للرسائل البريدية الورقية وأجهزة الفاكس، وينوه "إيهاب أبو العزم"² إلى أن البريد الإلكتروني من أهم استخدامات شبكة الانترنت انتشاراً، وقد حل البريد الإلكتروني محل البريد العادي عند نسبة كبيرة من الشركات والمؤسسات وحتى الأفراد.

¹-حمزة الجبالي: التعليم الإلكتروني مدخل إلى حوسبة التعليم (التعليم الإلكتروني ، مفهومه ، خصائصه ، فوائده وعوائقه) ، 2016 د ط ، ص 39.

²-إيهاب أبو العزم: الشبكات والانترنت الشهادة الدولية للحاسب الآلي والانترنت IC3 ، سلسلة تعلم بسرعة وسهولة ، د ط، دار الحكمة ، طرابلس ليبيا ، ص 71.

ومؤخرًا أصبحت جامعة الطارف تشجع على نشر ثقافة الجودة، بحيث أقدمت على توفير إميلات مهنية للأساتذة والطلبة لرفع مقروئية الجامعة، ولإيميل المهني العديد من المزايا نذكر منها إمكانية الالتحاق ببعض المنح الدراسية العالمية التي توفرها بعض الدول، كما يتسم هذا البريد بنوع من الرسمية في المراسلات، ويمكن أن يدرجه الطالب الجامعي في سيرته الذاتية باعتباره إيميل رسمي، والأكثر من ذلك أنه يحاول إكساب الفرد هوية خاصة بمؤسسة إذ يرتبط اسمه باسم مؤسسته، ويمكن أن يدرجه الطالب الجامعي في سيرته الذاتية باعتباره إيميل رسمي.

وتأسيسًا لما تم عرضه من دلائل إحصائية والقراءات السوسولوجية تبين لنا أن المبحوثين يفضلون الوسائل التكنولوجية للتواصل مع فريق العمل الجامعة بالرغم من نقص في الوسائل الحديثة، مقارنة بالجامعات الأخرى الوطنية منها والعربية، وهو ما يؤكد أن المناخ الإلكتروني يساهم في تنمية الثقافة التقنية لدى الموظفين لما يحمله من مزايا تتعلق خاصة بسلوك الموظف الذي كان سجين التفكير التقليدي وأساليبه المتعبة، فجاءت الإدارة الإلكترونية ووسائلها الحديثة لتزيد من دافعيته نحو العمل وتغيير من سلوكه نحو الإيجاب لا السلبية وخاصة في تغيير تفضيلاته والتي تشكل في مضمونها قيمه داخل التنظيم.

وفي الجدول الموالي سيتم التعرف على مساهمة الوسائل التكنولوجية في تحسين فرق العمل الجماعية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

الجدول رقم (49): مساهمة الوسائل التكنولوجية في تحسين فرق العمل الجماعية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
مساهمة الوسائل التكنولوجية		
نعم	105	81%
لا	25	19%
المجموع	130	100%

المصدر: السؤال رقم (47) من الاستمارة

وبالنظر للبيانات الواردة في هذا الجدول تبين أن أغلب المبحوثين أقروا بأن الوسائل التكنولوجية ساهمت في تحسين فرق العمل التكنولوجية ونسبتهم 81%، بينما نجد منهم من رفض هذا الطرح وأكد بأن الوسائل التكنولوجية لم تساهم في تحسين فرق العمل الجماعية وهي نسبة ضعيفة قدرت 19%.

ويعد الرأي بإيجاب دليل واضح على أن إدارة الإلكترونية وشبكة الانترنت ووسائطها التكنولوجية ساهمت في تحسين فرق العمل الجماعية، وهو ما جعل أغلب المبحوثين يفضلون العمل الجماعي ضمن فريق كقيمة إنسانية واجتماعية، ويبرر المبحوثين إجابتهم بأن العمل الجماعي ضمن فريق افتراضي يقلص الوقت وتكلفة التنقل، وأن الوسائل التكنولوجية ساهمت في توصيل المعلومات وتحسين العمليات الإدارية والأنشطة والوظائف بدون تكاليف أو جهد مبدول، إضافة إلى أن الوسائل التكنولوجية حسنت من قيمة العمل الجماعي ولعبت دورًا في تعزيزه أكثر، وأن التواصل مع جماعة العمل افتراضياً يكون بسرعة عكس الحضوري والجسدي الذي أصبح غير مهم، وأكدوا كذلك على أن العمل الجماعي بالوسائل التكنولوجية أصبح أسرع وأسهل من الطريقة التقليدية، ومن حيث الفعالية فهي أكثر فعالية في التصنيف والقدرة على وصول المعلومة، فهي تحسن من العلاقات بين الزملاء وتحقيق نتائج حسنة أي الوصول إلى النتائج المطلوبة وتوسيع العلاقات وتبادل المعلومات واختصار الوقت، إضافة إلى أنها تحقق أكبر نسبة من المعلومات وتنمية الأفكار وروح الجماعة في العمل، فالوسائل التكنولوجية لعبت دورًا كبيرًا في تبادل المعلومات وسهولة التواصل الاجتماعي .

ويوضح الجدول الموالي مميزات العمل ضمن فريق عمل إلكتروني، حيث تعددت احتمالات الإجابة وسنحاول التعرف على رأي المبحوثين استناداً إلى هذه الاحتمالات .

الجدول رقم (50) : مميزات العمل ضمن فرق عمل إلكتروني

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
		مميزات العمل
70%	91	سهولة تبادل المعلومات والأفكار والخبرات
67%	87	توفير الوقت واختصار المسافات
24%	31	تعزيز الإبداع والابتكار
21%	27	تقوية العلاقة بين الأفراد
32%	41	تنمية روح الجماعة
30%	39	تحقيق الأهداف
28%	36	تفويض المهام وتقسيمها
29%	38	تعزيز التعاون
18%	24	جعل الفرد أكثر جماعية
319%	414	المجموع

المصدر: السؤال رقم (48) من الاستمارة

في حين هذا الجدول يسأل في رأي المبحوثين بخصوص مميزات العمل ضمن فريق عمل إلكتروني، حيث تعددت إجاباتهم بتعدد الاحتمالات الواردة، فأغلبهم أقر بأن من مزايا العمل ضمن فريق عمل إلكتروني سهولة تبادل المعلومات والأفكار والخبرات وذلك بنسبة 70%، تليها نسبة 67% المتعلقة بتوفير الوقت واختصار المسافات، ونجد أيضاً من أقر بأن من مزاياها بنمية روح الجماعة وذلك بنسبة 32%، كما أن من إيجابيات فريق العمل الإلكتروني تحقيق الأهداف المؤسسة وذلك بنسبة 30%، إضافة إلى تعزيز التعاون بنسبة 29% وتفويض المهام وتقسيمها وذلك بنسبة 28%، نجد كذلك من مزاياها تعزيز الإبداع والابتكار وذلك بنسبة 24%، ومنها أيضاً تقوية العلاقات بين الأفراد ونسبتها 21%، وآخر احتمال لميزة جعل الفرد أكثر جماعية وذلك بنسبة 18%.

تأسيساً على المعطيات الكمية للجدول تبين لنا أن العمل ضمن فريق عمل إلكتروني يحقق الكثير من المزايا، وتتمثل في سهولة تبادل المعلومات والأفكار والخبرات ويقصد بذلك أن العمل ضمن فريق عمل يساعد على تبادل الخبرات بين الأعضاء على إختلاف مناصبهم وتخصصاتهم، كما يساهم في اكتساب خبرات جديدة تتعلق بطرق العمل، وتعمل أيضاً على رفع الروح المعنوية حيث يشعر أعضاء الفريق بالانتماء والالتزام وكل عضو لديه ميزة خاصة ومميزة في تقديم عمله مما يرفع من معنويات الفريق، إضافة إلى زيادة الابتكار والإبداع في المؤسسة، فكثير منها من يوظف أشخاص مؤهلين تتناسب مع مهاراتهم واهتماماتهم، زد على ذلك أن العمل الجماعي يساهم في تحسين العلاقات في بيئة العمل فالعمل ضمن فريق يجعل من الفرد أكثر اجتماعيةً وتفاعلاً، كما يعمل العمل الجماعي أو العمل ضمن فريق على تحقيق الأهداف واختصار المسافات وتنمية روح المجموعة الجماعة، ومن مزايا العمل ضمن فريق عمل قدرتها على تفويض المهام وتقسيمها، والقيام بتوزيعها على جميع الأفراد، ولقد أكدت "صفاء حسن إبراهيم يوسف"¹ حول فرق العمل أثرها في الإبداع الإداري أن العمل ضمن فريق يلعب دوراً فعالاً في زيادة تميز المؤسسات، حيث أنها وسيلة لمواجهة الوضع المضطرب في المؤسسة وخلق مؤسسة فعالة يتميز أداؤها بالمرونة ومتجاوبة مع التقدم والاستمرار والعمل الجماعي ، وفي دراسة أيضاً للباحثة "هيفاء

¹ - صفاء حسن إبراهيم يوسف: فرق العمل وأثرها في الإبداع الإلكتروني -دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية - بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2017 (بتصرف).

بنت أحمد الحبيب¹ حول "فاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية (مراجعة للأدبيات وتوصيات للبحث والممارسة) كشفت النتائج أن الثورة الرقمية الإبداعية أحدثت تغييرات ضخمة على مستوى المنظمات والعاملين فيها من قادة وأفراد، سواء في نشوء كيانات تنظيمية افتراضية، وتطوير هياكل تنظيمية، وتبسيط إجراءات العمل وأتمتته، إضافة إلى تأثيرها على أسلوب عمل القيادات وفرق العمل وتحسين عملية صنع القرارات واتخاذها، وتغيير نمط التفاعل بين الأفراد.

إسناداً إلى الشواهد الإحصائية والتراث السوسيلوجي المتعلق بموضوع فرق العمل وقيمة العمل الجماعي بصفة عامة، يمكن أن نؤكد على أنه بالرغم من ضعف الإمكانيات المادية والتقنية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، إلا أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية جعل من الموظفين يفضلون استخدام الوسائل الإلكترونية في العمل الجماعي ويفضلون العمل وفق فريق عمل إلكتروني.

الجدول رقم (51): مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقليص العلاقات الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
15%	20	تقليص العلاقات الاجتماعية نعم
85%	110	لا
100%	130	المجموع

المصدر : المصدر :السؤال رقم (49) من الاستمارة

أما الجدول الأخير يسأل عن رأي المبحوثين بخصوص مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقليص العلاقات الاجتماعية، فقد أكدت الشواهد الرقمية أن نسبة 85% من أفراد العينة أكدوا بأن التحول نحو العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية لم يساهم في تقليص العلاقات الاجتماعية وهي النسبة الأكبر، بينما نجد الأقلية منهم بنسبة 15% اعتبروا العكس من ذلك أي أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تقليص العلاقات الاجتماعية.

¹ هيفاء بنت أحمد الحبيب: فاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية، مراجعة للأدبيات وتوصيات البحث والممارسة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، كلية إدارة أعمال، جامعة الملك سعود، الرياض المملكة العربية السعودية (بتصرف).

إنّ موضوع العلاقات الاجتماعية يعتبر من أهم المواضيع التي حركت أفلام العديد من مفكري علم الاجتماع في التراث السوسيولوجي، ويعد كل من "ابن خلدون" و"فريناند تونيز" من الباحثين الأوائل الذين درسوا العلاقات الاجتماعية للأفراد والمجتمعات بين بعضها البعض، والمجتمع الجزائري كغيره من المجتمعات عرف أشكالاً متعددة ومتنوعة من العلاقات الاجتماعية، التي ارتبطت بطبيعة التشكيلة الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع وأول شكل عرفه المجتمعات من العلاقات الاجتماعية هو المبني على القرابة التي كانت تحكمها القرابة والعشيرة القائمة على التماسك الاجتماعي، إلا أنّ هذه العلاقات تغيرت نتيجة انتقال المجتمع إلى المرحلة الكولونيالية والتي تغيرت فيها طبيعة العلاقات الاجتماعية مما دفع بالكثير من الأفراد إلى الانتقال من الريف إلى المدينة فتغيرت العلاقات الاجتماعية من حيث مضمونها فبعدما كانت علاقة قرابة أصبحت مهنية نظراً لتقسيم العمل الذي نتج عنه نوع من التآزم على مستوى العلاقات، ومع التطور الاجتماعي اتخذت العلاقات الاجتماعية أشكالاً متعددة ومنها العلاقات الرسمية وغير الرسمية في بيئة العمل وهو ما أكده "بارسونز" بأن العلاقات الاجتماعية تختلف فمنها ما يغلب عليه الطابع العاطفي مثل العلاقات الأسرية والصدقة وغيرها من العلاقات الخاصة، كما توجد علاقات تحكمها الرسمية كعلاقات العمل داخل التنظيمات الرسمية .

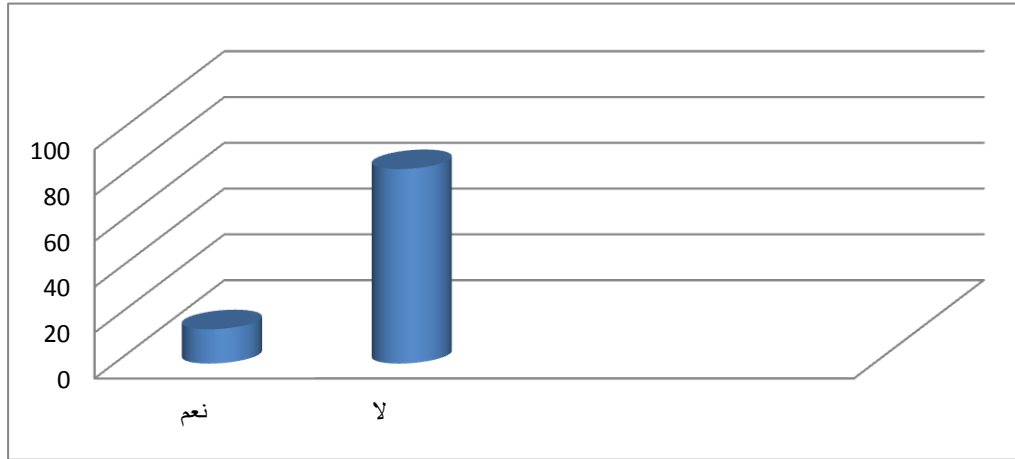
وتبرز أهمية العلاقات الاجتماعية الإنسانية في كونها تساهم في رفع الروح المعنوية، كما تعزز من ولاء وانتماء الموظفين إلى المؤسسة وهو ما جاء في نظرية (ألتون مايو) في مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على الاهتمام بالإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة وأثبتت بأن العلاقات الاجتماعية والعوامل النفسية لها دور كبير في زيادة الإنتاجية، وهذا عبر عدد من التجارب عرفت بتجارب هاوثورن، واهتمت **البنائية الوظيفية** من خلال مفاهيمها على كيفية المحافظة على البناء التنظيمي للمؤسسات، حيث حاولت تحقيق التوازن والاستقرار داخل أجزاء البناء وذلك عن طريق بناء علاقات اجتماعية متماسكة تساهم في الحفاظ على النسق الاجتماعي، وبالتالي القضاء على الصعوبات التنظيمية.

واستناداً إلى قراءتنا لمعطيات الجدول تبين أنّ الإدارة الإلكترونية لم تساهم في تقليص العلاقات الاجتماعية ويبرر المبحوثين إجابتهم، بأنّ الإدارة الإلكترونية اختصرت المسافات بين الأفراد وساهمت في تحسين عملية التواصل والتفاعل بينهم بأقل التكاليف وبجودة عالية، وأصبحت العلاقات أكثر شفافية فالافتراض لم يقلل من التواصل بل أضاف عليها طابع الجودة والفعالية وفي دراسة الباحثة "أم الخير

السوفي ومقراني الهاشمي" حول موضوع الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، كشفت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في إلغاء الحواجز بين مختلف المستويات الإدارية بفضل تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية، في حين يؤدي الاستغلال الواسع لشبكة الانترنت إلى الاستغناء عن الاتصالات المباشرة وجهاً لوجه إلا للضرورة، وأوضحت النتائج أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة تساهم في مرونة العملية الاتصالية وتقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، كما أن العلاقات الاجتماعية بين الموظفين كانت منحصرة فقط في بيئة العمل والاتصال المباشر، لكن مع تقنيات الإدارة الإلكترونية اتسعت دائرة العلاقات الاجتماعية وأضحت أكثر سرعة ومرونة وفي جميع الأوقات والأمكنة، أي أن العلاقات لم تصبح سطحية نتيجة توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في العمل، ورغم الانهماك في العمل معظم الوقت حيث يصل الفرد إلى محاكاة جهاز الحاسوب الذي أمامه فترة طويلة لكن هذا لم يمنعه من التواصل الدائم مع زملائه أو السؤال عن بعضهم البعض بهدف الاطمئنان على بعضهم البعض، وهذه المظاهر تعبر عن علاقات اجتماعية وطيدة تضيف على المؤسسة جو من التلاحم والأخوة والعلاقات الإنسانية، فهذه هي طبيعة العامل الجزائري الذي لطالما كانت العلاقات الاجتماعية وقيم التعاون والإخاء والتضامن هي القيم البارزة في سلوكه سواء خارج بيئة العمل، أو بدخوله إلى المؤسسة لا يتجرد من هذه القيم رغم العلاقات الرسمية التي تحكمه، وعليه لن يتمكن العمل الإلكتروني كأسلوب إداري جديد بأي شكل من الأشكال أن يؤدي إلى زعزعة بنية العلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة.

أما الذين أيدوا هذا الطرح واعتبروا أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تقليص العلاقات الاجتماعية يرون بأن كل فرد أصبح بعيد عن الآخر، إذ قللت اللقاءات بينهم ولم يعد هناك تواصل مباشر بين الأفراد وبالتالي قضت على الصلة بينهم، وأضافوا بأن هناك علاقات اجتماعية لا يمكن التواصل فيها إلكترونياً، فلا بد من اللجوء إلى التواصل المباشر ولغة الجسد والإيحاءات التي تسمح بتقليص النزاعات في العمل والتواصل الإلكتروني يحتاج إلى البيئة التقنية وشبكة الانترنت وفي حالة تردي الشبكة لا يحدث تواصل وتفاعل .

شكل رقم (34): يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقليص العلاقات الاجتماعية



المصدر: السؤال رقم (49) من الاستمارة

خلاصة:

قمنا في الفصل الخامس والسادس بعرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تم عرض وتحليل الفرضيات الجزئية استنادًا إلى مؤشرات وأبعاد القيم التنظيمية كون هذا المتغير صعب رصده واقعيًا، لذلك تم الاعتماد على مؤشرات والمتمثلة في الاتجاهات، الأنشطة السلوكية، التفاعل اللفظي والتفضيلات، وكل مؤشر من هذه المؤشرات الأربعة توافقه قيمة من القيم التنظيمية والمتمثلة في قيمة العمل، قيمة الالتزام، قيمة التواصل، قيمة العمل الجماعي.

ومن خلال التحليلات الكيفية والشواهد الرقمية للجدول التي تم عرضها وتفسيرها استنادًا إلى إجابات الباحثين وتدعيمها بمعطيات من التراث السوسيولوجي والمقاربات النظرية، وبعد العرض والتحليل تأتي مرحلة عرض نتائج المقابلات، ومن ثم عرض نتائج الدراسة في ضوء خصائص الدراسة تليها مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، وفي ضوء الدراسات السابقة وأخيرًا في ضوء المقاربات النظرية.

الفصل السابع:

مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

أولاً: نتائج المقابلات

ثانياً: عرض نتائج الدراسة في ضوء خصائص مجتمع الدراسة

ثالثاً: عرض نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة وتساؤلاتها

رابعاً: عرض نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

خامساً: عرض نتائج الدراسة في ضوء المقاربات النظرية

سادساً: عرض النتائج الخاصة بالدراسة

سابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة

خلاصة

تمهيد :

يمكن إعتبار هذه المرحلة من أهم مراحل البحث العلمي عند عملية جمع البيانات، وتصنيفها وتبويبها في جداول إحصائية ومعالجتها بالتحليل الكمي والكيفي، ومن ثم يتم الرجوع إلى الأهداف التي وضعت في البداية ومحاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة التي تقرر الانطلاق منها، وسنقوم بعرض نتائج المقابلات يليها عرض ومناقشة النتائج في ضوء خصائص مجتمع الدراسة ومن ثم نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة وتساؤلاتها، ثم ننتقل إلى عرض النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري، وفي ضوء المقاربات النظرية .

أولاً: نتائج المقابلات

1- نتائج المقابلات مع عمداء الكليات : في مقابلات جمعتنا مع عمداء كليات جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، تم طرح بعض الأسئلة التي كان الهدف منها التعرف على الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها مستقبلاً وأسئلة تحاول التقيب عن مظاهر التطوير التنظيمي بجامعة الطارف وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج نلخصها في النقاط الآتية :

- أقر عمداء الكليات أن جامعة الشاذلي بن جديد الطارف الجامعة لها رؤى مستقبلية تتمثل في توسيع أقسام الكليات وتنويع التخصصات والإرتقاء في التصنيف بخصوص النوعية، وربط المتخرجين بمجالات وأسواق العمل أي(التحصيل العلمي)، بالإضافة إلى إنشاء مخابر للكليات وتريصات للعمال الجدد ويكون تكوينهم من قبل أساتذة متخصصين .

- إستحداث هياكل جديدة وتوسيع الخريطة البيداغوجية والبحثية والتفتح على المحيط الإجتماعي والإقتصادي، كذلك عملية الرقمنة على جميع المستويات وتطوير البحث فتح نوادي علمية في كل كلية من كلية الجامعة، عقد اتفاقيات مع العديد من الشركاء، وأكدوا على أن رسالة الجامعة هادفة ونبيلة وهي مهمة الجميع وأهم ما في هذه الرسالة ربط الجامعة بالتنمية المجتمعية وتحسين كفاءات موظفيها وتقديم مستقبل واعد لطلابها .

- حرصت جامعة الطارف على نشر ثقافة الجودة، فقد نصبت فيها خلية خاصة بالجودة وأكدت على ضرورة تكاتف وتضافر الجهود وبالتالي على الفاعلين في الجامعة التحلي بروح المسؤولية للرقى بها.

- الإتفاقيات المبرمة في العديد من المجالات مع الفاعلين الإجتماعيين والإقتصاديين.

- فتح مسابقات الدكتوراه وإشراك أساتذة متخصصين من داخل وخارج الوطن في اللجان العلمية للملتقيات، كذلك توجيهات رئيس الجامعة وكذا نشر كل ما هو جديد ومستحدث عبر المواقع والصفحات الرسمية.

- التوجه نحو الإدارة الإلكترونية ساهم في تحقيق الفاعلية الإدارية، من خلال إتقان العمل وسرعة أداء المهام، وكذا سرعة التنفيذ الأمر الذي جعل أداء العمل الإداري يتحسن مقارنة بالسابق بحكم التغيرات التي أحدثتها الإدارة الإلكترونية، فجامعة الشاذلي بن جديد بصفة خاصة والجزائر بصفة عامة تسعى إلى مواكبة التطور التكنولوجي في ممارسة المهام التنظيمية والبيداغوجية وتحسين الأنشطة المتعلقة بالأساتذة والطلبة والموظفين الإداريين .

- من القيم التنظيمية التي يأمل الأساتذة والموظفين تحقيقها في الجامعة هي القيم التي مصدرها الدين الإسلامي ومنها نذكر: (قيمة الإلتزام، قيمة المساواة، قيمة العدالة، قيمة التعاون، الإحترام والكلمة الطيبة في البيئة التنظيمية).

2- نتائج المقابلات الخاصة بعمداء الكليات وبطلبة الدكتوراه: أفضت إجابات المبحوثين إلى النتائج التالية:

- الإدارة الإلكترونية هي تلك التحولات والتغيرات في علم الإدارة والمؤسسات، تستخدم الحواسيب والشبكات لتسيير أمور المؤسسات والإدارات العامة والخاصة، كما أنها نظام تكنو إجتماعي مفتوح ذو إستراتيجية إدارية تعتمد على التكنولوجيا كنسق فني بهدف الانتقال التدريجي من التنظيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الحديث، بغية عصنة كافة أشكال التعاملات الإدارية ورفع من أداء المؤسسات وتحسين خدماتها ، مع ضمان الشفافية والحوكمة في كل مراحلها .

- إنعكست الإدارة الإلكترونية إيجابًا على الأنشطة السلوكية للموارد البشرية وذلك من خلال ما أحدثه من سرعة في الأداء وكذلك الإلتقان والإنضباط وأيضًا الإلتزام بكل راحة وبأقل جهد، فال مورد البشري يقبل أي عمل جديد بدون تفكير في الصعوبات بحكم أنه سريع التعلم خاصة من الناحية التكنولوجية.

- إنعكست الإدارة الإلكترونية إيجابًا على اتجاهات المورد البشري وذلك لأن التحول نحو العمل الإلكتروني حسن من نظرتهم نحو قيمة العمل الذي يعتبر بعد من أبعاد القيم التنظيمية وهو ما يحقق الفرضية الأولى.

-إنعكست الإدارة الإلكترونية إيجابًا على اتجاهات المورد البشري حيث ساهمت في تبسيط وسهولة الخدمات المقدمة من قبل إدارة الجامعة،بالإضافة إلى سهولة التعامل والتواصل بين الجامعة والموارد البشرية العاملة تحت وصايتها،و شجعت على تفعيل خدمات تكنولوجيا المعلومات والإتصال الحديثة فكان لتفعيل الإدارة الإلكترونية بالجامعة كلّ الأثر الإيجابي في ضمان جودة الأداء والخدمات الإدارية، حيث ساهمت في تحقيق الإدارة الرشيدة القائمة على الشفافية والمصادقية في التسيير، وفتحت أفاقًا جديدةً نحو ضمان أحسن الخدمات وتبسيط الإجراءات العمل بما تقتضيه تقنيات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والإتصال الحديثة ، والتوجه أكثر نحو عصنة الإدارة والتسيير وهو ما يحقق الفرضية الأولى.

- إنعكست الإدارة الإلكترونية على إيجابًا اتجاهات المورد البشري حيث أنها سهلت مختلف النشاطات والعمليات الإدارية، وقللت من الجماعات غير الرسمية التي تستخدم المعلومات لصالحها، كما عمدت

على تنمية المهارات الإلكترونية من أجل التحكم الجيد في الجوانب التكنولوجية مما إنعكس بالإيجاب على قيمة العمل وهو ما يحقق الفرضية الأولى .

- انعكست الإدارة الإلكترونية على الأنشطة السلوكية للمورد البشري بالإيجاب حيث مكنته من ضبط جدولته الزمنية لمختلف العمليات لتحقيق الإلتزام في العمل الذي يعد بعد مهم من أبعاد القيم التنظيمية وهو ما يحقق الفرضية الثانية.

- إنعكست الإدارة الإلكترونية على الأنشطة السلوكية للمورد البشري بالإيجاب إذ ساهمت الإدارة الإلكترونية في انفتاح الجامعة أكثر في تعاملاتها مع مواردها البشرية ، الشيء الذي ساهم في تعزيز ثقة الموارد البشرية في إدارة الجامعة، وساهم كذلك في تقليل التوترات والصراعات بين الجامعة ومواردها البشرية وخير دليل على ذلك هو تقليص حجم الصراعات العمالية داخل إدارة الجامعة خلال السنوات الأخيرة وهو ما يحقق الفرضية الثانية .

-إنعكست الإدارة الإلكترونية على الأنشطة السلوكية للمورد البشري إيجاباً وذلك من خلال توجيه سلوكه ضمن الظروف التنظيمية التي تعيشها الجامعة، لتنمية الوعي والتكيف مع التكنولوجيا الجديدة وذلك للتفاعل والاحتكاك مع ذو الخبرة والذي يحقق بدوره بعداً مهم من أبعاد القيم التنظيمية وهي قيمة الإلتزام، كذلك يحفز على العمل الجماعي والشعور بالإنجاز الجماعي وخلق نوع من الولاء والانتماء. وهو ما يحقق الفرضية الثانية.

- إنعكست الإدارة الإلكترونية إيجاباً على الأنشطة السلوكية للمورد البشري، فهي اختصرت الوقت والجهد وخصوصاً بعد تنصيب الأرضيات مثل (بروقراس)، بهدف الحفاظ على صيرورة العمل الإداري وخاصة في حالة عدم حضور الأفراد إلى مقر العمل بسبب ظروف طارئة وهو ما يحقق الفرضية الثانية.

- إنعكست الإدارة الإلكترونية بإيجاب على التفاعل اللفظي للموارد البشرية، إذ مكنت من تسهيل العمليات الإتصالات الإدارية خاصة العمودية بين الموظفين والمسؤولين، وأيضاً الإتصالات الأفقية بين الموظفين في حد ذاتهم وهو ما يحقق الفرضية الثالثة.

- إنعكست الإدارة الإلكترونية بإيجاب على التفاعل اللفظي للموارد البشرية ، حيث ساهمت في مرونة الإتصال والتواصل بين إدارة الجامعة ومواردها البشرية، في كنف الشفافية والمصادقية بعيداً عن كل

أشكال البيروقراطية والتعقيدات الإدارية في الإدارة، والتسيير والتوجه نحو تفعيل ثقافة تكنولوجيا المعلومات والإتصال الحديثة وهو ما يحقق الفرضية الثالثة.

- إنعكست الإدارة الإلكترونية بإيجاب على التفاعل اللفظي للموارد البشرية، حيث سهلت التواصل بين الموارد البشرية والشركاء الخارجيين بالجامعة، كما عززت من الإتصالات الهادفة واكتساب الموظفين يقظة إلكترونية وإتصالية ومعلوماتية، تجعلهم يدركون ويوعي فردي أو جماعي أن الإتصال مهم وأن الإدارة الإلكترونية تلغي التدرج والهرمية الزائدة في الهيكل التنظيمي التقليدي غير المرن الذي يعيق من قوة الإتصال وقيمه بسبب الهرمية المفرطة وتشجيع البيئة التفاعلية وهو ما يحقق الفرضية الثالثة.

- إنعكست الإدارة الإلكترونية بإيجاب على التفاعل اللفظي للموارد البشرية، فالإدارة الإلكترونية من متطلباتها تطوير مختلف شبكات الاتصال لتقديم المعلومات اللازمة وقت الحاجة إليها وكذلك الشفافية المطلوبة وتحفيز الموارد البشرية على العمل الجماعي والتعاون، وتأثير الإدارة الإلكترونية كذلك على طبيعة الإتصال العمودي الناتج عن الإدارة التقليدية التي تحتكر المعلومة في قمة الهرم، ليصبح الإتصال أفقي وتنتشر المعلومة في مختلف مصالح وأقسام الإدارية وهو ما يحقق الفرضية الثالثة.

- إنعكست الإدارة الإلكترونية على التفاعل اللفظي للموارد البشرية إيجاباً، حيث يوجد تطور ملحوظ بخصوص عملية الإتصال، حيث صار الإتصال الإلكتروني هو المعتمد تقريبا في توصيل التعليمات ونشرها بفعالية بالإضافة إلى السرعة الدقة، كما أنها ساهمت في إرساء علاقات مهنية بحتة بعيدة عن الصراعات الشخصية وهو ما يحقق الفرضية الثالثة.

- إنعكست الإدارة الإلكترونية على التفاعل اللفظي للموارد البشرية إيجاباً، إذ أن هناك تواصل مستمر بين الموارد البشرية في الجامعة خاصة فيما يتعلق بالمسؤولين ووصول المعلومة بأسرع وقت ممكن، كما أصبحت جميع ملفات أعضاء الأسرة الجامعية تسير عن طريق (PROGRES) وأصبح لكل كلية صفحات خاصة رسمية في كل شبكات التواصل وهو ما يحقق الفرضية الثالثة.

ثانياً: عرض نتائج الدراسة في ضوء خصائص مجتمع الدراسة

استناداً إلى التحليل الكمي والكيفي الذي تم عرضه في الفصل السابق، جاءت النتائج على النحو الآتي:
- نسبة 21% من المبحوثين ذكور و 79% إناث وهذا راجع إلى أن العمل الإداري متاح لكلا الجنسين وأمام الوضعية الإقتصادية الراهنة لا خيار للجنسين في التوظيف بقدر ما هم بحاجة إلى الحصول على الوظيفة لضمان الدخل، كما أن التغيرات التي أحدثتها الرأسمالية والثورة الصناعية في أوروبا وأفكار التحرر والمساواة بين الرجل والمرأة كانت من عوامل خروجها، دور المرأة العربية للتحرر من قيود العادات

والمجتمع، حيث قطعت أشواطاً متقدمة في التعليم إلى أن تمكنت من متابعة تعليمها العالي، زد على ذلك قضية التنمية مرهونة بعمل كلا الجنسين وتمكين المرأة ووصلها كشريك في تنمية المجتمع، فهذه النسبة ذات الدلالة الإحصائية تشير إلى أنه تم فتح الباب أمام المرأة لتتقلد مناصباً مختلفة بكل مهارة وجدارة.

أما فيما يتعلق بتوزيع العينة حسب السن نجد أن نسبة 68% من المبحوثين سنهم أكثر من 36 سنة أي تقريباً 40 سنة وهذا راجع إلى قانون الوظيف العمومي في الجزائر الذي يحدد سن التقاعد، ومع الوضعية الاقتصادية التي تعيشها البلاد شهدت العديد من المؤسسات تجميد لمسابقات التوظيف، لذلك يتم الإعتماد على الموظفين الحاليين تليها الفئة العمرية (من 31 سنة إلى 36 سنة) بنسبة 28%، ثم تليها الفئة الشبابية أقل من 30 سنة بنسبة 4%.

بخصوص توزيع العينة حسب المستوى التعليمي أفضت الدلائل الإحصائية أن 60% من المبحوثين يملكون شهادات جامعية، وهو ما يدل على إرتفاع مستوى حاملي الشهادات الجامعية الذي يعود إلى سياسة التوظيف التي انتهجتها المؤسسات بما يتماشى مع التطورات الاجتماعية والإقتصادية، فديمقراطية التعليم ليست شيئاً جديداً على المدرسة الجزائرية التي مكنت شريحة كبيرة من أفراد المجتمع الجزائري من إستكمال دراستها، حيث يعتبر التعليم في الجزائر أحد أهم القطاعات التي تولي لها الدولة الجزائرية أهمية بالغة.

وبخصوص متغير الخبرة المهنية فقد فُدرت نسبة المبحوثين الحائزين على خبرة مهنية من 10 سنوات فما أكثر 68%، وهم المبحوثين أنفسهم الذين سنهم أكثر من 36 سنة لديهم خبرة مهنية كبيرة في العمل وليس شرطاً أن كبار السن لديهم فقط خبرة، فحتى الفئات الشبابية لديها طاقات إبداعية ورغبة في العمل وتقديم الجديد، وتمتلك المعرفة التقنية والمهارات التكنولوجية، عكس الموظفين كبار السن الذين يمتلكون خبرة في الوظيفة الحالية نتيجة للدوام اليومي.

أما عن توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية، فنجد بأن هناك تنوع في المناصب منها من له منصب متصرف إداري، ملحق رئيسي، ومنهم من يشتغل سكرتاريه، رؤساء مصالح، أساتذة إداريين وهذا التنوع ساعدنا على رصد ظاهرة الإدارة الإلكترونية فكل موظف بإختلاف منصبه الحالي تعامل مع الحواسيب، وكل واحد منهم يحمل قيماً وسلوكيات تختلف من موظف إلى آخر، ويدخول الإدارة الإلكترونية إلى دنيا الإدارة أثرت على اتجاهاتهم وأنشطتهم السلوكية ورغباتهم وأضحت قيم تنظيمية مشتركة بين جميع الموظفين بالجامعة .

ثالثاً: عرض نتائج الدراسة في ضوء فرضيات وتساؤلاتها

1- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تبقى الفرضيات التي يضعها الباحث مجرد احتمالات غير مؤكدة، إلى غاية تأكيدها ميدانياً فهذه الفرضيات يتم بناؤها وفقاً للإطار النظري لموضوع الدراسة، وتفكيكها إلى مجموعة من المؤشرات والأبعاد ويثبت صحتها إمبريقياً إستناداً إلى استخدام جملة من الأدوات الميدانية التي في ضوئها يتم الحصول على البيانات والمعلومات ومن ثم يتم تحليلها وتفسيرها ، والتي تقيس لنا مؤشرات الدراسة، وسنسعى إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات ونلخص كما يلي:

• مؤشر الفرضية الجزئية الأولى: الاتجاهات وقيمة العمل

تدور الفرضية الأولى حول إنعكاسات الإدارة الإلكترونية على اتجاهات المورد البشري نحو قيمة العمل وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- نسبة 36% من المبحوثين كانوا يمارسون نشاط آخر قبل التحاقهم بالوظيفة الحالية، وقد حاولنا هنا التأكيد على اتجاهات المورد البشري نحو العمل فهو في تطور من مرحلة إلى أخرى وهو ما كشفه الجدول رقم (11).

- كما نجد نسبة 78% من المبحوثين كانوا يمارسون عملهم في ظل الإدارة الورقية ، وهو ما يبين أن أسلوب الإدارة الإلكترونية أسلوب حديث في الإدارات والمؤسسات الجزائرية، لم يتم تبنيه إلا في الآونة الأخيرة كضرورة ملحة ومطلباً حتمياً، نتيجة للمشاكل التي كانت تعاني منها الإدارات الجزائرية ومن مظاهرها (الرشوة، المحسوبية، التماطل..الخ). حيث تبنت الدولة الجزائرية مشروع الجزائر إلكترونية (2008-2013م) الذي يعد من المشاريع الكبرى التي اعتمدها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بداية من 2009م شملت مؤسسات وإدارات عمومية، كما شملت ومراكز البحث والجامعات والهدف منها إرساء مجتمع العلم والمعرفة في الجزائر .

- أما الجداول رقم (15) (16) و(17) أكدت أن هناك جاهزية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة ميدان الدراسة ، حيث تم تقييم وتيرة استخدام أجهزة الحاسوب بدرجة جيد وكذلك بالنسبة لتيرة تدفقها، أما وتيرة تدفق أجهزة التكنولوجيا فهي ما بين المتوسط والجيد، وبالنسبة للاختلافات الموجودة في كليات الجامعة فهناك تباين طفيف بين الكليات .

- وقد بينت نتائج الجدول رقم (19) المتعلق بعيوب الإدارة التقليدية المعتمدة على التعاملات الورقية أن عيوب الإدارة الورقية تتمثل في ضياع الوقت والجهد والتكاليف والأعمال الورقية، صعوبة الحصول على

البيانات عند الحاجة إليها إضافة إلى البطء والروتين في أداء المهام والمعاملات اليومية، زيادة آثار البيروقراطية السلبية، ضآلة الإنتاج والأداء على مستوى الأفراد والمنظمات وإتلاف كثير من الأوراق أو المعاملات عمدًا أو سهوًا، ومن سلبياتها صعوبة الحصول على المعلومات عند الحاجة إليها بالإضافة إلى بطء في إنهاء المعاملات، وضعف الرقابة على سير العمل، ضياع الوقت والجهد في الأعمال الورقية اليومية فتنعكس بالسلب على العملية الإنتاجية، أي ضعف الإنتاج على مستوى الفرد والمؤسسة، وتكرار الأعمال المتشابهة بين الإدارات خاصة ذات البعد الجغرافي نتيجة ضعف الإتصال والربط بينهم.

- كما تبين في الجدول رقم (20) المتعلق بتوجه الموظفين نحو الإدارة الإلكترونية غيرت من إلتجاههم نحو الإدارة التقليدية، أن 78% من المبحوثين أكدوا بأنّ التحول نحو العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية غير من إلتجاههم نحو أسلوب الإدارة التقليدية الورقية لما يتمتع به الأسلوب الإلكتروني من مزايا أدت بدورها إلى التخلي التدريجي عن الورق وهو ما إنعكس على قيمة العمل وعلى سلوك الموظفين.

- وفي الجدول رقم (21) دلّت الإحصائيات الكمية فيه أنّ التحول نحو الإدارة الإلكترونية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف أدى إلى توجه المبحوثين إلى عملية التوظيف الإلكتروني، حيث ظهرت صبغة جديدة للتوظيف تعمل كوسيط بين الباحث عن العمل والمؤسسة فالتحول إذن نحو العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية انعكس على قيمة العمل وعلى الرفع من قيمته وتطويره وتجويده .

- وقد كشف الجدول رقم (22) المتعلق بالاتجاه نحو العمل في ظل الإدارة الإلكترونية فرصة للإبداع أنّ نسبة 69% من المبحوثين بجامعة الطارف أقرّوا بأنّ هذا الأسلوب انعكس بالإيجاب على إلتجاههم حيث توجه سلوكهم نحو الإبداع في المهام والأنشطة الإدارية وهو ما ينعكس بدوره على قيمة العمل في الجامعة .

- في الجدول رقم (23) المتعلق بمزايا الإدارة الإلكترونية أفضت القراءة الجدولية والتحليلات الكيفية أنّ نسبة 56% من عينة الدراسة اعتبروا أنّ الإدارة الإلكترونية عملت على تحسين مستوى الخدمات والتعاملات، كما ساهمت بنسبة 51% في سرعة إنجاز الخدمات الإدارية، إضافة إلى تحقيق الجودة والكفاءة وتشجيع الإبداع والإبتكار الإداري، كما ساهمت في إظهار الشفافية في أداء العمل وتحسين سمعة المؤسسة ورفع كفاءة العاملين، زد على ذلك التخلص من ظاهرة الفساد الذي انتشر في الإدارات الجزائرية منذ عقود .

- كما بينت المعطيات الإحصائية المتعلقة بالاتجاه نحو تنمية المهارات التكنولوجية للتحكم في الجوانب التكنولوجية، أنّ نسبة 100% من المبحوثين بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، أكدوا على أنّ الإدارة

الإلكترونية انعكست على إتجاهاتهم بحيث اتجه أغلبهم نحو تنمية مهاراتهم من أجل التحكم في الجوانب التكنولوجية، وهو بدوره انعكس بالإيجاب على قيمة العمل الذي أصبح أكثر إبداعًا ومرونةً وتميزًا .

- وأوضح التحليل الكمي للجدول رقم (24) المتعلق بتقييم أداء المبحوثين في ظل العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية أن نسبة 46% من المبحوثين أكدوا بأن أدائهم جيد، في حين نجد نسبة 18% إعتبروا بأن أدائهم جيد جدا، فالإتجاه نحو العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية ساهم في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري مما إنعكس على قيمة العمل داخل الجامعة، حيث قلل من عبء العمل وأدى إلى تحسينه وتجويده، أما في الإدارة التقليدية نجد أن قيمة العمل لم تكفل إلا بالروتين والملل والتأفف .

من خلال مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى التي مفادها أن "المنظومة الإلكترونية تنعكس إيجابًا على اتجاهات المورد البشري نحو قيمة العمل" حيث نصل إلى نتيجة مؤداها أن «الفرضية الأولى تحققت» ، فبعد انتقال المجتمع الجزائري من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي، وإنجذاب أغلب أفراد المجتمع نحو العمل الإداري الذي تطلب العمل وفق أسلوب إداري ورقي، ومن سمات هذا الأسلوب إهتمام غالبية الموظفين من إنهاء وقت العمل بأي صورة كانت، حتى يتمتعوا بالراحة من دون النظر إلى الجودة والسعي إلى رقي المؤسسة، أما عن سلوك الموظف في الإدارة التقليدية نجده أنه يشبه كثيرًا سلوكه داخل المنزل إضافة إلى إضاعته الوقت في الأحاديث، وهي قيم شائعة في كثير من البيئات الإجتماعية والتحدي الأكبر الذي يواجه المدير والموظف هو فصل تلك القيم عن مجال بيئة العمل، وعندما يعجز عن تلك القيم تظهر المشكلات في المؤسسة، ومن مظاهر ذلك العجز على سبيل المثال هو أن الإجتماعات التي يفترض أن تكون رسميةً تصبح مجالات رحبة للترفيه عن النفس، وتبادل الأخبار والقصص المسلية، ونحو ذلك دون أدنى إهتمامه بنعمة الوقت والإنجاز، والمطلع أيضًا لهذه الظاهرة يجد أن المؤسسة الجزائرية طغت عليها سلوكيات سلبية مثل الغش والفساد والتهرب من المسؤولية سواء من الرؤساء أو المرؤوسين، كما تجلت أيضًا ظاهرة التغيب وهو ما يفسر أن الموظف الجزائري في تلك المرحلة ليس له أي ميل أو شعور وإحساس بتواجده في العمل بمعنى (غياب الهوية في العمل) ،وفي ظل غياب دراسة سوسيو ثقافية للموظف من جهة وأيضًا للمجتمع ككل إتسمت مرحلة الورقي بظهور صنفين من التركيبة البشرية في المؤسسة، الصنف الأول الذي يغلب عليه صفة التسلطية والإستبداد والبحث عن منافذ أكبر تمكنهم من الحصول على الامتيازات لتحسين مناصبهم، والصنف الآخر يخص الموظفين الذين يحاولون التهرب من وظيفتهم والتحايل، ومحاولة التقرب من المسؤولين لكسب عطفهم

والتودد إليهم، يضاف على هذا كثرة استخدام الأوراق والمستندات جعل من الموظف كثير التأفف والشكوى والتذمر مما أثر على سلوكه بالسلب، وأمام كل هذه الإشكاليات لم تكن الجودة ضمن مخططات وأهداف المؤسسة الجزائرية، بقدر ما كان يهم إنهاء العمل ومحاولة تقديم الخدمة بأي طريقة كانت، وباتجاه المؤسسات نحو العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية لأداء مهامها وأنشطتها ونظرًا إلى العلاقة التفاعلية بين الموظف والحاسوب جعلته يتجه نحو توجهات ومنافذ جديدة في العمل كالتوجه نحو تنمية المهارات التكنولوجية والتي بدورها تنعكس إيجابًا على قيمة العمل الذي يصبح ذا معنى وقيمة إذا ما ارتبط بتوجهات الإبداع والجودة بعدما كان العمل محصورًا في نطاق ضيق تشويه الضبابية والملل، فمن أبرز القيم التي خصها الدين الإسلامي الإتيقان وإنجاز العمل على الوجه الأكمل حتى يكتب له النجاح والإستمرارية وتجدر الإشارة إلى أن علم الإدارة الحديثة أصبح يركز على مفهوم الجودة والنوعية وأصبح يركز حاليًا على مفهوم الإلتزام بالعمل، فالإتيقان أعظم قيمة خصها الله تعالى وقيمة العامل على حد سواء ولم يقلل من قيمة أي عمل مادام شريفًا، فالعمل يضمن للإنسان سعادته ويحافظ على كرامته .

انعكست الإدارة الإلكترونية إيجابا على إتجاهات المورد البشري نحو قيمة العمل

2-مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

• مؤشر الفرضية الجزئية الثانية: "الأنشطة السلوكية وقيمة الإلتزام"

تدور الفرضية الثانية حول انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الأنشطة السلوكية للمورد البشري نحو قيمة الإلتزام، وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- في الجدول رقم (26) المتعلق بدرجة إلتزام المبحوثين بالعمل من خلال إستخدام الوسائل التكنولوجية، صرح أغلبهم بنسبة 67% أن مستوى درجة إلتزامهم بالعمل جيد، وهو ما يؤكد أن الإدارة الإلكترونية حققت معادلة إلتزام الموظف بعمله، بحيث ساهمت الوسائل التكنولوجية في تحسين أداء الموظفين لما لها من دور كبير وهام في إعادة تنظيم وهيكله العمل بالمؤسسة جعلتهم يلتزمون بشكل كبير بعملهم داخل الجامعة.

- أما في الجدول رقم (27) المتعلق بكفاية وقت العمل لإتمام المهام اليومية في ظل الوسائل التكنولوجية أكد المبحوثين بنسبة 72% بأن هناك كفاية، وهو ما يبين أن الإدارة الإلكترونية ووسائلها المتمثلة في (برامج الحاسوب) لعبت دورًا كبيرًا في إتمام المهام اليومية بالوقت المحدد، لأن من سمات هذا المدخل

توفير الوقت وخفض تكلفة العمل الإداري على عكس ما نجده في الإدارة الورقية من ضغط كبير في العمل وعدم إتمام المهام في وقتها.

- في الجدول رقم (29) الذي بحث في درجة التزام المبحوثين بمواعيد الحضور والانصراف في ظل العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية، تبين من خلال التحليلات الإحصائية أن 78% من عينة الدراسة أكدت على أن درجة الالتزام جيد، حيث ساهم مدخل الإدارة الإلكترونية في جعل الموظفين أكثر التزامًا بعملهم وأيضًا بمواعيد الحضور والانصراف .

- وبين الجدول رقم (30) المتعلق بدرجة التزام المبحوثين بالوظيفة في ظل العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية، أن نسبة 63% من المبحوثين أكدوا أن مستوى درجة الالتزام جيد ، ومنهم أيضًا من أقر بأن مستوى إلتزام جيد جدا بنسبة 37%، وهذا راجع إلى أن الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية التي سهلت على الموظف أداء عمله بكل سهولة وسرعة ودقة كبيرة.

- وفي الجدول رقم (31) المتعلق بمساهمة الإدارة الإلكترونية في إرساء مبدأ الشفافية على المعلومات بجامعة الطارف، أكد المبحوثين بنسبة 81% أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تعزيز مبدأ الشفافية، التي أصبحت مطلبًا لتنفيذ وتطوير الهياكل والإجراءات الإدارية، تمثلت الشفافية في الأنشطة السلوكية للموظفين الذين صرحوا بأنه لم تعد هناك بيروقراطية وأصبح كل شيء واضح في التعليمات، فهناك إطلاع دائم على التعاملات في جميع الأوقات، والمعلومة أصبحت متاحة للجميع دون التنقل للجامعة إضافة إلى الإعلان عن كل ما هو جديد عبر موقع الجامعة والشفافية تظهر كذلك في عملية نشر نقاط الطلبة وحساب المعدلات والعلم بالدرجات والترقية المهنية، فالإدارة الإلكترونية إنعكست على الأنشطة والممارسات التي تظهر في شكل سلوك يؤثر بدوره على قيمة الإلتزام.

- وبخصوص الجدول رقم (32) المتعلق بالعمل وفق الأسلوب الورقي يسعى لإنهاء العمل دون النظر إلى الجودة، نجد أن نسبة 68% من المبحوثين أكدوا بأن العمل في ظل الأسلوب الورقي يسعى فقط لإنهاء المهام دون النظر إلى الجودة نظرًا لأن هذا الأسلوب يتسم بالجمود والروتين وكثرة الأوراق والمستندات تجعل الموظف كثير التوتر والقلق والتذمر، وغالبًا ما تنتهي هذه العملية بخلط الأوراق أو ضياعها وتنعكس على سلوكهم داخل المؤسسة، فتجدهم يسعون فقط متى يكملون العمل الموكل إليهم بأي طريقة كانت في بيئة تنظيمية ورقية لا تحفز على الجودة والإبداع.

من خلال مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية التي مفادها "أن الإدارة الإلكترونية تنعكس إيجاباً على الأنشطة السلوكية للمورد البشري نحو قيمة الالتزام نصل إلى نتيجة مؤداها أن «الفرضية الثانية تحققت» وبالتالي فالإدارة الإلكترونية انعكست إيجاباً على الأنشطة السلوكية للمورد البشري نحو قيمة الالتزام وذلك لأن التحول نحو العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية أثر بشكل مباشر على المورد البشري الذي يتعامل مع الوسائل التكنولوجية، فهذا التفاعل بين الآلة والموظف جعلت أنشطته السلوكية وخاصة الأنشطة الإدارية المرتبطة (بالأساتذة، الإداريين والطلبة) أكثر شفافيةً ومصداقيةً وجودةً، والتي إنعكست بدورها على قيمة التزامهم بعملهم، فقد لعبت الوسائل الحديثة دوراً إيجابياً في تعزيز قيمة الالتزام بالأنشطة والمهام الإدارية كقيمة فردية قبل أن تكون تنظيمية ومن القيم الفردية نجد أيضاً التقاني والإخلاص وهي قيم حث عليها الدين الإسلامي، الذي أمرنا بأداء العمل والإتقان فيه ولا يتأتى هذا الإتقان إلا بالالتزام الفرد وميله لهذا العمل، والأمانة والصدق في أدائه لوظيفته فإذا ما تم دمج هذه القيم الفردية مع القيم التنظيمية والتحسين وتشجيع الموظفين على التفوق والابتكار وتحمل المسؤولية، وإحترام الاختلاف والتنوع حينها ستحقق المؤسسة بقيمها التنظيمية، والفردية فعالية وكفاءة تضمن لها الديمومة والتميز في البيئة الخارجية، كما أن التحول نحو العمل بأسلوب الإداري الإلكتروني ساهم في بروز قيمة تنظيمية جديدة في المؤسسة والمتمثلة في قيمة الشفافية والمصداقية والوضوح، ومن ثم الإبتعاد عن القيم التنظيمية السلبية القائمة على التلاعب والتزوير والفساد الأخلاقي بكل مظاهره، فالإدارة الإلكترونية ساعدت في سرعة إنتشار المعلومة وعدم احتكارها فلم تعد هناك بيروقراطية، وأصبح كل شيء واضح في التعليمات بالإضافة إلى الإطلاع الدائم لكل على جميع التعاملات في جميع الأوقات، وذلك في ظل استخدام الحسابات الإلكترونية الرسمية التي تسمح بالولوج إلى المنصات الإلكترونية المهنية وهو ما ساهم في تعزيز قيمة الالتزام والإتقان وقيمة المسؤولية في المؤسسة .

انعكست الإدارة الإلكترونية إيجاباً على الأنشطة السلوكية للمورد البشري نحو قيمة الالتزام

3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

• مؤشر الفرضية الجزئية الثالثة: " التفاعل اللفظي وقيمة التواصل:

تدور الفرضية الثالثة حول انعكاسات الإدارة الإلكترونية على التفاعل اللفظي للمورد البشري نحو قيمة التواصل، وقد تم التوصل إلى النتائج :

-وضح الجدول رقم (33) المتعلق بدرجة فعالية الاتصال في الإدارة التقليدية أن درجة ضعف كانت هي الأكبر وذلك بنسبة 49 % وهو ما بين أن فعالية الاتصال في الإدارة التقليدية (الورقية) ضعيف حسب ما أقره موظفو جامعة الشاذلي بن جديد بمختلف الكليات ويرجع ذلك إلى الهيكل غير الملائم في المؤسسة في ظل الورقي وقد يكون لتقادمه وجموده وعدم مواكبته للظروف والتغيرات الجديدة.

-أما في الجدول رقم (37) نجد نسبة 87% من المبحوثين أكدوا أن العمل في ظل الإدارة الإلكترونية ساهم في تحسين الإتصال في المؤسسة سواء الرسمي أو غير الرسمي، فالتواصل أصبح سهل ومستمر بين الموارد البشرية في الجامعة، وأصبح التواصل الإلكتروني هو المعتمد تقريباً في توصيل التعليمات ونشرها بصورة أحسن كما ساهمت في إرساء علاقات مهنية بحتة بعيداً عن الصراعات الشخصية .

- وفي الجدول رقم (38) نجد أن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية بالجامعة قلل من التواصل وجهاً لوجه بين الموظفين، وهو ما أكدته المعطيات الكمية ونسبة 68 % .

- في الجدول رقم (39) المتعلق بإيجابيات التواصل الإلكتروني، نجد 88 % من المبحوثين اعتبروا أن التواصل الإلكتروني له العديد من المزايا والمتمثلة في التواصل السريع، إضافة إلى التغطية واسعة النطاق والتكلفة المنخفضة وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات المختلفة بسير وسهولة، فالغاية الأساسية من وسائل الإتصال الحديثة هي تسهيل التواصل وتذليل الصعوبات.

- أما في الجدول رقم (40) المتعلق بانعكاسات الإدارة الإلكترونية على قيمة التواصل بين الموظفين، نجد أن 98% من المبحوثين أكدوا أن الإدارة الإلكترونية إنعكست إيجاباً على قيمة التواصل، حيث قلت من الحديث الجانبي واللقاءات المباشرة التي تضيع الكثير من الوقت وتتسبب في نوع من المشاحنات، وأصبح التواصل مع الموظف مستمراً حتى لو كان غائباً عن بيئة العمل.

من خلال مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة التي مفادها "أن الإدارة الإلكترونية تنعكس إيجاباً على التفاعل اللفظي للمورد البشري نحو قيمة التواصل" نصل إلى نتيجة مؤداها أن الفرضية الثالثة تحققت، وبالتالي فالإدارة الإلكترونية إنعكست إيجاباً على التفاعل اللفظي للمورد البشري نحو قيمة التواصل، وذلك لأن تبني الإدارة الإلكترونية والإعتماد على الوسائل التكنولوجية في العمل ساهم في هندسة سلوك التواصل بين الموظفين وأصبح التواصل الإلكتروني هو الخيار البديل الذي يقلل من التواصل المباشر بالجامعة، لما له من مميزات عديدة وخاصة التواصل السريع، إذ نجد التواصل المباشر يعتمد على شخصين أو أكثر في مكان واحد، بينما التواصل الإلكتروني عبر (الهواتف ، مواقع التواصل الإجتماعي

البريد الإلكتروني ، التراسل الفوري) يتجاوز حدود المكان فالموظف في المؤسسة يستخدم كلا الأسلوبين وحسب المواقف، إذ لا يمكنه التخلي عن التواصل كونه سلوك عفوي لا إرادي يعمل على خلق وتعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية ، ولا يحتاج إلى وسائل معقدة، لكن شرطه إنتقاء الألفاظ للتواصل أما عملية الإتصال تحتاج إلى طرق وأساليب وشروط ومنها إختيار وسيلة أو قناة للإتصال وتحديد المستقبل ووضوح الرسالة، ومع الثورة التقنية وتبني منهج الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين عملية الإتصال والتواصل بين الأفراد سواء داخل المؤسسة أو خارج أسوار العمل، وبالتالي عززت من قيمة التواصل كقيمة تنظيمية ضرورية وهامة في بيئة المؤسسة، فإعتدال الجامعة على المدخل الإلكتروني وأجهزة الحاسوب، والشبكات ساعدها ذلك على أداء أعمالها بسهولة وأقل وقت ممكن، كما عملت الإدارة الإلكترونية على تحسين وتفعيل الإتصال الإداري من خلال تسريع الاتصالات وسهولة نقلها وهو ما أكدته نسبة 87% من المبحوثين، كما ساعدت على التقليل من الحديث الجانبي فما بين العمل، والتقليل من الإتصال وجه لوجه بين الموظفين، ويرجع ذلك إلى أن الوسائل التكنولوجية من (هواتف، ومواقع تواصل إجتماعي ،بريد إلكتروني، شبكة الانترنت) عوضت هذه المساحة وأصبح التفاعل أكبر عن طريقها ومن ثم يبقى الوقت المتبقي للعمل لا للحديث والتواصل أثناء العمل، كما أن التواصل الإلكتروني تواصل مرسم ومقرون بشيء مادي مكتوب الكترونياً حيث يترك الأثر والذي من خلاله يمكن تتبع مساره مع تحديد المسؤوليات فلا يتهرب أحد على خلاف الاتصال الشفوي وجهاً لوجه والذي عادة لا نجد أثره المكتوب والمرسم ويسمح بوجود تهرب من المسؤولية ونفي التواصل في حال تتبعه لأمر ما .

4- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة :

• مؤشر الفرضية الجزئية الرابعة: "التفضيلات وقيمة العمل الجماعي"

تدور الفرضية الرابعة حول إنعكاسات الإدارة الإلكترونية على تفضيلات المورد البشري نحو قيمة العمل الجماعي، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

-في الجدول رقم (42) المتعلق بتفضيل المبحوثين للتدريب التقليدي أو الإلكتروني نجد أن نسبة 94% منهم يفضلون التدريب الإلكتروني، وذلك لأن التدريب التقليدي روتيني وملل أما التدريب الإلكتروني يعمل على تحسين المستوى ويكسب الأفراد معرفة تكنولوجية ، كما يوفر الوقت ويختصر المسافات.

- نسبة 81% من المبحوثين أكدوا على أنهم يفضلون الوسائل الحديثة في عملية التكوين، وهو ما يبين لنا بأن الإدارة الإلكترونية إنعكست على تفضيلات الموارد البشرية بخصوص عملية التكوين الإلكتروني

كعملية إدارية وتنظيمية تهدف إلى إكتساب معارف ومهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه.

- في الجدول رقم (45) المتعلق بدرجة روح الجماعة لدى الموظفين في ظل الإدارة الإلكترونية، نسبة 69% من الباحثين أقرروا بأن درجة الروح الجماعية (جيد)، وهذا يؤكد لنا أن الإدارة الإلكترونية أثرت بشكل كبير على درجة الروح الجماعية لدى الموظفين وعلى قيمة العمل الجماعي، فلإدارة الإلكترونية لم تخلق أثارا سلبية على تماسك الجماعة بل حافظت على تماسك الأفراد وزيادة درجة تفاعلهم.

- نجد الجدول رقم (46) أيضا المتعلق بتفضيل الباحثين لفرق العمل الإلكترونية، أن 90% منهم أكد على تفضيله لفرق العمل الإلكترونية، هو ما يفسر أن العمل في ظل الإدارة الإلكترونية جعل الموظفين بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف يفضلون مثل هذا النوع من التشكيلات الإجتماعية التي تختلف عن جماعات العمل التقليدية، ورغم نقص الإمكانيات التكنولوجية بالجامعة لكن نجد أن أغلب الموظفين يفضلون فرق العمل الافتراضية.

- إضافة إلى الجدول رقم (48) المتعلق بالوسائل التي يفضلها الباحثين في التواصل مع مجموعات العمل، وضحت الدلائل الإحصائية وتحليلاتها أن الباحثين يميلون إلى التواصل مع مجموعات العمل عبر مواقع التواصل الإجتماعي وذلك بنسبة 47%، البريد الإلكتروني بنسبة 40% وأيضا التراسل الفوري وذلك بنسبة 34%.

- بين الجدول رقم (49) المتعلق بمساهمة الوسائل التكنولوجية في تحسين فرق العمل الجماعية، أن الباحثين بنسبة 81% أعربوا على أن الوسائل التكنولوجية ساهمت في تحسين فرق العمل الجماعية وذلك لأن العمل ضمن فريق عمل افتراضي يقلص من الوقت وتكلفة التنقل وأن الوسائل التكنولوجية ساهمت في توصيل المعلومات وتحسين العمليات الإدارية والأنشطة والوظائف بدون تكاليف أو جهد مبدول. ورغم نقص الإمكانيات التكنولوجية بجامعة الشاذلي بن جديد لكن نجد أن أغلب الموظفين يفضلون فرق العمل الافتراضية نظرا للمزايا التي تتوسم هذا النوع من التجمعات.

- في الجدول رقم (50) المتعلق بسميات العمل ضمن فريق عمل إلكتروني، نجد 70% من أفراد العينة أقرروا بأن العمل ضمن فريق إلكتروني يعمل على سهولة تبادل المعلومات والأفكار والخبرات، كما يعمل على إختصار المسافات، وتنمية روح الجماعة إضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز التعاون، وتفويض المهام وتقسيمها مما يجعل الفرد أكثر جماعية ويعزز من قيمة العمل الجماعي.

-في الجدول رقم (51) نجد نسبة 85% من أفراد المبحوثين رفضوا أن تكون الإدارة الإلكترونية قد ساهمت في تقليص العلاقات الإجتماعية ، بل اعتبروا العكس من ذلك إذ أن الوسائل التكنولوجية لم تساهم في تقليص المسافات بين الأفراد، بل عملت على تحسين عملية التواصل والتفاعل بأقل التكاليف وبجودة عالية كما يؤدي الإستغلال الواسع لشبكة الإنترنت إلى الإستغناء عن الاتصالات المباشرة إلا للضرورة، فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهمت في مرونة العملية الإتصالية وتقوية العلاقات الإجتماعية داخل الجامعة.

من خلال مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة التي مفادها "أن الإدارة الإلكترونية تنعكس إيجاباً على تفضيلات المورد البشري نحو قيمة العمل الجماعي" نصل إلى نتيجة مؤداها أن «الفرضية الرابعة تحققت» فالإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهمت في توصيل المعلومات وتحسين العمليات الإدارية والأنشطة والوظائف بدون تكاليف أو جهد مبدول، إضافة إلى أنها حسنت من قيمة العمل الجماعي ولعبت دوراً في تعزيزه أكثر، كما أن التواصل مع جماعة العمل افتراضياً يكون بسرعة عكس الحضوري والجسدي الذي أصبح ملل، فالعمل الجماعي بالوسائل التكنولوجية أصبح أسرع وأسهل من الطريقة التقليدية، ومن حيث الفعالية فهي أكثر فعالية في الوصول إلى المعلومة، إذ تعمل على تحسين العلاقات بين الزملاء ومن ثم تحقيق نتائج حسنة، إضافة إلى أنها تحقق أكبر نسبة من المعلومات وتنمية الأفكار وروح الجماعة في العمل، فالوسائل التكنولوجية لعبت دوراً كبيراً في تبادل المعلومات وسهولة التواصل الإجتماعي، ونضيف أيضاً إلى أن الإدارة الإلكترونية لم تقلص من العلاقات الإجتماعية بل عكس ذلك فهي إختصرت المسافات بين الأفراد وساهمت في تحسين عملية التواصل، والتفاعل بينهم بأقل التكاليف وبجودة عالية، وأصبحت العلاقات أكثر شفافية فالافتراض لم يقلل من التواصل بل أضفى عليها طابع الجودة والفعالية، كما كشفت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في إلغاء الحواجز بين مختلف المستويات الإدارية بفضل تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية، في حين يؤدي الإستغلال الواسع لشبكة الانترنت إلى الاستغناء عن الاتصالات المباشرة وجه لوجه إلا للضرورة وأوضحت النتائج أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة تساهم في مرونة العملية الاتصالية وتقوية العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة، كما أن العلاقات الإجتماعية بين الموظفين كانت منحصرة فقط في بيئة العمل والاتصال المباشر، لكن مع تقنيات الإدارة الإلكترونية اتسعت دائرة العلاقات وأضحت أكثر سرعة ومرونة وفي جميع الأوقات والأمكنة، أي أنها لم تصبح سطحية نتيجة توظيف تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات الحديثة، ورغم الانهماك في العمل معظم الوقت حيث يصل الفرد إلى محاكاة جهاز الحاسوب الذي أمامه فترة طويلة لكن هذا لم يمنعه من التواصل الدائم مع زملائه أو السؤال عن بعضهم البعض بهدف الاطمئنان، وهذه المظاهر تعبر عن علاقات إجتماعية وطيدة تضي على المؤسسة جو من التلاحم والأخوة والعلاقات الإنسانية، فهذه هي طبيعة العامل الجزائري الذي لطالما كانت العلاقات الإجتماعية وقيم التعاون والإخاء والتضامن هي القيم البارزة في سلوكه سواء خارج بيئة العمل، أو بدخوله إلى المؤسسة فهو لم يتجرد من هذه القيم رغم العلاقات الرسمية التي تحكمه، وعليه لن يتمكن العمل الإلكتروني كأسلوب إداري جديد بأي شكل من الأشكال أن يؤدي إلى زعزعة بنية العلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة. وبالرغم من نقص الإمكانيات والوسائل التكنولوجية بجامعة الطارف باعتبارها من أهم التحديات التي تقف عائقاً أمام التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية بها لكن نجد هناك توجه ورؤى مستقبلية نحو الإهتمام أكثر بهذا الجانب وهو ما أكده عمداء كليات الجامعة.

انعكست الإدارة الإلكترونية إيجاباً على تفضيلات المورد البشري نحو قيمة العمل الجماعي

رابعاً: عرض نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

تعتبر دراستنا الحالية هي الأولى من نوعها التي تبحث في إنعكاسات الإدارة الإلكترونية على سلوك وإتجاهات المورد البشري والتي تشكل في مجملها قيمه تنظيمية، لذلك تم تبني بعض الدراسات التي تتقارب وتتشابه في إحدى متغيرات الدراسة الحالية وهو ما سبق طرحه في الفصل الأول، إذ نجد أن الدراسات السابقة ركزت على الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل وكمتغير تابع في دراسات أخرى، وهناك دراسات ركزت على متغير القيم التنظيمية وربطه بمتغير آخر، وهو ما طرح عدة اختلافات بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، حيث تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق، وفي الجدول الآتي سنوضح الاختلاف والتشابه بين نتائج الدراسات الحالية والدارسات السابقة :

1-الدراسات الوطنية :

دراسة الطالبة أم الخير السوفي الموسومة بـ وسائل الإتصال الحديثة ودورها في تفعيل الإتصال الداخلي داخل المؤسسة	
أوجه التشابه	
دراستنا الحالية	الدراسة السابقة
<p style="text-align: center;">أوجه الاختلاف</p> <p>تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في:</p> <p>1-ميدان الدراسة:(على مستوى شركة طبية بالروبية بالنسبة للدراسة السابقة، أما الدراسة الحالية تم مقارنتها من ميدان محدد على مستوى جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف).</p> <p>2-هدف الدراسة: حيث تهدف الدراسة السابقة إلى التعرف على وسائل الإتصال الحديثة ودورها في تفعيل الإتصال الداخلي داخل المؤسسة، أما الدراسة الحالية فتهدف إلى معرفة انعكاسات الإدارة الإلكترونية على القيم التنظيمية للمورد البشري بجامعة الطارف .</p>	

دراسة الطالبة أم الخير السوفي تحت عنوان: الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية	
أوجه الاختلاف	
دراستنا الحالية	الدراسة السابقة
<p>1-أما الدراسة الحالية تم مقارنتها من ميدان محدد على مستوى (جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف).</p> <p>2-هناك نقص في الوسائل والتقنيات الحديثة بجامعة الشاذلي بن جديد.</p> <p>3- لا تتوفر الجامعة مؤسسة الدراسة على شبكة داخلية (إنترنت) وأيضًا خارجية (إكسترنات) للتواصل ونقل المعلومات ، حيث يوجد فقط شبكة الانترنت .</p>	<p>1-ميدان الدراسة (على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة)</p> <p>2-المؤسسة تمتلك وسائل وتقنيات حديثة تساعد على إنجاز المهام بفعالية وسرعة وإتقان،فوجد بها أجهزة كمبيوتر من أحسن طراز ولمعظم الموظفين شبكات اتصال داخلية وخارجية لنقل المعلومات،وتعمل وفق تدفق مناسبة لإنجاز العمل بفعالية وبشكل إلكتروني وحديث.</p>
أوجه التشابه	
<p>1-ساهمت الإدارة الإلكترونية في إلغاء الحواجز بين مختلف المستويات الإدارية بفضل تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية</p> <p>2-تساهم التكنولوجيا الحديثة في مرونة العملية الاتصالية وسرعة تدفق المعلومات في مختلف المستويات بالمؤسسة .</p> <p>3-انعكست الإدارة الإلكترونية إيجابا على علاقات العمل في المؤسسة نتيجة استخدام وسائل التواصل المختلفة .</p> <p>4- هناك بعض العلاقات أصبحت تعتمد على التواصل الإلكتروني لكن هذا لا يعني أن للاتصالات المباشرة ليس لها أهمية .</p> <p>5-التواصل باستخدام الوسائل الحديثة لم يؤثر على طبيعة علاقات العمل بالمؤسسة .</p>	
دراسة الطالبة أم الخير السوفي الموسومة بـ تأثير الإدارة الإلكترونية على جماعة العمل	
أوجه التشابه	
دراستنا الحالية	الدراسة السابقة

<p>جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف</p> <p>-العمل الجماعي كقيمة ووسيلة لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال يشير إلى الاتحاد الخاص لمجموعة من الأفراد والاشتراك بشكل كلي أو جزئي بهدف إنجاز عمل يصب في مصلحة الجميع،وتكمن أهمية العمل الجماعي في سرعة وسهولة الوصول إلى الأهداف، فالإنسان اجتماعي بطبعه لاستطيع أن يعيش بمعزل عن الآخرين ،حيث يحتاج لمن يساعده ويتفاعل معه لتحقيق أهداف تعود بالنفع عليه،كذلك من أجل الاستفادة من الأفكار والخبرات الموجودة لدى الآخرين،كما يعمل العمل الجماعي على اختصار المسافات وتوفير الوقت وتذليل العوائق والصعوبات،كما له قدرة عالية على تنمية المهارات الاجتماعية وتنمية روح الجماعة ضمن الفريق الواحد حيث يجعل من الفرد أكثر جماعية وإخلاصًا وانتماءً ويدفعه للتفاعل التلقائي معه ،فهو قبل أن يكون وسيلة لتحقيق الأهداف هو قيمة سامية وإنسانية.</p> <p>- نسبة 85% من المبحوثين أكدوا بأن العمل وفق أسلوب الإدارة الإلكترونية لا يقلص من أهمية العلاقات الاجتماعية،بل العكس من ذلك فالتواصل كقيمة وسلوك أصبحت ذات نمطين التقليدي والإلكتروني لتعزيز هذه القيمة .</p>	<p>مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة .</p> <p>-جماعة العمل من أهم سمات المنظمة الحديثة الناجحة ومستوى الديناميكية .</p> <p>-الإدارة الإلكترونية لم تضعف من تماسكهم وهذا يدل على محافظة العمال على علاقاتهم الاجتماعية بالرغم من أن تواصلهم الذي أصبح إلكتروني حيث لا يتطلب ذلك الالتقاء وجه لوجه ، فكلما كانت العلاقات الاجتماعية قوية كلما حافظ الأفراد على تماسكهم وترابطهم .</p>
<p>أوجه الاختلاف</p> <p>تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في:</p> <p>1-ميدان الدراسة (الدراسة السابقة تمت على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة، أما الدراسة الحالية تم مقاربتها من ميدان محدد على مستوى جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف).</p> <p>2-هدف الدراسة السابقة إلى التعرف على تأثير الإدارة الإلكترونية على جماعة العمل أما الدراسة الحالية فتهدف إلى معرفة انعكاسات الإدارة الإلكترونية على القيم التنظيمية للمورد البشري،فالدراسة الحالية تبحث في أربعة أبعاد للقيم التنظيمية والمتمثلة في (قيمة العمل قيمة الالتزام ، قيمة التواصل ، قيمة العمل الجماعي) والدراسة السابقة ركزت على جماعات العمل كوحدة من التجمعات المهمة والضرورية في المؤسسات .</p>	

من الدراسات الوطنية نجد كذلك دراسة **وهيبة خنتيري** بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير الأداء الإداري" حيث خلصت الدراسة إلى أن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي تعيق مسيرة العمل داخل المؤسسات مثل الوقت، حواجز المكان والزمان، وهذا يتفق مع نتائج دراستنا التي أكدت على أن من مزايا الإدارة الإلكترونية أنها ساهمت في تحسين الخدمات وجعلها أكثر جودة وذلك بأقل جهد وتكلفة، إضافة إلى السرعة في الانجاز وتحقيق الجودة والكفاءة، والشفافية في التعاملات الإدارية وبذلك تقضي على الفساد والبيروقراطية وتحسين سمعة المؤسسة لتصير منافسة قوية للمؤسسات الأخرى.

2- دراسة عربية:

كما اتفقت دراستنا مع نتائج دراسة (محمد أحمد عبد العزيز محمد الخطيب، 2018م) حول دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري، وتوصلت نتائج دراستنا إلى أن العمل في ظل الإدارة الإلكترونية يمنح الموظفين بجامعة الطارف فرصة للإبداع الإداري وهو ما كشفه الجدول رقم (22). وفي دراسة الباحثة (جمانة عبد الوهاب شبلي، 2011م) حول واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي نجدها اتفقت مع نتائج دراستنا والمتمثلة في أن من أهداف ومزايا الإدارة الإلكترونية السرعة والدقة في إنجاز الأعمال، كما أنها تعمل على توفير الوقت والجهد المبذول وتقليل التكاليف، وهذا ما جعل الموظفين بجامعة الطارف يدركون وبشكل معمق مزايا الإدارة الإلكترونية.

خامسا: عرض نتائج الدراسة في ضوء المقاربات النظرية

من خلال المقاربات النظرية التي تناولناها سابقاً والدراسة الميدانية التي قمنا بها بجامعة الطارف، سنحاول إبراز أهم نقاط التقاطع في النتائج بين نتائج دراستنا والدراسات النظرية التي اعتمدنا عليها في تفسيرنا لموضوع الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على القيم التنظيمية:

1- في ضوء المقاربات الكلاسيكية:

نجد أن مدرسة الكلاسيكية اعتبرت أن العامل مجرد رجل آلي إقتصادي تحركه المادة وبالتالي يتم تحفيزه مادياً، كما أنه في نظرها كسول ولا يحب العمل والقيم المادية هي التي سادت التفكير الإداري، أما نتائج دراستنا أكدت على أن هناك قيم تنظيمية يتبناها الموظفين الإداريين بالجامعة منها ما تم الاعتماد عليه كمؤشرات للدراسة والمتمثلة في قيمة العمل، قيمة الإلتزام، قيمة التواصل، وقيمة العمل الجماعي، بالإضافة إلى قيمة الإخلاص والتفاني في العمل قيمة الشفافية والمسؤولية، كما تعتبر المدرسة الكلاسيكية المؤسسة نسق مغلق لا تأثر وتتأثر بمتغيرات البيئة الخارجية، في حين نجد أن جامعة الطارف تعتبر نسق اجتماعي مفتوح تتأثر بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، فهي تسعى إلى استحداث كل ما هو جديد يساهم في إحداث نقلة نوعية للجامعة وتطوير البحث العلمي، ويظهر ذلك جلياً في إبراز الإتفاقات مع الشركاء الإقتصاديين والإجتماعيين ووجود خلية الجودة على مستوى الجامعة وعلى مستوى كل كلية، وما تنظيم الملفات وخلق مشاريع بمشاركة العديد من الشرائح داخل المجتمع لإدليل على هذا.

كما نجد "هنري فايول" في نظريته التقسيم الإداري، قد وضع أربعة عشر مبدأ والتي إعتبرها كمرتكزات أساسية يعتمد عليها المديرون في تسيير المؤسسات خلال ممارستهم للعمليات الإدارية ومن هذه المبادئ: تقسيم العمل، مبدأ العدالة والمساواة، روح الجماعة والتعاون ومبدأ الإستقرار، وهذا يتفق مع نتائج دراستنا التي أكدت على قيمة العمل الجماعي والتعاون بروح الفريق، مع تفضيل الموظفين بجامعة الطارف استخدام الوسائط التكنولوجية للتواصل مع فرق العمل، وميلهم أيضاً لفرق العمل الافتراضية وذلك من شأنه أن يساهم في تعزيز العمل الجماعي وتقوية الروابط والعلاقات الإجتماعية داخل بيئة المؤسسة وخارجها.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية لألتون مايو نجدها تؤكد على أهمية العلاقات الإنسانية وعلى الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية، والتأكيد على التعاون والعمل الجماعي والمشاركة في إتخاذ القرارات، وهذا يتطابق مع نتائج دراستنا التي أكدت على قيمة العمل الجماعي وتعزيزه من خلال تشكيل فرق عمل افتراضية لتسهيل التواصل مع الموظفين، وتقوية الروابط والعلاقات الاجتماعية داخل وخارج أوقات العمل وهو ما يتفق مع التحليل السابق لهنري فايول.

أما نظرية ماك غريغور من خلال نظرية (y) التي تقوم على تصورات فكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية تؤكد على أن العامل يحب العمل ويطمح لتحمل المسؤولية ولا بد من منحه الحرية في العمل وتحفيزه معنوياً، وهي تتفق مع نتائج دراستنا حيث أن تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية في الإدارة والتسيير جعل من الموظفين بجامعة الطارف أكثر التزاماً بالعمل، كما تمنح لهم الجامعة حرية في العمل بدون قيد ويعمل مدير الجامعة على تقديم التوجيهات والنصائح من أجل النهوض بمستقبلها، وأن تكون في مصف الجامعات الكبرى وتعمل وفق الأنظمة الخاصة بالجودة في التكوين والتعليم، فرسالة الجامعة تهدف إلى تحسين كفاءات موظفيها وتقديم مستقبل واعد لطلابها.

2- في ضوء المقاربات الحديثة

1- على المستوى السوسيو تنظيمي (نظرية النظم، نظرية النسق الاجتماعية ، النظرية الموقفية)

اعتمدنا في الدراسة الحالية على أربعة نظريات تتفق على مبدأ النظام المفتوح ، تمثلت في نظرية النظم ،نظرية النسق الاجتماعي، نظرية السوسيو تقنية، النظرية الموقفية ومن وجهة نظر هذه النظريات أن الإدارة الإلكترونية نظام مفتوح، يرتكز على أربعة جوانب تنظيمية أساسية تتمثل في (المدخلات،

العمليات، التغذية الراجعة، المخرجات) إذ تتضمن المدخلات على كافة الموارد المادية منها والبشرية، ويعتبر العنصر البشري هو المسئول عن التحكم في هذه المورد المادية من سلع ومواد خام وأيضاً تقنيات لتحقيق أهداف المؤسسة، أما العمليات فتتضمن كيفية استغلال هذه الموارد سواء المادية منها والبشرية إستغلالاً عقلانياً ورشيداً، والإدارة الإلكترونية كأسلوب جديد في المؤسسة يطرح العديد من الإنعكاسات ولعل أهمها التأثير المباشر وغير المباشر على سلوك وإتجاهات وتفضيلات المورد البشري الذي يعمل في هذه البيئة التكنولوجية، والتي تشكل في مجملها قيمه تنظيمية، كما أن الإدارة الإلكترونية لا تعمل بمعزل عن باقي المكونات والأنساق الفرعية للمؤسسة بل يضاف إليها البيئة الخارجية، إذ أن هناك تكامل يتم عن طريق تبادل الأنشطة والمهام عبر مختلف المستويات، لذلك فقد لعبت الإدارة الإلكترونية دوراً فاعلاً في تغيير السلوك التنظيمي للموارد البشرية من خلال تحسين أدائها ورفع من مستواها، فالعنصر البشري أكثر عنصر يتفاعل بصفة مباشرة مع تحديات وتغييرات البيئة التنظيمية.

ونجد أن جامعة الشاذلي بن جديد الطارف كنسق اجتماعي مفتوح، يظهر انفتاحها من خلال الإتفاقات المبرمة حيث تسعى إلى استحداث هياكل جديدة وتوسيع الجامعة من حيث المقرات، وبالتالي توسيع الخريطة البيداغوجية والبحثية، وكذا النفتح على المحيط الإجتماعي والإقتصادي، وأيضاً الإنخراط في مساعي رفع مستوى الجودة، وتحسين ترتيب الجامعة، حيث قامت مؤخراً بإنشاء دار المقاولاتية والحاضنة العلمية ومحاولة التجاوب مع الإدارة الإلكترونية في مختلف الجوانب سواء الجانب البيداغوجي أو التسيير الإداري، ولقد عمدت الجامعة على إستحداث موقع إلكتروني والذي من شأنه أن يساعد المحيط الخارجي على الإطلاع على كل ما هو جديد (توظيف داخلي وخارجي، صفقات ..الخ)، بالإضافة إلى عقد الشراكات مع الشركاء الإقتصاديون والإجتماعيون، وكذلك عملية الرقمنة على جميع المستويات وتطوير البحث، وهذا ما توصلت له نتائج دراستنا الميدانية وما أكدته المقابلات التي تمت مع عمداء كليات الجامعة.

وعلى المستوى السوسيو تنظيمي نجد كذلك النسق الإجتماعي الفني، فهذا المدخل يركز على التكامل بين النسق الفني (التكنولوجيا) والنسق الإجتماعي المتمثل في بيئة العمل والأفراد العاملين، لتبقى التكنولوجيا من الأنساق الداعمة لأهداف المؤسسة، شريطة ألا تتعكس بالسلب على العاملين وخاصة على مستوى السلوك التنظيمي أو أن تحدث نوع من الاغتراب الذاتي أو شعور بعدم الرضا نتيجة غياب أو نقص الثقافة الإلكترونية، كما تؤكد على تفاعل بيئة المنظمة بالبيئة الخارجية وبالتالي لا بد لبيئة

الجامعة من رصد وتشخيص البيئة الخارجية وكيفية إدارتها بنجاح وخاصة في ظل البيئة المضطربة المعاصرة، إضافة إلى تدريب الموارد البشرية لكسب المعارف وتنمية مهاراتهم التكنولوجية لمواكبة مؤسسة الدراسة التغيرات حتى تستطيع إدارة نفسها.

وباعتماد جامعة الطارف على الجانب التكنولوجي والجانب البشري تشكلت علاقة تفاعل بينهما أي بين البنى التحتية والسلوك البشري، وأحدثت نوع من التأثير الإيجابي على اتجاهات الموارد البشرية نحو قيمة العمل، حيث أصبح أكثر فعالية وجودة وهذا ما أكدته نتائج الفرضية الأولى، كما أن هذه العلاقة التكنو إجتماعية انعكست على الأنشطة السلوكية للمورد البشرية نحو قيمة الإلتزام ممثلة في التفاني والإخلاص في العمل، وبالتالي أصبح الموظف أكثر إلتزامًا وإتقان للعمل في ظل التعامل مع الأسلوب الإداري الإلكتروني وهذا ما أكدته نتائج الفرضية الثانية، نجد كذلك أن التفاعل بين الموظف والتقنية انعكس على قيمة التواصل وأصبح التواصل الإلكتروني نموذجًا للتفاعل وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات وهو ما أكدته نتائج الفرضية الثالثة، كما أن تبني جامعة الطارف أسلوب الإدارة الإلكترونية في الإدارة والتسيير أثرت على تفضيلات الموارد البشرية، وهو ما جعل أغلبهم يفضلون الوسائل التكنولوجية في التجمعات الإجتماعية وهو ما عزز من قيمة العمل الجماعي وهذا ما أكدته نتائج الفرضية الرابعة .

2- على المستوى التكنو اجتماعي:

■ نظرية الحتمية التكنولوجية :

نظرية الحتمية التكنولوجية ؛هذه الأخيرة وضعت المؤسسات أمام حتمية التغيير، والانتقال من الأساليب الإدارية التقليدية التي تتسم بالروتين والجمود، واستبدالها بأساليب إدارية جديدة تكون فيها التكنولوجيا المحرك وصانع القرار الأساسي، وأيضًا العامل المنفرد والمتفرد بإحداث التغيير، وهذا ما جعل جامعة الطارف تتحول نحو تبني الإدارة الإلكترونية نتيجة ما فرضته البيئة الخارجية من تهديدات وفرص لضمان البقاء والاستمرارية، فهذا المشروع لا يمكن أن يكلل بالنجاح إلا بتوفير متطلبات التطبيق الفعلي المتمثلة في المتطلبات التقنية، المادية، التشريعية والبشرية، لذا يجب على مؤسسة الدراسة أن تعي جيدًا أن التكنولوجيا هي المسؤولة بالدرجة الأولى على التغيرات الحادثة على مستوى النسيج التنظيمي والتي انعكست على قيم الموارد البشري داخل المؤسسة نتيجة التفاعل المباشر بين الموظف والحاسوب، ولقد

أكدت نتائج المقابلات التي تمت مع عمداء كليات الجامعة أن هناك صعوبات تقنية وبشرية وأيضاً مادية تقف عائقاً أمام التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية.

3- على المستوى السوسيو ثقافي

■ نظرية الثقافة التنظيمية:

تعتبر هذه النظرية من المداخل السوسيو ثقافية إذ أن القيم التنظيمية هي جزء من الثقافة التنظيمية وهذه الثقافة تترجم كمرجعيات اجتماعية وثقافية للموارد البشرية العاملة في مؤسسة الدراسة، وهي تتداخل بصورة مباشرة في إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهذه الأخيرة لا تستند إلى السياق الإداري فحسب بل إلى الثقافة والتي هي المسؤولة بدرجة أولى على تطبيق الإدارة الإلكترونية، وحينما تتماشى الثقافة ويتم تطبيق المشروع يكتسب الأفراد جملة من السلوكيات أثناء تعاملهم مع مختلف التقنيات الحديثة، وفي نفس الوقت تتشكل قيم تنظيمية جديدة تترجم في شكل أنشطة سلوكية، تفضيلات، إتجاهات، وتفاعلات لفظية فالإدارة الإلكترونية تخطت حاجز السلعة والاستهلاك الإلكتروني أو أنها مجرد إفرازات لما بعد الحداثة فهي تفاعل وتكامل بين الإدارة والثقافة التنظيمية من أجل نجاح هذه الرؤية الجديدة في مؤسسة الدراسة. ولقد أكدت نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الأولى والثانية بأن موظفي جامعة الطارف يمتلكون ثقافة معلوماتية جعلتهم يتقبلون العمل في ظل الأسلوب الإلكتروني وهو ما انعكس بالإيجاب على قيمة العمل وعلى قيمة الالتزام والإتقان في أداء الأنشطة والوظائف المتعلقة بشؤون الطلبة والأساتذة والموظفين الإداريين.

■ نظرية التعلم التنظيمي:

بما أن المورد البشري هو الوعاء الحاضن لمختلف التغيرات والمستجدات الجديدة، ومن بينها الإدارة الإلكترونية فعليه الوعي بضرورة البحث عن مختلف الوسائل والأساليب الحديثة التي تمكنه من اكتساب ثقافة إلكترونية، وتحول مؤسسة الدراسة أو أي مؤسسة كانت إلى الأسلوب الإداري الإلكتروني جعلها تواجه رهانات صعبة في عصر ثورة المعلومات، فقد وجدت نفسها أمام تحدي للتوجه نحو اكتساب القدر الكافي من المعلومات، وهو ما يستدعي منها أن تمارس عملية التعلم التنظيمي لتطوير مهارات موظفيها وتنمية قدراتهم من أجل التحكم في الوسائل الحديثة، فالتعلم التنظيمي وسيلة لتحسين الأداء ولتخطي مرحلة الأسلوب الإداري التقليدي إلى آخر أكثر حداثة وعصرية، إضافة إلى أن عملية التعلم ضرورية في جامعة الطارف كونها ركيزة أساسية لإنجاح أي مشروع خاصة تبني تطبيق الإدارة الإلكترونية، والذي يحتاج من

مدير الجامعة ومختلف الأطراف الفاعلة فيها تكثيف برامج تكوين وتدريب القائمة على متطلبات ومعايير تنظيمية لاكتساب مختلف الثقافات والمعارف التنظيمية، ولقد أكدت نتائج الفرضية الأولى نسبة 100% من الموظفين لهم ميل نحو التوجه لتنمية مهاراتهم من أجل التحكم في الجوانب التكنولوجية لأداء المهام في الجامعة، وهذا سيساعد على تقليص الجهد والوقت وبالتالي تخفيض عبء العمل وتسهيل عملية الحصول على المعلومات، كما أكدت نتائج المقابلات أن جامعة الطارف تسعى إلى تكوين الموظفين الجدد، وفتح تربية لهم وهذا التكوين يتم على مستوى كل كلية .

سادسا: عرض النتائج الخاصة بالدراسة (في ضوء الملاحظات، المقابلات، الفرضيات)

بعد عرض الفصول السابقة لموضوع الدراسة، ومن خلال المعلومات الكمية والكيفية التي تم جمعها والتي أسست المعالم النظرية لمتغيرات الدراسة في سياقها المعرفي والنظري، ومن خلال التحليلات الكمية والكيفية تم التحقق من الفرضيات الجزئية التي تم طرحها في بداية الدراسة، حيث أفضت الشواهد الرقمية والتفسيرات السوسيولوجية أن الإدارة الإلكترونية كمنظومة حديثة في الإدارة ساهمت في إحداث إنعكاسات إيجابية على القيم التنظيمية للموارد البشرية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، وتظهر هذه الإنعكاسات في إتجاهات المورد البشري نحو قيمة العمل، فالتحول نحو العمل بالأسلوب الإداري الإلكتروني إتجه الموظف نحو تنمية مهاراته التكنولوجية للتحكم في الوسائل التكنولوجية، كما اتجه نحو الإبداع في عمله وهو ما إنعكس بالإيجاب على قيمة العمل وأضفى عليها طابع الجودة والفعالية، وتتجلى هذه الإنعكاسات أيضاً في الأنشطة السلوكية التي أصبحت أكثر جودة حيث ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية وعمدت على ترقية الخدمات وتجديدها وهو ما إنعكس بدوره على قيمة الوقت وقيمة الالتزام بأداء العمل والإلتقان به، كما انعكس مدخل الإدارة الإلكترونية بالإيجاب على التفاعل اللفظي حيث ساهمت الوسائل التكنولوجية من (هواتف، بريد إلكتروني، مواقع تواصل إجتماعي) في تحسين عملية التواصل بين الموظفين وبذلك قللت من التواصل وجهاً لوجه وهو ما انعكس على قيمة التواصل داخل الجامعة ميدان الدراسة، والمؤشر الأخير يتمثل في تفضيلات الموارد البشرية، إذ انعكست الإدارة الإلكترونية بالإيجاب على تفضيلاتهم وإهتماماتهم وأصبحوا يفضلون التكوين والتدريب بطريقة إلكترونية ويرغبون في تشكيل جماعات عمل افتراضية، وهو ما انعكس بدوره على العمل الجماعي كقيمة تنظيمية، كما نشير إلى أن الجامعة مؤسسة الدراسة كغيرها من جامعات الوطن تواجه صعوبات وتحديات تقنية تقف عائقاً أمام التطبيق الفعلي لأسلوب الإدارة الإلكترونية بمتطلباتها التقنية، الإجتماعية، الإقتصادية

والقانونية، ونضيف بأن كل تحول يأتي من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية سيؤثر بطريقة مباشرة على العنصر البشري ولاسيما على سلوكه التنظيمي، فالفرضيات التي تم وضعها في بداية الدراسة تحققت وأثبتت النتائج الفرضية العامة، كما أفضت نتائج الملاحظة العلمية لميدان الدراسة أن كافة الموظفين بجامعة الشاذلي بن جديد يستخدمون أجهزة الحاسوب في أداء مهامهم، وهو ما يؤكد أن هذه الأخيرة تسعى بخطى واعدة نحو التخلي التدريجي عن أسلوب الإدارة الورقية في أداء الأنشطة المتعلقة بشؤون الموظفين، الطلبة والأساتذة، بالإضافة إلى بروز مظاهر التطوير بجامعة الشاذلي بن جديد وخاصة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتسيير أين تم تنصيب خلية لضمان الجودة، وخطية لدعم المؤسسات الناشئة وهو دليل على التوجه المقاولاتي الذي تحاول الجامعة غرسه لطلابها والإفتتاح على المحيط الإقتصادي والإجتماعي، كما تم رصد قيم بين الموظفين الإداريين تتمثل في (قيمة الإلتزام والإنضباط) في أداء المهام الإدارية، والجدية في العمل والإنضباط، السرية على المعلومات الخاصة بالموظفين والأساتذة وهذا ما لمسناه في كل الكليات، ونجد كذلك قيمة العلاقات الإنسانية التي لمسناها بين الموظفين الإداريين في المقابل وجود فصل للحياة المهنية عن الحياة الشخصية.

سابعا: القضايا التي تثيرها الدراسة

لقد حاولت الدراسة الراهنة الوقوف على أهم النقاط التي تشكل أوجه علاقة الإدارة الإلكترونية والقيم التنظيمية أي التفاعل التكنو إجتماعي، حيث كشف البحث الميداني عن العديد من التساؤلات التي شكلت مواضيع خصبة للدراسة داخل التنظيم، ومن خلال تشخيص الدراسة الراهنة والمعالجة النظرية والإمبريقية، توصلنا إلى جملة من التساؤلات والقضايا التي تكون انطلاقة لبحوث ودراسات أخرى، فالإدارة الإلكترونية كمنظومة حديثة شكلت عدة إحدائيات في التنظيم وخصوصاً على مستوى السلوك البشري الذي يتفاعل مباشرة مع هذه المنظومة.

وعليه نطرح بعض الموضوعات التي نراها جديرة بالدراسة مستقبلاً وهي:

- إنعكاسات الإدارة الإلكترونية على سلوك العامل داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- إنعكاسات الإدارة الإلكترونية على إتجاهات الموارد البشرية نحو قيمة العمل؛
- إنعكاسات الإدارة الإلكترونية على الأنشطة السلوكية للموارد البشرية نحو قيمة الإلتزام؛
- إنعكاسات المنظومة الإلكترونية الحاسوبية على قيمة التواصل داخل المؤسسة الجزائرية؛

- إنعكاسات المنظومة الإلكترونية الحاسوبية على علاقات العمل داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- الإدارة الإلكترونية وقيمة الوقت؛
- الإدارة الإلكترونية والشفافية في العمل الإداري.

خلاصة :

تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة حول انعكاسات الإدارة الإلكترونية على القيم التنظيمية للمورد البشري بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، في ضوء الفرضيات المدروسة التي ثبت صدقها الميداني، كما تم مقارنة ما تم الوصول إليه من نتائج في ضوء المقاربات النظرية والدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، وأخيراً تم عرض أهم المواضيع التي تم الوقوف عليها من خلال البحث الميداني، والتي قد تكون انطلاقةً لبحوث قادمة تعالج الموضوع المدروس من زوايا متعددة.

تلعب الإدارة الإلكترونية دوراً محورياً وجوهرياً فقد ساهمت في خلق رابطة علائقية بين سلوكيات الموظفين وبين التطور التقني الحاصل، لذا كان لزاماً على المؤسسات وموظفيها محاولة التكيف مع كل ما هو جديد ومستحدث يتم استقطابه من البيئة الخارجية كحتمية لإفرازات العولمة ، ومن ثم البحث عن الطرق الناجعة للتأقلم معه ، ولعل أهم هذه السبل اكتساب ثقافة ومعرفة حوله، فالعصر الحالي يفرض ضرورة التحول نحو المعرفة التقنية من أجل تطور وتقدم مؤسساتنا وتحقيق الإبداع الإداري ، والإدارة الإلكترونية تعتبر اليوم مركب جدلي بين حتميتين أحدهما تكنولوجي والآخر اجتماعي أثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات وقيم الموارد البشرية وشكل بذلك مفهوم جديد يصطلح عليه بـ الأنسوب للدلالة على علاقة ثنائية أو ازدواجية (الحاسوب ، إنسان) .

خاتمة

خاتمة:

عالجنا في الدراسة الراهنة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والقيم التنظيمية، انعكاسات الإدارة الإلكترونية على القيم التنظيمية للمورد البشري والذي قاربناه من ميدان محدد هو جامعة الشاذلي بن جديد الطرف .

وعلى اعتبار أن الإدارة الإلكترونية كمنظومة إلكترونية حاسوبية، تم تبنيها في المؤسسات بهدف تحسين أداء مواردها وترقية الخدمات المقدمة بطريقة إلكترونية، تهتم بالفعالية في حل العديد من المشكلات بالإضافة إلى ما تتميز به من سرعة في إنجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد، ولما كانت دراسة السلوك التنظيمي غاية في الأهمية احتلت فيها قيم المورد البشري الدرجة الأولى بما يحمله من اتجاهات ، وأنشطة سلوكية ، وتفاعلات لفظية وتفضيلات شكلت بذلك منظومة قيمة له داخل التنظيم، فالقيم التنظيمية كما يراها خبراء الإدارة مجموعة من الأسس والمعايير المحددة في مجال العمل تتحكم في سلوك الفرد العامل في المؤسسة ، وتكون بمثابة المعيار الذي يقيس عليه الفرد عمله وواجباته إزاء العمل ، كما ترسم له الطريق الصحيح الذي يقوده إلى أداء وظيفته في المؤسسة باختلاف أنشطتها وأهدافها، والعمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية جعل الموظفين يتفاعلون مع الحواسيب كونها وسيلة لإنجاز العمل، وهذا التفاعل التكنو اجتماعي انعكس بالإيجاب على اتجاهات المورد البشري نحو قيمة العمل، كما انعكست بالإيجاب على أنشطته السلوكية نحو قيمة الالتزام، وعلى تفاعله اللفظي نحو قيمة التواصل، إضافة إلى انعكاسها الإيجابي على تفضيلاته نحو قيمة العمل الجماعي بجامعة الشاذلي بن جديد الطرف.

ولقد أفضت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج، التي وضعنا لها فروض ساهمت في دراستها بمؤشرات سمحت لنا بالنزول إلى الميدان والتأكد منها ، وسبقها عملية تقسيم البحث إلى فصول نظرية للتعرف على أبعاد وقضايا كلا المتغيرين (الإدارة الإلكترونية، القيم التنظيمية) ثم حاولنا وضع الدراسة في قالبها الميداني للتحقيق من صدق الفرضيات بالاعتماد على تقنيات منهجية والمتمثلة في دليل المقابلة ، وشبكة الملاحظة والتي عالجناها باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن والعينة العشوائية التطبيقية ذات التوزيع النسبي، وتوصلت دراستنا إلى جملة من النتائج ترجمت هذه الفرضيات، بدءاً بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة، ثم وضع مجموعة من التساؤلات لقياس مؤشرات تخدم الفرضيات، والتي أثبتت ميدانياً صدقها من خلال القراءات الإحصائية للمبحوثين والتفسيرات

السوسيولوجية، وأقرت النتائج أن الفرضيات التي تم طرحها تحققت وثبت صدقها الميداني بأن الإدارة الإلكترونية انعكست بالإيجاب على القيم التنظيمية للمورد البشري بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف .

كما تم التوصل إلى جملة من النتائج العامة نعرضها كالتالي:

- مصطلح إدارة إلكترونية يعبر عن نظام نكنو اجتماعي مفتوح ذو إستراتيجية إدارية يعتمد على التكنولوجيا، كمنسق فني ممثلة في الأساليب التقنية لتكنولوجيا المعلومات هدفها الانتقال التدريجي من التنظيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الحديث، بغية عصنة كافة أشكال المعاملات الإدارية، والرفع من مستوى أداء المؤسسات وتحسين خدماتها وممارساتها.
- التحول نحو تفعيل الإدارة الإلكترونية ليس دربًا من دروب الرفاهية لكن مطلب أساسي فرضته العولمة وما أفرزته من التكنولوجيات والتقنيات، فكان لزامًا على الدول والمؤسسات ضرورة التحول نحو تطبيق هذا النموذج الذي يحقق الجودة والسرعة في أداء الخدمات .
- تتسم الإدارة الإلكترونية بالعديد من السمات لتصبح أداة فاعلة في أيدي رجال الإدارة ومن خصائصها أنها إدارة التغيير المستمر، إدارة الشفافية ومحاربة الفساد .
- يؤدي العنصر البشر دورًا هامًا وبارزًا في نجاح مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات، فهذه الأخيرة بدون عنصر بشري لن تتمكن من تحقيق أهدافها وإن امتلكت أحدث الأجهزة والمعدات، لذا لا بد من العمل على تأهيل الموارد البشرية تأهيلاً جيداً على مستوى عالٍ من الكفاءة .
- الإرادة السياسية الداعمة لعبت دورًا جوهريًا في الدول الغربية والعربية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وتوظيفها للتكنولوجيا في العديد من المرافق بهدف ترقية خدماتها، والتي تُرجمت نظريات التحول الإلكتروني إلى واقع ملموس .
- تبنت الجزائر مشروع الجزائر إلكترونية (2008-2013) والذي يعد من المشاريع الكبرى التي اعتمدها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، شملت مؤسسات مراكز بحث وجامعات وكان الهدف منها إرساء العلم والمعرفة في الجزائر .
- إن الإطار القانوني المتعلق بعملية التحول الإلكتروني يتسم بالشح الكبير خصوصًا فيما يتعلق بالنصوص القانونية المنظمة لمختلف العمليات الإدارية، كما أن إيجاد بيئة محفزة للتحول الإلكتروني ليس بالأمر السهل وخاصة في الجزائر .

- تلعب القيم التنظيمية المعيار الموجه لسوك الفرد وتحدد له الصواب والخطأ من السلوك، كما تساعده على تحديد القيم والمبادئ السليمة للتفاعل مع غيره وتؤثر بدرجة كبيرة على مستوى دافعية العمل، فقيم الاحترام والتعاون والإخلاص والأمانة تؤثر على دافعية العمل وزيادة الإنتاج، وقد أصبحت القيم التنظيمية أداة ضبط فردية واجتماعية وأيضاً تنظيمية كآلية وقوة ناعمة، وكي نفهم القيم التنظيمية في أي منظمة لابد من معرفة القيم السائدة في أي مجتمع لفهم السلوك التنظيمي .

- القيم التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر، فهي ترتبط بالسلوك الإنساني وما يحتويه من معتقدات وأفكار تختلف من شخص لآخر، كما أنها تتسم بطابع الإلزامية والقهرية إذ تشكل أوامر ونواهي تفرض على الأفراد الذي وضعوها في التنظيم، فهي اجتماعية وإنسانية نطاقها المجتمع الإنساني، ولكنها صعبة الدراسة لأنها تتعلق بدراسة الإنسان وسلوكه داخل التنظيمات، إلا إذا تم دراسة هذه القيم بمقاييس خاصة بها أو من خلال مؤشرات (الاتجاهات ؛ الأنشطة السلوكية ؛ سلوك التواصل ؛ الاهتمامات والتفضيلات).

- إن التوجه نحو العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات باختلاف أنشطتها وأهدافها، استلزم من الموظفين استخدام الحاسوب طوال الدوام اليومي، وهذا التفاعل التكنو اجتماعي أحدث نوع من التأثير على اتجاهاتهم نحو العمل الإداري الذي أصبح يتجه نحو الإتقان والجودة وأصبح للعمل قيمة عند الموظفين بالإدارة .

- إن التحول نحو العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية داخل النسق التنظيمي شكل نسيج تفاعلي بين العنصر البشري التقني أثر بدرجة أولى على سلوكه التنظيمي وعلى قيمة الالتزام .

- إن التحول نحو العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية كضرورة حتمية في المؤسسات ، جعل التفاعل بين الموظفين يتأثر بهذه الوسائل الحديثة وهو ما انعكس بالإيجاب على سلوك التواصل وعزز بذلك من قيمة التواصل .

- إن التحول نحو العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية انعكس بالإيجاب على تفضيلات الموارد البشري نحو قيمة العمل الجماعي ، وأصبح تفضيلهم للتكوين الإلكتروني ولعمل في وسط فرق عمل إلكترونية رغم الصعوبات التقنية التي تواجهها جامعة الطارف .

- جامعة الشاذلي بن جديد الطارف كغيرها من جامعات الجزائر تعاني صعوبات تقنية و بشرية تقف عائقاً أمام التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية .

- تواجه كل المؤسسات والإدارات مشكلة في المنظومة الأخلاقية والقيمية وخاصة قيم الأناية والمصلحة ، والتكبر والعش . الخ وهي نابعة من المجتمع وثقافته .
- من القيم التنظيمية التي تأمل الجامعة أن تحققها هي المساواة والنزاهة والعدل، وتطبيق القوانين مع كل من العمال والموظفين والأساتذة وتقديم خدمة عالية وتحقيق الجودة وخاصة الارتباط بالقيم الأخلاقية النابعة من الدين والعقيدة الإسلامية .
- تسعى جامعة الشاذلي بن جديد إلى استحداث هياكل جديدة وتوسيع الجامعة من حيث المقرات، وبالتالي توسيع الخريطة البيداغوجية والبحثية وكذا التفتح على المحيط الاجتماعي والاقتصادي، وأيضاً الانخراط في مساعي رفع مستوى الجودة، وتحسين ترتيب الجامعة من خلال إنشاء دار المقاولاتية والحاضنة ومعهد اللغات المكثفة، ومشاريع مستقبلية تتمثل في تقديم طلب لتوسيع أقسام كلية العلوم الاجتماعية وذلك بطلب فتح قسم علم النفس.
- تحرص جامعة الشاذلي بن جديد على نشر ثقافة الجودة وذلك من خلال وجود خلية الجودة على مستوى الجامعة وعلى مستوى كل كلية، ومن خلال المبادرات البناءة داخل المجتمع وما تنظمه الملتقيات وخلق مشاريع بمشاركة العديد من الشرائح داخل المجتمع إلا دليل على هذا .
- جامعة الشاذلي بن جديد الطارف لها وعي بثقافة التغيير والتطوير، وذلك من خلال الجهود المبذولة من طرف مدير الجامعة وعمداء الكليات وكذلك الأساتذة، كما أنّ هناك تطور في الأداء نظير السنوات السابقة مثال استخدام منصة PROGRESS المتعلق بتسيير البيداغوجي وأيضاً بالنسبة لتسيير المسار المهني للأستاذ التوظيف والترقيات (أستاذ محاضر أ وأستاذ) التي تتم على مستوى منصة PROGRESS الخاصة بالموارد البشرية للأساتذة والذي أصبح ضرورة حتمية لتحسين الأداء وكذلك القضاء على المشاكل المتعلقة بمعدلات الطلبة من أخطاء وغيرها، وتجاوز الحواجز البيروقراطية والمحسوبة بالنسبة لترقيات الأساتذة .

التوصيات والاقتراحات:

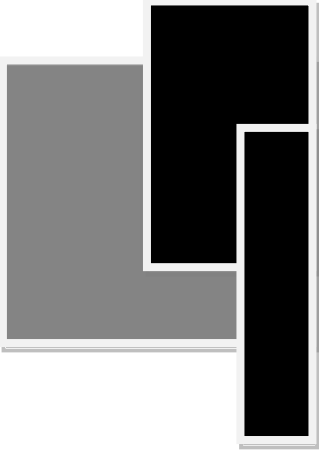
انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها يمكن أن نطرح جملة من التوصيات والاقتراحات، بخصوص متغيري الدراسة الإدارية الإلكترونية التي تهتم بالجانب التقني والأجهزة والشبكات، والقيم التنظيمية التي تركز على المنظومة الأخلاقية والقيمية للفرد في بيئة العمل ومن التوصيات نذكر:

على المستوى التنظيمي: غرس القيم الإنسانية داخل المؤسسات التي تحت على احترام قيمة العمل واحترام الوقت، وهذه القيم تغرس ابتداءً من الأسرة إلى مختلف المؤسسات التعليمية فالقيم فردية قبل أن تتشكل إلى قيم داخل التنظيم، مع رفع اللبس والإبهام عن المفاهيم النظرية للقيم التنظيمية، باعتبارها بمثابة الميثاق المحدد لهوية وثقافة المؤسسة. بالإضافة إلى وضع استراتيجيات دقيقة تستمد أساساً من إستراتيجية المؤسسة محل تطبيق الإدارة الإلكترونية، والعمل على تعزيز قيمة الالتزام والانضباط في العمل والإتقان، فهي مبادئ إسلامية قبل أن تكون تنظيمية مصدرها الأول الدين الإسلامي ومن ثم المجتمع، كما وجب العمل على تعزيز ودعم المنظومة الأخلاقية للقيم في المؤسسات وتنمية العمل الجماعي والتشجيع على تشكيل فرق عمل افتراضية.

على المستوى الهيكلي: من أهم رؤوس أموال المؤسسة، رأس المال الهيكلي، حيث يستلزم من الجامعة تخصيص ميزانية منفصلة عن ميزانية المؤسسة تخص تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، مع تفعيل وتوسيع استخدامات الإنترنت واستغلالها بشكل كلي، كما لا بد من تقوية البنية التحتية في المؤسسات وخاصة التدفق الشبكي للإنترنت، توفير كل المستلزمات الخاصة بالبيئة الفيزيائية التي يتم بها استخدام هذه التجهيزات، والعمل على تحسين تدفق المعلومات عبر الشبكات الداخلية والخارجية، مع ضرورة تكيف الهيكل التنظيمي للمؤسسة حسب ما يتطلبه التسيير الإلكتروني للإدارة، وتوسيع نطاق العمل الإلكتروني ليشمل مختلف المستويات الإدارية بواسطة دمج كل الموظفين في شبكة اتصال إلكترونية للمؤسسة.

على المستوى البشري: للمورد البشري مكانة هامة في المنظمات والمؤسسات، كونه دعامة المؤسسة ورأس المال الاستثماري لذا وجب القيام ببرنامج سنوي متكامل لتدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي تتماشى مع التطورات السريعة على صعيد هذه التكنولوجيا، إضافة إلى تشجيع الموارد البشرية على تعلم المعرفة الإلكترونية من خلال عقد دورات تكوينية للموظفين، للتحكم في الجوانب التكنولوجية والعمل على جلب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية، من مديرين واستشاريين وخبراء لتطوير البرامج ومواكبة مختلف التطورات التكنولوجية.

المستوى المعرفي: إذ لا بد من الاستفادة من التجارب الناجحة للدول الغربية والعربية خاصة والتي تطبق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات والإدارات العمومية، والتي لها تقريباً نفس ظروف بيئة العمل في الجزائر، بالإضافة إلى العمل على خلق الرغبة في التغيير خاصة من طرف متخذي القرار، وضرورة تبني فلسفة الإدارة الإلكترونية والتخلي عن الإدارة التقليدية التي أصبحت أمراً حتمياً، وليس اختيارياً نتيجة التطورات التكنولوجية الكبيرة والتغيرات في البيئة المحيطة، والاستفادة من مهارات وخبرات الموارد البشرية التقنية والفكرية فهي تشكل رأس المال الفكري في المؤسسات والمنظمات، فاكتماب المعرفة واستخدامها في الأنشطة الإدارية هو بمثابة دعم لنجاح أي مشروع، وفي ظل التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية يستلزم الأخذ بعيد الاعتبار للعناصر البشرية والتقنية والمعرفية والتي تعمل بالتعاوض الاستراتيجي لتجسيد هذا المشروع على أرض الواقع، كما أن التدريب والتكوين المعرفي وحده غير كافي إذ يجب دعمه بقراءات مع البحث المستمر، عن كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني لضمان البقاء، والقدرة على التنافس وتقديم الأفضل في ظل البيئة الإلكترونية للإدارة.



قائمة المصادر

والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

أولاً : القرآن الكريم

سورة البينة ، الآية 03.

سورة النحل ، الآية 09.

سورة الكهف ، الآية من 01 إلى 03.

سورة النحل ، الآية 125.

ثانياً: القواميس والمعاجم

الرائد مراد مسعود:معجم لغوي ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، 1969،ص 45.

ثالثاً : الكتب

1. إبراهيم السعيد مبروك :الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة) الجودة الشاملة ،الهندرة ، إدارة المعرفة ، الإدارة الإلكترونية (، الطبعة 1، المجموعة العربية لتدريب والنشر ، القاهرة ، 2014.

2. إبراهيم مروان عبد المجيد : إستراتيجية الرياضة (الأهداف ومخطط العمل المستقبلية للأندية الرياضية في الوطن العربي)، د ط،مجلة الرواق للنشر والتوزيع ، 2010.

3. أبو العزم إيهاب :الشبكات والانترنت الشهادة الدولية للحاسب الآلي والانترنت IC3، سلسلة تعلم بسرعة وسهولة ، د ط،دار الحكمة ، طرابلس ليبيا .

4. أبو النصر مدحت محمد :الشباب وصناعة المستقبل ، د ط،المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2019،

5. أبو النصر مدحت محمد: إدارة وتنمية الموارد البشرية ، الاتجاهات المعاصرة ، د ط،مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2007.

6. أبو النصر مدحت محمد:الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الإداري ، طبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر ، 2012.

7. أبو النصر مدحت مصطفى: تنمية الموارد البشرية (مناهج واتجاهات وممارسات)،الطبعة 1، الروابط العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2009.

8. أبو بكر مصطفى: أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة ، نموذج إستراتيجي لبقاء المنظمات واستقرارها ونموها ، الطبعة 1، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2010.

9. أبو عريش وسيم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ، د ط ، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع ، 2016.
10. أحمد محمد سمير: الإدارة الإلكترونية ، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2009.
11. أحمد محمد عماد حسن عبد الحفيظ: الإدارة الإلكترونية وإمكانية تطبيقها على نظم وشبكات ومراكز المعلومات (سلسلة علم المعلومات والتوثيق) ، الطبعة 1 ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2013.
12. إسماعيل محمد صادق: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، الطبعة 1، العربي للنشر والتوزيع، 2013.
13. الأسناوي جلال فاروق أحمد ، إبراهيم جابر السيد : الإدارة الإلكترونية (سلسلة الإدارة الحديثة) ، الطبعة 1، دار العلم للنشر والتوزيع ، دار الجديد ، الجزائر ، 2020.
14. أنجس مرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، ط 2، دار القصبه ، الجزائر ، 2004.
15. البارودي منال أحمد :الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، الطبعة 1،المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2015.
16. بدر سعد عيد مرسي: الإيديولوجية ونظرية التنظيم -مدخل نقدي، د ط، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 2000.
17. برايان هوبكنز ، جيمس ماركهام : الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، ترجمة خالد العامري ، د ط ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2006، ص 20.
18. بركات أحمد لطفي : القيم والتربية ، د ط ، دار المصري للنشر ، الرياض ، 1983.
19. بطاح أحمد: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، الطبعة 1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006.
20. بن تركي أسماء ، بلقاسم سلاطنية : الفعالية التنظيمية مدخل سوسيولوجي ، د ط ، المنهل ، 2013.
21. بن صالح حناشي لعلي: أثر القيم على السلوك الإنساني بين الفكر الإسلامي والفكر الوضعي :دراسة مقارنة ، د ط ، دار اليازوري العلمية ، 2013.
22. بن عنتر عبد الرحمان :إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس ، الأبعاد والاستراتيجيات ، د ط،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2020.

23. بن مرزوق عنتر وأخرون : إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية ، د ط ، مركز الكتاب الأكاديمي ، 2018.
24. بن مرسللي أحمد : منهجية البحث في علوم الإعلام والاتصال ، د ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.
25. بن نبي مالك : شروط النهضة ، دار الفكر المعاصر ، بيروت ، لبنان ، 2000.
26. بوحوش عمار : محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، الطبعة 01 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999.
27. بومدين بلكبير : دراسات ميدانية في إدارة الأعمال ، د ط ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2019.
28. بيتر دراكر : تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين ، خلاصة الشركة العربية للإعلام العلمي ، العدد 159 ، القاهرة ، مصر ، 1999.
29. توفيق عبد الرحمان : الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية ، الطبعة الثانية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 2008.
30. ثائر سعدون محمد : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة 1 ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، عمان ، 2016.
31. الجبالي حمزة : التعليم الإلكتروني مدخل إلى حوسبة التعليم (التعليم الإلكتروني ، مفهومه ، خصائصه ، فوائده وعوائقه) ، 2016 د ط.
32. الجعافرة لحظة كريم : الممهدات القيمية والسلوكية المعولمة وأثرها على البناء الأسري ، الطبعة 1 ، دار الخليج للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2021.
33. جوارنه تهاني أحمد : التأصيل الإسلامي للأهداف المهنية ، د ط ، دار الكتاب الثقافي للتوزيع والنشر والإعلان ، 2018.
34. الجيزاوي محمد : الإدارة الإستراتيجية والأعمال الإلكترونية (إشكاليات النظرية والتطبيق) ، الطبعة 1 ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الملك فيصل ، 2018.
35. الحاج رائد يوسف : إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي ، د ط ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008.

36. حامد فداء : الإدارة الإلكترونية (الأسس النظرية والتطبيقية) ، الطبعة 1، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2015.
37. الحريري ، رافدة حسن : قضايا معاصرة في تربية الطفل ، د ط ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، المملكة الأردنية الهاشمية ، الأردن ، عمان ، 2013.
38. الحريري محمد سرور: ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2016، ص 129.
39. حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات ، العمليات الإدارية ووظائف المؤسسة)، د ط، دار حامد ، الأردن، 2006
40. الحصموتي قاسم محمد كريم: القيم في الكتب المدرسية ، الطبعة 1، دار ابن القيس للنشر والتوزيع ، المملكة الأردنية الهاشمية ، عمان ، الأردن ، 2019.
41. الخزاعلة عبد الله عقلة مجلي: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، دط،، 2009.
42. الخفاجي نعمة عباس، الهيتي صلاح الدين :تحليل أسس الإدارة العامة ، منظور معاصر ، الطبعة 1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
43. خليل نبيل سعد: إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة ، الطبعة 1، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2014.
44. خيضر عامر : الإدارة العامة الجديدة مقوماتها ، قيمها وقوامه، د ط، مؤسسة الإمامة الصحفية ، السعودية ، الرياض، 2011.
45. ديف فرانسيس ، مايك وودكوك:القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمان أحمد الهيجان ، مراجعة وحيد أحمد الهندي وعامر الصعيري عبد الله ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، 1995.
46. ربيع محمد شحاتة: قياس الشخصية ، الطبعة 04، دار المسيرة ، الأردن ، 2013.
47. رضوان محمود عبد الفتاح : الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية ، الطبعة 1، دار الكتب المصرية ، القاهرة ، 2012.
48. الزبياري جعفر خانو: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، طبعة 01، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2020.
49. السالمي علاء عبد الرزاق:الإدارة الإلكترونية ، د ط،دار وائل للنشر ، عمان ، 2008.

50. السامرائي إيمان فاضل السامرائي ، محمد هيثم الزعبي:نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004.
51. سعدي فاطمة : مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة دروس وأسئلة لمسابقات الدكتوراه ، الطبعة الأولى ، لندن، أبريل 2019.
52. السعيد مبروك إبراهيم : إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة(الجودة الشاملة ، الهندرة،إدارة المعرفة ، الإدارة الالكترونية)، الطبعة1، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2012.
53. سلام فريد:التقنيات المنهجية الملائمة للبحث الاجتماعي (الملاحظة ، المقابلة ،الاستمارة) ،أشغال الندوة العلمية حول منهجية البحث العلمي ، يوم 05 ماي 2016،قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2، الجزائر
54. السلمي علي : الإدارة بالأهداف ، دار غريب للطباعة والنشر ، د ط، مصر ، 1999.
55. السيد إسماعيل سمير: أساسيات نظم وقواعد البيانات، د ط ،مكتبة عين شمس ، القاهرة ، مصر ، 1999.
56. السيد محمد عبد البديع: تأثير القنوات الفضائية في قيم الأسرة ، الطبعة 01، دار العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2009.
57. الشريف عمر أحمد هاشم وآخرون : الإدارة الإلكترونية (مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة) ، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013.
58. الشمري جبار:الأساليب العلمية في ممارسات العلاقات العامة ، الطبعة 1، دار العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2010.
59. الشمري مها صلاح عسكر : تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية ، الطبعة 1، دار المجد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2017.
60. الشميري أحمد بن عبد الرحمان وآخرون : مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)، الطبعة الخامسة ، مكتبة العبيكان ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض ، 2009.
61. صالح عصام الدين مصطفى :اقتصاديات تكنولوجيايات السمعى والإعلان الإلكتروني في عصر العولمة في المجتمعات العربية ، د ط،دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2020.

62. الصحن محمد فريد :المصري سعيد محمد ، إدارة الأعمال ، د ط،الدار الحامدية ، الإسكندرية ، مصر ،1998.
63. الصوص نداء محمد:مدخل إلى علم الإدارة ، د ط،دار أجنادين ، الأردن ، 2007
64. الطعامنة محمد محمود ، العلوش طارق شريف: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي ، د ط ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2004.
65. طلحي فاطمة الزهراء تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية ، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء للنشر، الإسكندرية ، 2017.
66. طه حسين: المحادين إبراهيم ، قيم العمل : (دراسة سوسيولوجية جبلية في المجتمع الأردني) ، الطبعة 01، دار الكنوز الأردنية ، بيروت ، 2003.
67. عامر سامح : التمييز الإداري في القرن الحادي والعشرين ، الطبعة 1،مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2013.
68. عامر طارق عبد الرؤوف : الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة ، الطبعة 1، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007.
69. العاني وجيهة ثابت: القيم التربوية وتصنيفاتها المعاصرة ، الطبعة 1دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2014.
70. عباس علاء صاحب عسكر : نحو رؤية فلسفية تربوية للقيم في ضوء القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ، الطبعة 1، 2010.
71. عبد ربه رائد محمد: نظرية المنظمة والمؤسسات ، د ط ،دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن،2012.
72. عبد ربه رائد محمد: مبادئ إدارة الأعمال ، د ط ،دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012.
73. عبوي زيد منير: إدارة المكاتب والسكرتارية النقدية ، الطبعة 1 ، 2015.
74. عبوي زيد منير:إدارة المكاتب والسكرتاريه التنفيذية ، د ط ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، 2015.
75. عبيدات محمد وآخرون ، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، طبعة 2،دار وائل للنشر ، عمان ،1999.

76. العبيدي محمد جاسم، ألاء محمد العبيدي : طرق البحث العلمي ، الطبعة 1، دار دبيونو للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.
77. العتيبي ضرار وآخرون : العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن ، د ط ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2013.
78. العثيمي محمد: نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية -دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في الإمارات ، الطبعة 1، إدارة مركز البحوث الشرطة ، 2014.
79. العدلوني محمد أكرم: العمل المؤسسي ، د ط ، دار ابن الحزم ، الرياض ، السعودية ، 2003.
80. عصفور أمل مصطفى: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، د ط، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2008.
81. العلاق بشير :مبادئ الإدارة ، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2008.
82. علام إعتقاد محمد :دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، الطبعة 1 ، مكتبة الأنجو المصرية ، مصر ، 1994.
83. علي معمر عبد المؤمن : البحث في العلم الاجتماعية (الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات) ، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 1999.
84. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال ، الطبعة 03، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005.
85. عوض جابر سيد ،الموجود أبو الحسن : إدارة المنظمة الاجتماعية ، المكتبة الجامعية الحديثة للنشر ، د ط ، مصر ، 2005.
86. العيدروس أغادير سالم: مقدمة في الإدارة وزارة التربية والتعليم ، د ط ، جامعة أم القرى ، دس.
87. الغريايوي شهدان عادل: القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، د ط ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2020.
88. غنيم أحمد محمد: الإدارة الإلكترونية، أفاق وتطلعات ، د ط، مصر ، 2004.
89. الفاتح محمد ،المغربي محمود: أصول الإدارة والتنظيم ، د ط، دار الجنان ، دس.
90. الفاتح محمد محمود بشير المغربي: مبادئ الإدارة، الطبعة العربية الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية، عمان، 2014.

91. الفاتح محمد: أصول الإدارة والتنظيم ، الطبعة 1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، القاهرة ، مصر ، 2018.
92. فتوح جمعة صفاء: مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية ، الطبعة 1، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع ، المنصورة ، 2014.
93. فريجات محمود وآخرون : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، الطبعة 1، دار إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2009.
94. القحطاني محمد بن دليم :بيئة عمل الشركات نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة ، الطبعة 1، خزيران ، لندن ، 2019.
95. القريوني قاسم: دراسة السلوك الإنساني الفردي في منظمات الأعمال ، الطبعة 06، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان 2012.
96. كافي مصطفى يوسف: الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق ، د ط ، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ، سوريا ، دمشق ، 2020.
97. كافي مصطفى يوسف: الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق -إدارة بلا مكان إدارة بلا تنظيمات جامدة ، د ط، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر ، سوريا دمشق ، 2011.
98. الكسابسة محمد مفضي ، عبير حمود الفاعوري : قضايا معاصرة في الإدارة (بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال)، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.
99. محمود أحمد عزت جبر :تنشيط الدماغ عند الأطفال، خمسة وثلاثون نشاطا لغرس القيم عند الأطفال ، د ط، 2013.
100. محمود أسامة السيد : الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات ، كتاب دوري محكم ، العدد 36، 2011.
101. محمود محمد صبري حافظ محمود ، السيد السيد محمود البجيري : اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية ، د ط ، جامعة الأزهر ، القاهرة ، 2008.
102. المخامرة ماهر أحمد: هيكله الوظائف الإدارية ، الطبعة 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.
103. المدهون موسى توفيق: إبراهيم محمد علي ، تحليل السلوك التنظيمي ، د ط ، (المركز العربي للخدمات)، عمان ، 1995.

104. مسلم عبد الله حسن: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، د ط ، دار المعنز للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015.
105. مسلم عبد الله حسن: الإبداع الفكري والإداري في التنظيم والتنسيق ، الطبعة 1، دار المعنز للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015.
106. مطر عصام عبد الفتاح : الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، د ط ، دار الجامعة الجديدة ، الأزرابطة ، 2008.
107. المعلوي سعيد حنذب ، المعلوي صالح حنذب: التخطيط الإستراتيجي في الإدارة الحديثة (مفاهيم أساسية للتخطيط الإستراتيجي) ، د ط 2018.
108. المعوش سالم: القيم والاتصال السيكلوجيا والمنهج ، الطبعة 1، مؤسسة الرحاب الحديثة ، بيروت ، لبنان ، 2017.
109. المغربي محمد الفاتح محمود بشير: السلوك التنظيمي، الطبعة 1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة ، مصر ، 2018.
110. نجم عبود نجم :الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية -الوظائف -المجالات) ، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.
111. هامل مهدية :المسلك المنهجي لإعداد مذكرات التخرج في العلوم الاجتماعية ، الطبعة 1، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، 2018.
112. هجان علي حمزة: معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العالي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، د ط، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 2006.
113. هلالى حسين مصطفى وآخرون : الإدارة الإلكترونية ، الطبعة 1، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2010.
114. الوادي بلال محمود ، الوادي محمود حسين : المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة ، د ط، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011.
115. ولاس رث : النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ،ترجمة :محمد عبد الكريم الحوراني ، الطبعة 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 2011.

رابعاً: المذكرات

116. الجرعى أحمد بن محمد: أثر استخدام نظام إدارة التعليم الإلكتروني موددل على تحصيل الدارسين بتعليم الكبار في مقرر الفقه للصف الثاني ثانوي بمدينة الرياض (رسالة ماجستير في الأدب ، تخصص وسائل وتكنولوجيا التعليم) ، جامعة الملك سعود ، 2013
117. <https://sites.google.com/site/ohoodalsaigh/home/nzam-altlym-> بتاريخ 2022/07/23 على الساعة 21:35 mwwdlmoode
118. رحمانى سناء : دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوعريريج ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2017/2016.
119. عجال مسعودة : القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي ، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والسلوك التنظيمي ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمود منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2010/2009، [http://dspace.univ-2010/2009،](http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/13570/%D8%B9%D8%A7%D8%AF%D9%84.pdf?sequence=1&isAllowed=y) بتاريخ 2021/06/12 على الساعة 12:34.
120. بكوش ليلي : البنية العاملية للقيم التنظيمية (دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الإستشفائية العمومية لولاية قالمة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس العمل والتنظيم ، قسم علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، الجزائر ، 2018/2017، <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/21639>، بتاريخ 2021/08/12 على الساعة 12:55.
121. الوحيدى رافع يوسف: القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي ، دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غزة ، 2014 ، <https://dspace.qou.edu/handle/194/152> بتاريخ: 2021/05/07 على الساعة 11:54 .
122. شبلي جمانة عبد الوهاب: واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي ، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، عمادة الدراسات العليا ، غزة ،

2011. <https://library.iugaza.edu.ps/thesis/98245.pdf> بتاريخ 2020/08/11 على الساعة 20:21.

123. الخطيب محمد أحمد عبد العزيز محمد : دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات)، رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، غزة ، فلسطين ، 2018. <http://www.alazhar.edu.ps/arabic/He/files/20182278.pdf> بتاريخ 2020/09/12 على الساعة 18:45.

124. شخاب عبد القادر: دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة ، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بخنشلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر 2015/2014. http://thesis.univ-biskra.dz/1487/1/Socio_m20_2015.pdf بتاريخ 2021/01/26 على الساعة 18:39.

125. البقمي ماجد بن شجاع: القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، جامعة الدراسات العليا ، 2012/2011، <http://thesis.mandumah.com/Record/138666> بتاريخ 2021/03/26 على الساعة 17:23.

126. الصميلي أحمد بن علي: القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية ، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2014/2013.

<https://scholar.alaqsa.edu.ps%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A.pdf> بتاريخ 2021/06/27 على الساعة 19:56.

127. العاجز إيهاب فاروق مصباح: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2011/2012. [http://dr-](http://dr-alameri.com/wp-content/uploads/2017/11/%D8%AF%D9%88%D8%B1.pdf)

[alameri.com/wp-](http://dr-alameri.com/wp-content/uploads/2017/11/%D8%AF%D9%88%D8%B1.pdf)

[content/uploads/2017/11/%D8%AF%D9%88%D8%B1.pdf](http://dr-alameri.com/wp-content/uploads/2017/11/%D8%AF%D9%88%D8%B1.pdf) بتاريخ 2021/06/28 على الساعة 22:20.

128. الطائش منير عبد الله عثمان: علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي ، دراسة وصفية تحليلية ، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الإسلامية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية (بمالانج)، 2016. <https://mobt3ath.com/uplode/books/book-1753.pdf>. 2021/07/19 على الساعة 21:48.

129. القياطي ماجد عبد الوكيل فضيل ، علي صالح علي الأعجم : دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة ميدانية في البنوك العاملة بمدينة الحديدية)، مجلة الدراسات الاجتماعية ، المجلد السادس والعشرون ، العدد 03 2020 ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، اليمن <https://library.iugaza.edu.ps/thesis/98245.pdf>. بتاريخ 2021/07/20 على الساعة 11:36.

130. آيت مهدي إيمان: تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2، الجزائر ، 2017/2018، <http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/handle/123456789/1183> بتاريخ

[23:08 على الساعة 2021/08/20](http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/handle/123456789/1183)

131. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر (دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع: تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة - ، الجزائر ، 2015/2016، http://thesis.univ-biskra.dz/2477/1/Th%C3%A8se_2016.pdf,

على الساعة 17:23 2021/09/11.

132. سعدواي محمد :انعكاسات تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية في أداء المرافق العمومية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر 3، الجزائر ،

- 2009، <https://www.quranicthought.com/ar/books/>، بتاريخ 2020/11/19 على الساعة 19:38.
133. السحيباني نوال بنت صالح بن ناصر: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات التربوية، بحث مكمل لنيل درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2009-<http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2214/9.pdf?sequence=1&isAllo> بتاريخ 2020/12/20 على الساعة 11:23.
134. عاشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مكملة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009/2010، <https://bu.umc.edu.dz/theses/sc-politiques/AACH3147.pdf> بتاريخ 2020/12/23 على الساعة 19:24.
135. الشامسي علي هندي يوسف: دراسة جوانب الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في بعض الدول، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الحوكمة والسياسة العامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، نوفمبر 2018/03/12 على https://scholarworks.uaeu.ac.ae/poli_sci_theses/32018 بتاريخ الساعة 13:35.
136. هريو دزاير: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى جماعة العمل، دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية عنابة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس الاجتماعي، قسم علم النفس، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2016/2017، <http://thesis.univ->
- biskra.dz/1487/1/Socio_m20_2015.pdf بتاريخ على الساعة 15:46
137. تريكي حسان: التحولات في نسق القيم الاجتماعية في المجتمع الجزائري (دراسة سوسيولوجية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، الجزائر، 2013/2014.

138. بن عثمان أم الخير: تأثير القيم الاجتماعية على الفعل التنظيمي لدى العامل الجزائري (دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بأدرار)، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص المنظمات والمناجمت والاتصال، قسم العلوم الاجتماعية، مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية العلوم الإسلامية، الجزائر
<https://dspace.univ-2016/2015>

adrar.edu.dz/jspui/bitstream/123456789/710/1/%D8%AA%D8%A7%D8%AB%D9%8A%D8%B1%20%8A.pdf بتاريخ 27/02/2022 على الساعة 19:44.

139. عبيد طاوس: القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة (أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع)، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، الجزائر، 2018/2019
<http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/handle/123456789/1354> بتاريخ 22/03/2022 على الساعة 16:55.

140. جيايد عدنان عزيز: الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والأداء المؤسسي، دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الحكومية في محافظة بغداد، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العراق، 2019، / هـ 1440،
<http://repository.sustech.edu/handle/123456789/23242> بتاريخ 12/03/2022 على الساعة 11:23.

141. التويجر أنس محمود: القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن 2003، <http://search.mandumah.com/Record/29292> بتاريخ 22/04/2022 على الساعة 11:30.

142. المدير خالد نصر أحمد: علاقة القيم التنظيمية في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التعليمية (دراسة وصفية تحليلية في الجامعة المحمدية مالانج)، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، 2017
<http://theses.uin-malang.ac.id/10265/1/15710066.pdf> بتاريخ 22/04/2022 على الساعة 17:34.

143. عاشوري ابتسام : الالتزام في المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015/2014، http://thesis.univ-biskra.dz/1249/1/Socio_m2_2015.pdf بتاريخ 2021/06/12 على الساعة 18:01

144. خان أحلام : أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة استطلاعية لأراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015/2014

<https://www.ccdz.cerist.dz/admin/notice.php?id=0000000000000085800400000>
0 بتاريخ 2022/06/23 على الساعة 10:12.

145. شلابي وليد ، القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس)، تخصص علم النفس تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2022/2020،

<file:///C:/Users/new/Desktop/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B7%D8%B1%D9%88%D8%AD%D8%A9.pdf> بتاريخ 2022/09/11 على الساعة 21:32

146. يوسف صفاء حسن إبراهيم: فرق العمل وأثرها في الإبداع الإلكتروني -دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية - بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2017، السودان، <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/16001> 2022/07/11 على الساعة 21:20

147. سمير عماري : دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية) ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف -المسيلة -، الجزائر ، 2018/2017.

خامسا: المقالات

148. أم الخير السوفي : مقراني الهاشمي: الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة) ،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 33، مارس 2018، جامعة أبو القاسم سعد الله ، الجزائر 2،، الجزائر <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/130086> بتاريخ 2021/10/12 على الساعة 10:13
149. أم الخير السوفي : وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي داخل المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة طيبة فود بالروبية ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 27، 28 مارس 2020 ،أبو القاسم سعد الله ،جامعة الجزائر ، الجزائر <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/40723>. بتاريخ 2021/10/11 على الساعة 09:26.
150. أم الخير السوفي :تأثير الإدارة الإلكترونية على جماعات العمل في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة) ، مجلة الوقاية والأرغونوميا ،المجلد 07، العدد02، 28 مارس 2020 ، أبو القاسم سعد الله ،جامعة الجزائر ، الجزائر <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/130086>. بتاريخ 2021/10/12 على الساعة 11:36.
151. بدران دليلة : برويس وردة ، أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة ، المجلد السادس ، العدد02، 2021 ، الجزائر <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/153798>. بتاريخ 2021/06/11 على الساعة 12:34.
152. بدران دليلة ، برويس وردة : أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة ، المجلد السادس، العدد 02،2021، الجزائر <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/153798> بتاريخ 2022/02/11 على الساعة 09:13.
153. بلقرع قاطنة :جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 07 ، كلية ديسمبر 2017، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجلفة، الجزائر <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/54057>. 2021/06/03 على الساعة 16:28.
154. بن رجدال جوهر : دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الأداء في المنظمة مع لمحة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ،جامعة البليدة 2،

الجزائر <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/18223> بتاريخ 2021/05/14 على الساعة 16:34.

155. بن عامر أحمد عبد اللطيف: عصرنة المرافق العمومية في الجزائر ، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية ، المجلد 9، العدد 1، أفريل 2020، جامعة الجزائر 03، الجزائر. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/139692> بتاريخ 2021/07/21 على الساعة 14:12.

156. بن مرسلّي رافيق: الانتقال نحو إدارة إلكترونية في الجزائر ، دراسة في المؤشرات التقنية والضمانات القانونية ، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية ، المجلد 17، العدد 3 ، 2020، كلية الحقوق ، جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/132207> بتاريخ 2021/05/15 على الساعة 13:47.

157. بوزرقة صفاء ، ميلود قاسم : الإدارة الإلكترونية في النظامين المغربي والجزائري ، دراسة مقارنة ، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، المجلد 12 ، العدد 1، أبريل 2021 ، جامعة ورقلة ، الجزائر <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/152736> بتاريخ 08 /06/2022 على الساعة 10:44.

158. بوزكري جيلاني ، طيباوي أحمد : أثر تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية للمؤسسات ، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة ، المجلد 2 ، العدد 01، 2019، المركز الجامعي تيسمسيت ، البويرة ، الجزائر . <https://www.asjp.cerist.dz/en/Articles/324> بتاريخ 2020/12/02 على الساعة 12:39.

159. تبون عبد الكريم : الإدارة الإلكترونية : الأهمية والمتطلبات ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ، المجلد 10، العدد 2 ، 2020، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة مولاي الطاهر ، سعيدة ، الجزائر <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/152373> بتاريخ 2020/11/19 على الساعة 21:21.

160. تريكي حسان : ملامح التحول في قيم العمل في المجتمع الجزائري : دراسة تحليلية ، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية ، المجلد 10، العدد 02، 31 أغسطس / آب 2017، الجامعة الأردنية ، الأردن .

161. تزلي غنية: دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، العدد 1 ، جانفي 2016 ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه

لخضر الوادي ، الجزائر. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/6217> ، 2021/07/13 على الساعة 11:12.

162. تفرات يزيد ، وآخرون : مبررات الانتقال إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية مع الإشارة إلى تجارب بعض المؤسسات الجزائرية ، مجلة البديل الاقتصادي ، المجلد السابع ، العدد 2 ، 2020 ، الجزائر. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/141645> بتاريخ 2021/05/17 على الساعة 09:30.

163. تومي عبد الرزاق: البنية الهيكلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر ، المجلد الرابع ، العدد الأول ، 2011، جامعة باتنة ، الجزائر. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/1483> بتاريخ 2022/06/04 على الساعة 14:54.

164. جبوري محمد ، بوصلاح عبد اللطيف محمد : قياس أثر محددات الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ، دراسة حالة خزينة ولاية سعيدة ، مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد 20 ، العدد 02 ، ديسمبر 2019 ، جامعة مـولاي طـاهر سـعيدة ، الجزائر. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/109434> بتاريخ 2022/02/12 على الساعة 17:45.

165. جرمولي مليكة : دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري ، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل ، الجزائر. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/99799> بتاريخ 2022/06/24 على الساعة 21:11.

166. جمعة خير الدين ، خنشور جمال : دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 17 ، 2015 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة . <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/59492> بتاريخ 2021/01/28 على الساعة 21:54.

167. الحبيب هيفاء بنت أحمد: فاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية ، مراجعة للأدبيات وتوصيات البحث والممارسة ، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات ، كلية إدارة أعمال ، جامعة الملك سعود ، الرياض المملكة العربية السعودية .

168. حمدي جلييلة إيمان، بورايو محمد ياسين : الإدارة الإلكترونية ومساهماتها في تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى الجماعات المحلية ، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية ، المجلد

- الثالث ، العدد 2020،2، جامعة باجي مختار عنابة ، الجزائر
169. خالدية مصطفى عبد الرزاق : الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة ، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 39، العدد 1، مارس 2019 ،كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة العراقية ، العراق
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/620/3/2/139636> بتاريخ 2021/07/17.
170. خروبي سفيان، عزازي عمر : دراسة وتحليل تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمحدد للتوجه الى اقتصاد المعرفة في الجزائر ، جامعة البليدة 2، الجزائر ،
https://aja.journals.ekb.eg/article_27755.html بتاريخ 2022/03/03 على الساعة 10:28.
171. خطاف ابتسام ، غياظ شريف : توجه الجزائر إلى تطبيق الحكومة الإلكترونية عبر مشروع الجزائر الإلكترونية 2013:الواقع والتحديات ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، المجلد 11، العدد 2، ديسمبر 2018، الجزائر،
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/269/7/8/31669> بتاريخ 2022/06/12 على الساعة 13:24.
172. خنتيري وهيبة وآخرون : دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير الأداء الإداري ، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي ، المجلد 4، العدد 02، 2020، جامعة المسيلة ، الجزائر
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/134183>. بتاريخ 2020/08/10 على الساعة 15:34.
173. خنشور جمال ،عباسية تونس: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والمأمول ، مجلة أفاق علمية ، المجلد 12، العدد 02، 26 أبريل 2021، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/113793> بتاريخ 2022/02/23 على الساعة 14:49.
174. خويلدات صالح ، حدادي عبد اللطيف : دور تطبيقات الحوسبة الرقمية المبتكرة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة (التطبيق السحابي لإدارة الاجتماعات نموذجا)، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ، سداسية محكمة ، العدد 10، ديسمبر 2016، قسم الدراسات الاقتصادية ، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/8429> بتاريخ 2020/11/21 على الساعة 23:21

175. دراجي المكي ، راشدة موساوي : دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر ، دراسة لنموذجين قطاعين العدالة والداخلية والجماعات المحلية ، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، العدد 17، جانفي 2018 ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر .
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/33817> بتاريخ 2021/05/16 على الساعة 14:10.
176. رابحي لخضر: الإدارة كآلية من آليات التنمية الإلكترونية ، مجلة الدراسات القانونية والسياسية ، العدد 03، جانفي 2016 ، جامعة الأغواط ، الجزائر
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/37538> بتاريخ 2022/06/23 على الساعة 18:21.
177. ربيع نصيرة : دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية ، مجلة الحقوق والعلوم السياسية ، الجزء 02، العدد 08، جوان 2017 ، جامعة البويرة، الجزائر
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/42499> بتاريخ 2022/06/25 على الساعة 11:54.
178. رمادلية عبد الله سفيان ، قويدري كمال : خدمة الإدارة الضريبية في الجزائر ، عصنة الدارة الضريبية أنموذجا ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، المجلد 14، العدد 3، جوان 2020 ، جامعة لونييسي علي البليدة 2، الجزائر .
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/120757> بتاريخ 2021/07/20 على الساعة 10:47.
179. رمضان سعيد :محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ، مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد السابع ، العدد 02، جوان 2020 ، جامعة سكيكدة ، الجزائر
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/122878> بتاريخ 2021/12/10 على الساعة 19:10.
180. زايد محمد :أهمية التعليم عن بعد في ظل تفشي فيروس كورونا ، مجلة اجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ، المجلد 09، العدد 04، 2020،المركز الجامعي نور البشير ، البيض،الجزائر..
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/138380> بتاريخ 2022/07/23 على الساعة 19:21.
181. سبخاوي حنان ، ماهية السلوك التنظيمي للعامل بين هويته الاجتماعية وثقافة المؤسسة ، مجلة أفكار وآفاق ، المجلد 9، العدد 1، ماي 2021، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة المدينة ،

والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار ، الجزائر
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/135094> بتاريخ 2021/06/15 على الساعة 10:45.

188. طروبيا نذير :الحكومة الإلكترونية ومحاولة التأسيس المبدئي للإدارة الإلكترونية في الجزائر (تحليل للواقع واستشراف للمستقبل) ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الرابع ، العدد 3، جانفي 2019، جامعة أحمد دراية ، الأدرار ، الجزائر. https://www.researchgate.net/profile/Salim-Medjellekh/publication/333024474_10drast_thlylyt_mmqt_hwl_asbab_alazmt_alalyt_walaqtsadyt_alalmyt/links/5cd7507d92851c4eab971013/10drast-thlylyt-mmqt-hwl-asbab-alazmt-almalyt-walaqtsadyt-alalmyt.pdf بتاريخ 2021/05/11 على

الساعة 21:23

189. عبد الرحيم عاطف جابر طه: أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل (دراسة كمية على عدد من المديرين)،مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، العدد الثالث والثلاثون ، 2013 ، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا ، القاهرة، مصر. <https://journals.qou.edu/index.php/jrresstudy/article/view/798> بتاريخ

2022/02/22 على الساعة 20:00

190. عبد الناصر موسى ، محمد قريشي : مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة -الجزائر)، مجلة الباحث ، العدد 09، 2011 ،جامعة بسكرة ، الجزائر. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/603> بتاريخ 2020/12/11 على الساعة 09:47.

191. عزار الطاهر ، حنان بن علي : دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية -تحليل نظري-،مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، المجلد 8، العدد4، 2020 ،جامعة الجزائر. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/141931> بتاريخ 2021/07/21 على الساعة 11:40.

192. عزار الطاهر، نورية سولمية : دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة ، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية ،المجلد 05، العدد الرابع ، ديسمبر 2020 ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، الجزائر <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/138450> بتاريخ 2022/01/11 على الساعة 23:18.

193. عشاش حمزة ، خضري حمزة : الإدارة الإلكترونية ودورها في عصرنة قطاع العدالة بالجزائر ، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ، المجلد 5، العدد 2020،1،جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/119933> بتاريخ 2021/05/17 على الساعة 15:00
194. عماري سمير: الإدارة الإلكترونية كآلية للتحويل الإلكتروني لمؤسسات التعليم العالي في ظل البيئة الرقمية ،مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة،العدد السادس ، سبتمبر ،2018، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، الجزائر ، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/74121> بتاريخ 2022/03/20 على الساعة 11:54.
195. العوامة ، نائل عبد الحافظ : منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري ، دراسة مقارنة ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد الخامس ، العدد 02، 1993.
196. عيدوني كافية ، بن حجونة حميد : الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق) ، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية ، العدد الثاني ، 2017، جامعة عباس لغرور ، خنشلة ، الجزائر. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/80928> بتاريخ 2020/12/22 على الساعة 14:52.
197. غاي فاطمة : الاستخدامات التكنولوجية الحديثة وتأثيرها على أداء العامل " جهاز الحاسوب نموذجا"، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ، فرع ولاية الطارف ، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية ،المجلد 11، العدد 02، 2022/01/31، جامعة وهران، الجزائر <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/183788> بتاريخ 2022/07/20 على الساعة 11:28.
198. فرطاس فتيحة : عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين ، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 2، العدد 15، 2016 ، جامعة الجيلاني بونعامة خميس مليانة ، الجزائر <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55894> بتاريخ 13 على الساعة 2021/05/19:58
199. فرطاس فتيحة:عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 2،العدد 15،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة قسنطينة <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55894> بتاريخ 2021/06/02 على الساعة 17:24

200. قدوري عباس سحر : القيم والمنظمة برنامج للبقاء في القرن الحادي والعشرين ، مجلة العرب والمستقبل ، العدد 07، 2004، مركز دراسات وبحوث الوطن ، العربي بجامعة المستنصرية ، العراق
201. قندوز منير : التغيرات الاجتماعية والاقتصادية وانعكاساتها على قيم العمل في المجتمع الجزائري ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد 13، ديسمبر ، 2017، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، الجزائر . <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/74562> بتاريخ 2022/04/15 على الساعة 16:48.
202. كريوش هشام : تأثير الإشاعة على الثقافة التنظيمية للمؤسسة ، المجلة الجزائرية للعلوم النفسية ، العدد 1، جوان 2020، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، الجزائر <http://hdl.handle.net/123456789/2735> بتاريخ 2021/03/18 على الساعة 18:37.
203. كلاش خلود ، سميحة بوحفص : بروز معالم الصحة الإلكترونية كآلية لمجابهة فيروس كورونا في الجزائر ، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية ، المجلد 17، العدد 01(خاص)، ماي 2022، جامعة عباس لغـور خنشـلة ، الجزائر . <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/188868> بتاريخ 2022/07/23 على الساعة 21:35.
204. لعراج مجاهد نسيمة ، طويطي مصطفى : إستراتيجية إقامة الحكومة الإلكترونية المحاولة الجزائرية ، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات ، العدد 03، جوان 2016 ، الجزائر . <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/6641> بتاريخ 2021/05/14 على الساعة 10:49.
205. محمد ياسين مختار بن داود ، لعشاب مريم : إسهامات الإدارة الإلكترونية في التطوير الإداري ، مجلة الدراسات القانونية والسياسية ، المجلد 2، العدد 5، جانفي 2017، الجزائر <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/304/3/1/38056> بتاريخ 2022/06/11 على الساعة 12:55.
206. مخالفي صبرينة ، حسين بورغدة : أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية التابعة للمجمع الوطني للبلاستيك والمطاط)، مجلة دراسات ، العدد الاقتصادي ، مجلة دولية علمية محكمة ، المجلد 15، العدد 01، جامعة سطيف 01، الجزائر .

207. مداس أحمد : إدارة العمل الجماعي مهارات فرق العمل ،مجلة البحوث والدراسات الإنسانية ، المجلد 14، العدد 02، 30 ديسمبر 2020،جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/140100> بتاريخ 2022/05/11 على الساعة 14:21
208. مغزيلي نوال :الإدارة الإلكترونية في الجزائر ضمن الخطاب السياسي كآلية لتحقيق الحكمانية الرشيدة ، دراسة في الانجازات وتشخيص للمعيقات ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، المجلد 10، العدد 1، 2017 ، كلية العلوم السياسية ، جامعة قسنطينة 3، الجزائر
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/77508> بتاريخ 2021/07/18 على الساعة 19:12.
209. مقدم عبيرات : أحلام بن ساحة ، أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي (دراسة حالة عمال المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ،العدد 14، 2018، الجزائر.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/183195> بتاريخ 2021/06/11 على الساعة 12:06.
210. مكيد علي : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية -دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت -، مجلة الحقوق والعلوم السياسية -دراسات اقتصادية ،جامعة زيان عاشور بالجلفة ، الجزائر .
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/84739> بتاريخ 2020/12/23 على الساعة 9:45.
211. مناصر شهرزاد ، حاحة عبد العالي : دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية بالإدارة المحلية ، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، المجلد 10، العدد 01، الجزائر.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/91432> بتاريخ 2022/06/24 على الساعة 17:51
212. منزر سامية ، زرفة بولقواس :الإدارة العمومية في الجزائر وإستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مارس 2020 ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر
<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/23557/1/S4103.pdf> بتاريخ 2021/05/13 على الساعة 21:23
213. مولود بلقاسم : تجربة الجزائر إلكترونية في الجزائر بين الأمية الإلكترونية وإشكالية التطبيق ، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقية ، العدد الرابع ،جامعة المسيلة ،

الجزائر. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/83662> بتاريخ 2021/08/25 على الساعة 11:43.

214. هداجي عبد الجليل ،ومومن عبد الكريم: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال ، مجلد 5، العدد 2، ديسمبر 2021 ،جامعة الأدرار ، الجزائر ، <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/515/5/3/168500> بتاريخ 2022/07/21 على الساعة 13:36.

215. هواري عامر، دغريز فتحي: واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر مقارنة مع كل من تونس المغرب ومصر في ضوء مؤشر المعرفة العالمي 2017-2019، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، المجلد 7، العدد 1، 2021، جامعة محمد الشريف مساعديّة سوق أهراس ، الجزائر. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/313/7/1/154016> تاريخ 08/2022/06/ على الساعة 21:22.

سادسا : الملتقيات

216. بوسليمان صليحة:واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر :دراسة نموذجية لمصالح الحالة المدنية . المؤتمر العلمي الدولي الأول :النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني واقع -تحديات -أفاق ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 ، يومي 26 و27 نوفمبر 2018.

217. جمعي محمد : دور الإدارة الإلكترونية في مجال تحسين خدمات الصحة العامة ،ورقة مقدمة إلى الملتقى العلمي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني ، جامعة الجزائر 03، الجزائر .

218. العتيبي مشاعل بنت ذياب : المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات ، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، نوفمبر 2009.

219. كيلاني زروالة :الخدمات المتاحة في مجال عصرنة قطاع العدالة لفائدة المحامين والمتقاضين ، مداخلة لمقاة بمناسبة اليوم العالمي للمحامي ، يوم 24 مارس 2018، تحت رعاية وزارة العدل ، الجزائر .

سابعا: المطبوعات العلمية

220. تريكي حسان : مطبوعة بيداغوجية في مقياس : نظريات المؤسسة ،(السنة الثالثة ، علم الاجتماع
تسيير المورد البشرية ، نظام LMD)، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جامعة
الشاذلي بن جديد الطارف ، 2014/2015

ثامنا : الجرائد

221. الجريدة الرسمية رقم 52 المؤرخة في 20 أوت 2006

222. الجريدة الرسمية رقم 53 بتاريخ 18-09-2001

تاسعا : الكتب باللغة الأجنبية :

223. Falck .c ;using computeres in croatia national university disvions ;jornal
of reseach in higher education (2)(1) ;2010 .

224. hassan .N.Rawash ;electronic manegement contribution to the
development of management function ;Academec Research international vol (5)

عاشرا :المواقع الإلكترونية

Université Chadli bendjedid –photo Ar .wikipedia.org

البوابة الرسمية للحكومة الإلكترونية في الجزائر ، متوفر على الموقع <http://www.elmouwatin.dz>

تم زيارة الموقع بتاريخ <https://www.facebook.com/groups/1000970633600490>
2022/09/08 على الساعة 18:50

[/http://univ-eltarf.dz/ucbet](http://univ-eltarf.dz/ucbet) بتاريخ 2022/10/01 على الساعة 13:34

الملاحق

أولا : الاستبيان

ثانيا : المقابلات

ثانيا : الصور

رابعا : دليل جامعة الطارف

أولاً : الإستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

أطروحة دكتوراه بعنوان :

انعكاسات الإدارة الإلكترونية على القيم التنظيمية للمورد البشري
"دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد -الطارف"

إشراف الأستاذة الدكتورة :هامل مهدية

طالبة الدكتوراه : حريزي منال

هذا الاستبيان موجه لعينة من الموظفين الإداريين بجامعة الشاذلي بن جديد / الطارف

تحية طيبة وبعد في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه :تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.تهدف هذه الدراسة إلى إجراء دراسة ميدانية لتفسير انعكاسات الإدارة الإلكترونية على القيم التنظيمية للمورد البشري"

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية والمعلومات الواردة في هذه الاستبيان سوف يتم التعامل معها بسرية تامة.

ملاحظة : ضع علامة (×) تحت العبارة التي تراها مناسبة

السنة الجامعية : 2023/2022

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن : أقل من 30 سنة من 31 سنة إلى 36 سنة أكثر من 36 سنة
- 3-المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي أخرى تذكر
- 4-الخبرة المهنية: من 3 سنوات إلى 5 سنوات من 6 إلى 9 سنوات 10 سنوات
- فأكثر
- 5-الوظيفة الحالية :

المحور الثاني: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على اتجاهات المورد البشري نحو قيمة العمل

- 6-هل كنت تمارس نشاطاً آخر قبل التحاقك بالوظيفة الحالية في الجامعة ؟
نعم لا
- 7- في حالة الإجابة بنعم ما هذا طبيعة هذا النشاط ؟
زراعي صناعي تجاري إداري تعليمي أخرى تذكر
- 8-هل كنت تمارس سابقاً عملاً في ظل الإدارة الورقية ؟
نعم لا
- 9-قيم أدائك في ظل الإدارة التقليدية السابقة ؟
ضعيف جداً ضعيف متوسط جيد جيد جداً
- 10- ما هو مستوى استخدامك لأجهزة الحاسوب ؟
ضعيف متوسط جيد جيد جداً
- 11-كيف تقيم وتيرة استخدام أجهزة الحاسوب في العمل الإداري بكليتكم ؟
ضعيف جداً ضعيف متوسط جيد جيد جداً
- 12-كيف تقيم وتيرة استخدام الوسائط التكنولوجية (الشبكات / البرمجيات) في العمل الإداري بكليتكم ؟
ضعيف جداً ضعيف متوسط جيد جيد جداً

13- كيف تقيم اشتراك الموظفين في مواقع التواصل الاجتماعي لأغراض مهنية ؟

ضعيف جدا ضعيف متوسط جيد جيد جدا

14- حسب رأيك ما هي عيوب الإدارة التقليدية المعتمدة على التعاملات الورقية ؟

التكرار والنمطية بطيء في إنجاز الأعمال زيادة التكاليف الروتين والجمود الإداري
كثرة الأخطاء باقم آثار البيروقراطية على سير العمل اليومي ضعف الرقابة على سير العمل
ضعف الإنتاج على مستوى الفرد والمؤسسة

أخرى تذكر

15- هل تعتقد أن الإدارة الإلكترونية غيرت من اتجاهك نحو الإدارة الورقية ؟

نعم لا

16- هل تتجه كليتكم إلى التحول نحو التوظيف الإلكتروني للمقبلين على الوظيفة ؟

نعم لا

17- هل الاتجاه نحو العمل بالأسلوب الإداري الإلكتروني يمنحك فرصة للإبداع ؟

نعم لا

18- الاتجاه نحو الإدارة الإلكترونية كضرورة حتمية حقق عدة مزايا . حسب رأيك فيما تتمثل هذه المزايا؟

تحقيق الجودة والكفاءة تحسين مستوى الخدمات والتعاملات السرعة في إنجاز الخدمات الإدارية
الابتكار والإبداع الإداري تحسين سمعة المؤسسة إظهار الشفافية في أداء العمل
رفع كفاءة العاملين في الإدارة

أخرى تذكر

19- هل تتجه نحو تنمية مهاراتك للتحكم في الجوانب التكنولوجية لأداء مهامك في المؤسسة ؟

نعم لا

20- قيم أدائك في ظل العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية ؟

ضعيف جدا ضعيف متوسط جيد جيد جدا

المحور الثالث: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الأنشطة السلوكية للمورد البشري نحو قيمة

الإلتزام

21- ماهي درجة التزامك بعملك في ظل العمل بأسلوب الإداري الورقي ؟

ضعيف جدا ضعيف متوسط جيد جيد جدًا

22- ماهي درجة التزامك بعملك من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية ؟

ضعيف جدا ضعيف متوسط جيد جيد جدًا

23- هل هناك كفاية لوقت العمل لإتمام المهام اليومية في ظل استخدام الوسائل التكنولوجية ؟

نعم لا أحيانًا

24- كيف تصف المهام التي تقوم بها في ظل الإدارة الإلكترونية ؟

مهارات عالية دقة كبيرة جودة روتينية

25- ما هو مستوى درجة التزامك بمواعيد الحضور والانصراف في ظل العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية ؟

ضعيف جدا ضعيف متوسط جيد جيد جدا

26- ما هو مستوى درجة التزامك بوظيفتك في ظل العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية ؟

ضعيف جدا ضعيف متوسط جيد جيد جدا

27- هل تعتقد أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في إرساء مبدأ الشفافية على المعلومات بكليتكم ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم وضح كيف ذلك

.....

.....

28- هل كان من قبل العمل وفق الأسلوب الورقي يسعى فقط لإنهاء العمل دون النظر إلى الجودة ؟

نعم

المحور الرابع: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على التفاعل اللفظي للمورد البشري نحو قيمة

التواصل

29- كيف كانت فعالية الاتصال في الإدارة التقليدية ؟

ضعيف جدا ضعيف متوسط جيد جيد جدا

30- هل تميزت أوقات العمل أثناء الإدارة التقليدية بكثرة الحديث الجانبي فيما بين العمل ؟

نعم لا

31- هل تستخدم البريد الإلكتروني في عملية التواصل مع طالبي الوظيفة في الوقت الحالي ؟

نعم

32- كيف تُطرح شكاوى الموظفين بكميبتكم في الوقت الحالي؟

أسلوب ورقي أسلوب إلكتروني

33- كيف يتم التواصل مع مدير الجامعة غالبًا ؟

وجها لوجه

البريد الإلكتروني

مواقع التواصل الاجتماعي

الهاتف

أخرى تذكر

34- كيف تتواصل مع زملائك من الموظفين ؟

وجها لوجه

البريد الإلكتروني

مواقع التواصل الاجتماعي

الهاتف

أخرى تذكر

35- هل تعتقد أن عملك في ظل الإدارة الإلكترونية ساهم في تحسين الاتصال داخل المؤسسة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم وضح كيف ذلك

.....

.....

36- هل تعتقد أن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية قلل من التواصل وجها لوجه بين الموظفين

نعم لا

37- حسب رأيك ماهي ايجابيات التواصل الإلكتروني ؟

التواصل السريع تكلفة منخفضة تغطية واسعة النطاق إمكانية التنقل عن نقل المعلومات
أخرى تذكر

38- هل تعتقد أن الإدارة الإلكترونية انعكست إيجابا أم سلبا على قيمة التواصل بين الموظفين ؟

انعكاس إيجابي انعكاس سلبي

برر إجابتك
.....
.....

المحور الخامس: تنعكس الإدارة الإلكترونية ايجابيا على اهتمامات وتفضيلات المورد البشري نحو قيمة العمل الجماعي

39- هل تفضل التكوين الفردي أم الجماعي ؟

تكوين فردي تكوين جماعي

ولماذا؟.....
.....
.....

40- أيهما تفضل التدريب التقليدي أم التدريب الإلكتروني؟

التدريب التقليدي التدريب الإلكتروني

ولماذا؟.....
.....
.....

41- ما هي الوسائل التي تفضلها في برامج التكوين؟

وسائل تقليدية وسائل حديثة (إلكترونية)

42- ماهي درجة الروح الجماعية لديك في ظل العمل بالأسلوب الإداري التقليدي؟

ضعيف جدا ضعيف متوسط جيد جيد جدا

43- ماهي درجة الروح الجماعية لديك في ظل الإدارة الإلكترونية؟

ضعيف جدا ضعيف متوسط جيد جيد جدا

44- هل تفضل فرق العمل التقليدية أم فرق العمل الإلكترونية؟

فرق العمل التقليدية فرق العمل الإلكترونية

ولماذا؟.....
.....
.....
.....

45- هل تهتم إدارة الجامعة بتشكيل فرق أو مجموعات عمل إلكترونية؟

نعم لا

46- ما هي الوسائل التي تفضلها في التواصل مع مجموعات العمل؟

البريد الإلكتروني مواقع التواصل الاجتماعي التراسل الفوري أخرى تذكر

.....

47- هل تعتقد أن الوسائل التكنولوجية ساهمت في تحسين فرق العمل الجماعية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم وضح كيف ذلك؟.....
.....
.....

48- حسب رأيك ماهي مميزات العمل ضمن فريق عمل إلكتروني؟

سهولة تبادل المعلومات والأفكار والخبرات توفير الوقت واختصار المسافات تعزيز

الإبداع والابتكار تقوية العلاقة بين الأفراد تنمية روح الجماعة تحقيق الأهداف

تفويض المهام وتقسيمها تعزيز التعاون جعل الفرد أكثر جماعية

49- هل تعتقد أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تقليص أهمية العلاقات الاجتماعية ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم وضح كيف ذلك

.....

.....

ثانيا : المقابلات

دليل المقابلات مع عمداء الكليات

الأجوبة	الأسئلة
<p>المبحوث 2: عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية (مدة المقابلة :ساعة تقريبا) تاريخ المقابلة(28مارس2022) مكان المقابلة:مكتب العميدة</p>	<p>المبحوث 1: عميد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية (مدة المقابلة :ساعة تقريبا) تاريخ المقابلة(23مارس2022) مكان المقابلة:مكتب العميد</p>
<p>ج1:نعم نأمل أن تكون جامعة الشاذلي بن جديد من أوائل الجامعات الرائدة والتي تحقق نجاحات باهرة</p>	<p>س1:هل هناك رؤية مستقبلية بجامعة الشاذلي بن جديد؟</p>
<p>ج2:نعم، أفاق مستقبلية واعدة أهم مجرياتها هو إنشاء مخابر للكلية ،مسابقات الدكتوراه،فتح تخصصات جديدة ،تربصات للعمال يكون تكوينهم على مستوى كلية الحقوق .</p>	<p>س2:هل توجد رؤية مستقبلية لهذه الكلية ؟</p>
<p>ج3:رسالة جامعة الشاذلي بن جديد نبيلة تهدف إلى</p>	<p>س3:رسالة الجامعة مهمة للجميع،</p>

<p>تحسين كفاءات موظفيها وتقديم مستقبل واعد لطلابها</p>	<p>أهم ما فيها هو ربط الجامعة بالتنمية المجتمعية، لذلك ينبغي أن تكون التخصصات في إطار مخطط تنموي شامل واستيعاب أعداد من الطلبة بشكل عشوائي .</p>	<p>تتظر إلى رسالة الجامعة ؟</p>
<p>ج4: القيم التنظيمية التي نأمل أن يحققها الجامعة هي المساواة والنزاهة والعدل، وتطبيق القوانين مع كل من العمال والموظفين، ومع الطلبة والأساتذة وتقديم خدمة عالية وتحقيق الجودة</p>	<p>ج4: الارتباط بالقيم الأخلاقية النابعة من الدين والعقيدة الإسلامية .</p>	<p>س4: ما هي القيم التنظيمية التي نأمل الجامعة أن تحققها ؟</p>
<p>ج5: أن تكون في مصف الجامعات الكبرى وتعمل وفق الأنظمة الخاصة بالجودة في التكوين والتعليم .</p>	<p>ج5: تعددية التخصصات من الأهداف التي نسعى لتحقيقها الوصول إلى التكامل الذي تعنيه كلمة جامعة .</p>	<p>س5: ماهي الأهداف الرئيسية لهذه الجامعة؟</p>
<p>ج7: نعم هناك وعي بضرورة وجود تغيير وتطوير مستمر في هذه الجامعة، بوابك التطورات الحديثة التي يشهدها مجال التعليم والعمل والتكوين .</p>	<p>ج6: نعم هناك وعي وتسعى الكليات مع الإدارة الجديدة التي تحمل نفس اتجاه التغيير، وتعمل بتجسيده والمهمة شاقة بحكم الثقافة الموروثة وطبيعة المكان .</p>	<p>س6: هل هناك وعي بثقافة التغيير ولتطوير المستمر في هذه الجامعة (نعم / لا) ؟ في كلتا الحالتين برر إجابتك</p>
<p>ج7: نعم تحرص الجامعة على نشر الجودة من أجل تحقيق تكوين أفضل لطلابها، وتسهيل عملية التواصل بعمالها وموظفيها بطريقة أسهل .</p>	<p>ج7: نعم تحرص على نشر ثقافة الجودة وقد نصبت فيها خلية خاصة بالجودة ولكن يجب أن تتضافر الجهود .</p>	<p>س7: هل تحرص الجامعة على نشر ثقافة</p>

		الجودة (نعم /لا) في كلتا الحالتين برر إجابتك
ج8: هناك تواصل مستمر وسهل بين الموارد البشرية في الجامعة، خاصة فيما يتعلق بالمسؤولين الإداريين ووصول المعلومة بأسرع وقت ممكن .	ج8: يوجد تطور ملحوظ بخصوص عملية الاتصال، حيث صار الاتصال الإلكتروني هو المعتمد تقريبا في توصيل التعليمات ونشرها بالإضافة إلى السرعة والدقة .	س8: وضح كيف انعكست الإدارة الإلكترونية على السلوك الفظي (التواصل) للموارد البشرية في الجامعة ؟
ج9: الانعكاس ايجابي خاصة ما تعلق منها بالجانب البيداغوجي، تسهيل العمل خاصة في هذا الشق بالذات والمتمثل في بعض الإجراءات التنظيمية كصب النقاط والمداولات .	ج9: اختصار الوقت والجهد خصوصا بعد تنصيب الأرضيات حيث سهلت عملية الاتصال بشكل ملحوظ باستثناء التعيينات التي تتم بشكل مركزي .	س9: وضح كيف انعكست الإدارة الإلكترونية على الوظائف والأنشطة الإدارية بالجامعة ؟
ج10: تتمثل التحديات في : نقص الوسائل والإمكانيات المادية منها عدم وجود تكوين للموارد البشرية على هذه الوسائل .	ج10: ▪ صعوبات تقنية خاصة . ▪ نقص الأعوان المختصين . ▪ مشكلات التمويل واقتناء	س10: ما هي التحديات التي تقف أمام التطبيق

	<p>المعدات المطلوبة .</p> <p>▪ صعوبة اندماج الطلبة مع البنية التقنية نتيجة للتركيبية التي لا تزال ريفية .</p>	<p>الفعلي لإدارة الإلكترونية في جامعة الطارف ؟</p>
<p>الأجوبة</p>		<p>الأسئلة</p>
<p>المبحوث4: عميد كلية العلوم الطبيعية والحياة</p>	<p>المبحوث3: عميد كلية علوم وتكنولوجيا (مدة المقابلة: ساعة تقريبا) تاريخ المقابلة(6 أبريل 2022) مكان المقابلة: مكتب العميد</p>	
<p>ج1: نعم هناك رؤية مستقبلية تتمثل خاصة في عقد الشراكات مع الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيون، وكذلك عملية الرقمنة على جميع المستويات وتطوير البحث .</p>	<p>ج1: نعم تسعى جامعتنا إلى استحداث هياكل جديدة وتوسيع الجامعة من حيث المقرات، وبالتالي توسيع الخريطة البيداغوجية والبحثية وكذا التفتح على المحيط الاجتماعي والاقتصادي أيضا الانخراط في مساعي رفع مستوى الجودة، وتحسين ترتيب الجامعة .</p>	<p>س1: هل هناك رؤية مستقبلية بجامعة الشاذلي بن جديد؟</p>
<p>ج2: نعم هناك رؤية مستقبلية إضافة إلى ما ذكر ما سلفا على مستوى الجامعة، فإن الكلية تعمل على فتح تخصصات جديدة مهنية وفتح نوادي علمية وعقد اتفاقيات مع العديد من الشركاء .</p>	<p>ج2: نعم توجد رؤية مستقبلية لهذه الكلية تتمثل في : أولا :توسيع الخريطة البيداغوجية ، بفتح تخصصات جديدة تتماشى مع احتياجات المحيط الاقتصادي ثانيا :إنشاء مخابر تمكن التكفل بالبحث علمي والتطور التكنولوجي للمنطقة .</p>	<p>س2: هل توجد رؤية مستقبلية لهذه الكلية ؟</p>

<p>ج3: للجامعة مهام عديدة داخل وخارج أسوارها إذ يجب الاعتماد على الكوادر البشرية المتخرجة من جامعتنا وعلى الجامعة توفير جميع الإمكانيات.</p>	<p>ج3:رسالة الجامعة تعتبر من أهم الوسائل التي ينظر إليها المجتمع بامتياز إذ تشمل كل الميادين وبالتالي على الفاعلين في الجامعة التحلي بروح المسؤولية للاحتفاظ والرقى بها .</p>	<p>س3:كيف تنظر إلى رسالة الجامعة ؟</p>
<p>ج4: قيمة العمل الجماعي الالتزام بأداء المهام قيمة الولاء للجامعة قيمة احترام الوقت</p>	<p>ج4: الالتزام والمواظبة + احترام أوقات العمل + انجاز الأعمال + الأخلاقيات(الاحترام المتبادل،احترام السلم الإداري) .</p>	<p>س4: ما هي القيم التنظيمية التي تأمل الجامعة أن تحققها ؟</p>
<p>ج5: <u>تتمثل الأهداف الرئيسية للجامعة في ما يلي :</u> - إيجاد حلول للمشاكل التي يعانيتها الاقتصاد الوطني والمشاكل الاجتماعية التي يتخبط فيها المجتمع،من خلال عقد العديد من الاتفاقيات مع الشركاء الاقتصاديين .</p>	<p>ج5: <u>نعم تتمثل الأهداف الرئيسية للجامعة في ما يلي :</u> - المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطور التكنولوجي . - المشاركة في دعم القدرات العلمية - التكوين المتواصل . - العمل على زيادة مرتبة الجامعة والمساهمة في تطوير لمحيط البحثي</p>	<p>س5: ما هي الأهداف الرئيسية لهذه الجامعة؟</p>
<p>ج7:نعم،الجامعة جزء من المجتمع وكل الأسرة الجامعية واعية بدورها للمشاركة والمساهمة في التغيير الواعي والسلمي وبمنهجية علمية .</p>	<p>ج6: نعم يتجلى ذلك من خلال الاتفاقيات المبرمة في العديد من المجالات مع الفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين،إضافة إلى الهيئات والمخابر العلمية .</p>	<p>س6:هل هناك وعي بثقافة التغيير ولتطوير المستمر في هذه الجامعة (نعم / لا) ؟</p>

		في كلتا الحالتين برر إجابتك
<p>ج7: نعم والدليل وجود خلية الجودة على مستوى الجامعة وعلى مستوى كل كلية ،ومن خلال المبادرات البناءة داخل المجتمع وما تنظمه الملتقيات وخلق مشاريع بمشاركة العديد من الشرائح داخل المجتمع إلا دليل على هذا .</p>	<p>ج7: نعم ويتجلى ذلك من خلال مسابقات الدكتوراه التي تنظم كل سنة والتي يشرف عليها أساتذة أكفاء من داخل الجامعة وخارجها ، كذلك من خلال إشراك أساتذة متخصصين من داخل وخارج الوطن في اللجان العلمية للملتقيات كذلك نجد أن هناك توجه مستقبلي نحو التميز يتجلى في توجيهات السيد رئيس الجامعة،وكذا نشر عبر المواقع والصفحات الرسمية .</p>	<p>س7: هل تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة (نعم /لا) في كلتا الحالتين برر إجابتك</p>
<p>ج8: نعم انعكست إيجابا حيث أصبحت جميع ملفات أعضاء الأسرة الجامعية تسير عن طريق (PROQRES) ، وأصبح لكل كلية صفحات خاصة رسمية في كل شبكات التواصل .</p>	<p>ج8: أكد هناك انعكاس ايجابي تتمثل في إرساء علاقات مهنية بحتة بعيدة عن الصراعات الشخصية .</p>	<p>س8: وضح كيف انعكست الإدارة الإلكترونية على السلوك اللفظي (التواصل) للموارد البشرية في الجامعة ؟</p>
<p>ج9: الإدارة الإلكترونية طورت الحوكمة وسهلتها،كما ساهمت في ربح الوقت وسرعة التواصل بين جميع مكونات الأسرة الجامعية .</p>	<p>ج9: انعكست إيجابا على الأنشطة السلوكية من خلال اختصار الوقت ،الحفاظ على صيرورة العمل الإداري وخاصة في حالة عدم حضور الأفراد إلى مقرات العمل</p>	<p>س9: وضح كيف انعكست الإدارة الإلكترونية</p>

	بسبب ظروف طارئة	على الوظائف والأنشطة الإدارية بالجامعة ؟
س 10: ما هي التحديات التي تقف أمام التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية في جامعة الطارف ؟	ج10: تتمثل التحديات في : <ul style="list-style-type: none"> ▪ نقص المورد البشري المؤهل . ▪ غياب الإرادة لدى بعض الأفراد. ▪ ضعف دفع الانترنت في عدد من مواقع الجامعة . 	ج10: تتمثل التحديات في : <ul style="list-style-type: none"> ▪ مشكلة تدفق الانترنت . ▪ نقص الهياكل مع تدفق عدد كبير من الطلبة .
الأسئلة	الأجوبة	

***مقابلات مع طلبة الدكتوراه**

الأسئلة	الأجوبة
الأسئلة	المبحوث 1 (مدة المقابلة 45د) تاريخ المقابلة: (28 فيفري 2022) مكان المقابلة: كلية الأدب واللغات
س1: ماذا تعرف عن مفهوم أو مصطلح الإدارة	المبحوث 2 (مدة المقابلة ساعة ونصف) تاريخ المقابلة: (25 فيفري 2022) مكان المقابلة: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بقاعة الأساتذة
ج1: هي تلك التحولات والتغيرات في عام الإدارة والمؤسسات والتي كان من خلالها التحول إلى استعمال التقنية والأساليب الرقمية الحديثة في	مصطلح إدارة إلكترونية يعبر عن نظام تكنو اجتماعي مفتوح ذو إستراتيجية إدارية تعتمد على التكنولوجيا ، كنسق فني وتضيف الباحثة قائلة: ممثلة في الأساليب التقنية لتكنولوجيا المعلومات هدفها الانتقال التدريجي

<p>من التنظيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الحديث، بغية عصرنة كافة أشكال المعاملات الإدارية، والرفع من مستوى أداء المؤسسات وتحسين خدماتها وممارساتها</p>	<p>تسيير أمور المؤسسات والإدارات العامة والخاصة .</p>	<p>الإلكترونية؟</p>
<p>ج2: تتعامل الإدارة التقليدية في انجاز مهامها ومعاملاتها من خلال التواصل المباشر، وتستخدم مراسلاتها على الأوراق والملفات، أما الإدارة الإلكترونية تعتمد على الوسائل التكنولوجية (أجهزة ومعدات) في كافة معاملاتها -الإدارة التقليدية تعتمد على استخدام الوثائق الورقية في حفظ بياناتها وفي كافة أعمالها -الإدارة الإلكترونية تعتمد على التكنولوجيا في عمليات التوثيق الإلكترونية. -تعتمد الإدارة التقليدية اعتمادا كليا على الموارد المالية والبشرية حتى تستطيع تحقيق أهدافها. أما الإدارة الإلكترونية تعتمد على التكنولوجيا في تحقيق أهدافها. الإدارة التقليدية تتطلب فترة زمنية طويلة حتى تتمكن من التفاعل بالشكل المطلوب لتحقيق أهدافها، أما الإدارة الإلكترونية تمكن الموظف من إرسال البيانات والتواصل مع أكبر عدد ممكن من الأشخاص في ذات الوقت وبوقت أقل .</p>	<p>ج2: هناك العديد من الفوارق بين المفهومين من بينها أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على البرامج الحديثة في حين الإدارة التقليدية تعتمد على ما هو ورقي وذو جهد بشري</p> <p>ج3: هناك عدة عيوب أذكر منها</p> <p>*البطء في تسيير الأمور الداخلية للمؤسسة .</p> <p>*البطء في القيام بالأمور البيداغوجية التي تخص الطالب والأساتذ والموظفين .</p> <p>*التكاليف الكبيرة التي تتكبدها المؤسسة الجامعية جراء العمل الورقي.</p>	<p>س2: حسب رأيك ما هو الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية ؟</p> <p>س3: حسب رأيك ماهي عيوب الإدارة الورقية في الجامعة ؟</p>
<p>ج3: سلبياتها تتمثل في :</p> <p>*صعوبة الحصول على المعلومات عند الحاجة إليها .</p> <p>*بطء في إنهاء المعاملات ، وضعف الرقابة على سير العمل ، ضياع الوقت والجهد في الأعمال الورقية اليومية .</p> <p>*تفاقم آثار البيروقراطية السلبية على سير العمل اليومي .</p> <p>*ضعف الإنتاج على مستوى الفرد والمؤسسة، وتكرار الأعمال المتشابهة بين الإدارات خاصة ذات البعد الجغرافي نتيجة ضعف الاتصال والربط بينهم .</p>		

<p>ج4: الانعكاس على اتجاهات المورد البشري يكون عن مدى تقبله أو رفضه للعمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية، أي احتمال أن يكون انعكاس سلبي أو ايجابي .</p>	<p>ج4: الإدارة الإلكترونية جعلت من المورد البشري أكثر توجها لهذا العمل الحديث بدل التقليدي على خلفية كل التسهيلات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية، حيث أحدثت نوعا من الارتياح لدى المورد البشري بحكم ما كان يعانيه من قبل .</p>	<p>س4: حسب رأيك كيف انعكست الإدارة الإلكترونية على اتجاهات المورد البشري في المؤسسة ؟</p>
<p>ج 5: الانعكاس على سلوك المورد البشري يكون عن مدى تقبله أو رفضه للعمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية، أي احتمال أن يكون انعكاس سلبي أو ايجابي .</p>	<p>ج5: انعكست الإدارة الإلكترونية على سلوك المورد البشري من خلال ما أحدثه من سهولة وسرعة في الأداء، وكذا إتقان العمل بكل راحة وبأقل جهد كما أن المورد البشري يقبل العمل دون تفكير في الصعوبات بحكم أن المورد البشري الحالي سريع التعلم من الناحية التكنولوجية</p>	<p>س5: حسب رأيك كيف انعكست الإدارة الإلكترونية على سلوك المورد البشري في المؤسسة ؟</p>
<p>ج6: الانعكاس على اتصال المورد البشري يكون عن مدى تقبله أو رفضه للعمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية، أي احتمال أن يكون انعكاس سلبي أو ايجابي .</p>	<p>ج6: *تسهيل عملية الاتصالات الإدارية خاصة العمودية بين الموظفين والمسؤولين. *سهولة الاتصالات الأفقية بين الموظفين في حد ذاتهم *سهولة التواصل بين الموارد البشرية الداخلية والشركاء الخارجيين للجامعة</p>	<p>س6: كيف انعكست الإدارة الإلكترونية على قيمة اتصال الموارد البشرية في المؤسسة ؟</p>
<p>ج7: من خلال السعي على اقتناء وإدماج الوسائل التكنولوجية (الأجهزة والمعدات) والعمل على تنظيم الدراسة عن بعد وتنظيم المنتقيات الوطنية والدولية أي أن جامعة الجزائر بوجه عام وجامعة الطارف تسعى جاهدة إلى مواكبة التطور التقني في ممارسة المهام التنظيمية .</p>	<p>ج7: الإدارة الإلكترونية هذا التوجه الجديد ساهم في تحقيق الفعالية الإدارية من خلال جودة إتقان العمل وسرعة أداء المهام وكذا سرعة التنفيذ والذي جعل أداء العمل الإداري يتحسن مقارنة بالسابق بحكم التغيرات التي أحدثتها الإدارة</p>	<p>س 7: وضح كيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الأداء الإداري بالجامعة ؟</p>

	الإلكترونية	
<p>ج8: دوراً فعالاً و ايجابياً خاصة في سرعة الحصول على المعلومة ، وتبسيط إجراءات العمل .</p>	<p>ج8: الوسائط الإلكترونية جعلت منا البحث العلمي يسيرا جدا، من خلال إجراء المداخلات والملتقيات الدولية والوطنية عن بعد وكذلك من خلال تسهيل طرق البحث العلمي وإخراج البحوث وغيرها .</p>	<p>س8: كباحث دكتوراه يفترض منك استخدام الوسائط التكنولوجية سواء في مشروع بحثك أو في التعلم عن بعد . وضح كيف لعبت الوسائط الإلكترونية دوراً هاماً في نشاطك البحثي؟</p>
<p>ج9: نعم كونها تسعى جاهدة إلى مواكبة التطور التكنولوجي في مختلف مجالاتها ونشاطاتها البحثية والعلمية .</p>	<p>ج9: لا أظن ذلك نظراً للتأخر في تفعيل العمل بالرقمنة في كل المجالات .</p>	<p>س9: هل تعتقد أن جامعة الطارف تحرص على نشر ثقافة الجودة؟</p>
<p>ج10: قيم تنظيمية تتماشى والمتطلبات الحديثة</p>	<p>ج 10:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ الالتزام الوظيفي ✚ الجودة ✚ الإلتقان ✚ الفعالية الإدارية 	<p>س10: ماهي القيم التنظيمية التي تأمل من جامعة الشاذلي بن جديد أن تحققها؟</p>
<p>ج11: نعم وذلك بسبب التطورات التكنولوجية الحاصلة في ظل العصر الحديث ، وتحسين ممارساتها وخدماتها</p>	<p>ج11: نعم هناك وعي والدليل تلك المحاولات من أجل الولوج إلى العمل</p>	<p>س 11: هل هناك وعي</p>

سواء خدماتها الإدارية أو في مجال البحث العلمي (ملتقيات دولية ووطنية).	بالإدارة الإلكترونية .	ثقافة التغيير والتطوير بالجامعة ؟
<p>ج12:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ تبسيط إجراءات العمل ووضوحها، وتقليل الاستعمال الورقي. ▪ القضاء على الهرمية والبيروقراطية في التنظيم . ▪ تحسين مستوى الخدمات ▪ تخفيض التكاليف . 	<p>ج12: سرعة تنفيذ المهام الإدارية بالنسبة للموظفين والطلبة والأساتذة.</p>	<p>س12: حسب رأيك ما هي مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة سواء بالنسبة للطلبة ، الأساتذة والموظفين الإداريين ؟</p>

<p>المبحث 4 (مدة المقابلة ساعة ونصف) تاريخ المقابلة: (16 مارس 2022) مكان المقابلة: كلية العلوم الاقتصادية وتحديدًا بقاعة الأساتذة</p>	<p>المبحث 3 (مدة المقابلة :ساعة ونصف) تاريخ المقابلة: (3 مارس 2022) مكان المقابلة: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بقاعة الأساتذة</p>	
<p>ج1: الإدارة الإلكترونية منظومة إلكترونية متكاملة ، تهدف إلى تحويل العمل الإداري من إدارة يدوية عادية إلى إدارة باستخدام الحاسب الآلي وذلك باعتماد نظم معلوماتية .</p>	<p>ج1: الإدارة الإلكترونية منظومة إلكترونية متكاملة، منظمة وهادفة تسعى إلى استخدام التكنولوجيا في العمليات الإدارية والاستغناء نهائيًا عن الورق مع ضمان الشفافية والحوكمة في كل</p>	<p>س1: ما ذا تعرف عن مفهوم أو مصطلح الإدارة الإلكترونية؟</p>

<p>ج2: الإدارة التقليدية هي الإدارة التي تستخدم الأدوات التقليدية لحفظ وجمع المعلومات الإدارية، أو الحكومات والمعلومات الخاصة بالمواطنين باستخدام الأوراق وعلب الأرشفة... الخ من الوسائل أما الإلكترونية هي التي تستخدم الأساليب والتقنيات وكذلك الأدوات الحديثة كأجهزة الكمبيوتر ولواحقه وما يتطلب ذلك من كادر بشري استثماري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة ، وكذلك بنية شبكية تحتية قوية وسريعة وآمنة .</p>	<p>مراحلها.</p> <p>ج2: الإدارة الإلكترونية سريعة / منظمة / دقيقة / شفافية / مرنة / سهولة اتخاذ القرار / تقلل من الجهد ولوقت والتكاليف</p>	<p>س2: حسب رأيك ما هو الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية ؟</p>
<p>ج 3 : : عيوب الإدارة الورقية</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ استغراق وقت كبير في إنجاز المهام الإدارية. ▪ عبء البحث والوصول إلى المعلومة المراد البحث عنها. ▪ التكاليف الباهظة للوسائل لمستخدمه كالأوراق وغيرها <p>الأخطاء المتكررة في حساب معدلات الطلبة مثلا.</p>	<p>ج3: عيوب الإدارة الورقية</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ البيروقراطية ▪ تشجع على الفساد والمحسوبية ▪ بطيئة تمنح وقوة أكبر للمدير ▪ بيئة غير محفزة على الإبداع ▪ ضعف الرقابة والمتابعة ▪ تضيق الكثير من الوقت والجهد 	<p>س 3: حسب رأيك ماهي عيوب الإدارة الورقية في الجامعة ؟</p>
<p>ج4: انعكست الإدارة الإلكترونية على اتجاهات المورد البشري من خلال اتجاه الموارد البشرية إلى العمل الإلكتروني وبالتالي ساهم ذلك في تغيير النظرة إلى قيمة العمل .</p>	<p>ج4: انعكست الإدارة الإلكترونية بالإيجاب على اتجاهات المورد البشري لأنها تسهل مختلف العمليات والنشاطات وتقلل من نشاط الجماعات غير الرسمية التي تستخدم المعلومات لصالحها الخاص. كما تعمل على تنمية مهارات المورد</p>	<p>س4: حسب رأيك كيف انعكست الإدارة الإلكترونية على اتجاهات المورد البشري في المؤسسة ؟</p>

	البشري، من أجل التحكم الجيد في الجوانب التكنولوجية	
س5: حسب رأيك كيف انعكست الإدارة الإلكترونية على سلوك المورد البشري في المؤسسة ؟	ج5: انعكست بالإيجاب على سلوك المورد البشري بالجامعة، لأنها تمكنه من ضبط جدولته الزمنية لمختلف العمليات وكذا تنظيم شكل جيد، وترفع من قيمة العمل الإداري وتقضي على أشكال الدعاية والمغالطات.	ج5: انعكست الإدارة الإلكترونية على سلوك المورد البشري في المؤسسة ؟
س6: كيف انعكست الإدارة الإلكترونية على قيمة اتصال الموارد البشرية في المؤسسة ؟	ج6: عززت من الاتصالات الهادفة واكتسب الموظفين يقظة إلكترونية واتصالية معلوماتية، يجعلهم يدركون بوعي فردي وجمعي، إن الاتصال مهم وإن الإدارة الإلكترونية تلغي بالتدرج الهرمية الزائدة في الهيكل التنظيمي التقليدي الغير المرن، الذي يعيق من قوة الاتصال وقيمتيه بسبب الهرمية المفرطة وتشجع على البيئة التفاعلية	س6: كيف انعكست الإدارة الإلكترونية على قيمة اتصال الموارد البشرية في المؤسسة ؟
س7: وضح كيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة	ج7: جودة الأداء تعزز من خلال التدريب والتطوير المستمرين للمورد البشري و الاهتمام به وتوضيح أهمية الإدارة الإلكترونية التي	س7: وضح كيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة
ج7: ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق الجودة في الأداء من خلال تطويره، خفض الأعمال الورقية ، تحسين الخدمات ، خفض التنقل، التوصيل في أي مكان وزمان، سهولة الوصول إلى المعلومات .		

	<p>تساهم في بناء اقتصاد معرفة وأن الإدارة الإلكترونية بدون مورد بشري لا يمكنها أن تشتغل فهي وسيلة والمورد البشري هو رأس مال المؤسسة .</p>	<p>الأداء الإداري بالجامعة ؟</p>
<p>ج8: بالنسبة للتعليم عن بعد سهلت التواصل بين الأستاذ والطلبة من ناحية ومن ناحية أخرى الأعمال المنجزة من طرف الطلبة باستخدام الوسائط المتعددة، التي سهلت على الأستاذ التصحيح وكذلك خلصته من عناء وعبء حمل الأعمال كذلك ساهمت الوسائط التكنولوجية في إيصال المعلومة للطالب بطريقة واضحة وبسيطة، من خلال الصورة و الصوت مما يساعد على ترسيخ المعلومة بذهن الطالب .</p> <p>أما فيما يخص انجاز نشاطي البحثي فقد مكنتني من جمع المراجع والمصادر بأقل جهد وتكلفة، وكذلك التواصل مع الأساتذة والزملاء من نفس التخصص لتبادل المعلومات وغيرها .</p> <p>استخدام التقنيات الحديثة لإنجاز المداخلات بداية من الكتابة، وعرضها باستخدام (برنامج باوربونت) إلى غير ذلك من الاستخدامات أقل ما يقال عنها أنها تمكن الطالب من انجاز أعماله بطريقة سهلة وبسيطة وبأقل جهد وأقل تكلفة .</p>	<p>ج8: ساعدتنا في اقتناء المراجع الإلكترونية الحديثة كانت وسيلة مناسبة في جائحة كورونا وما تبعها من تداعيات كغلق الجامعات والمكتبات وتوقف الملتقيات الحضورية .</p> <p>وجدت العديد من البرامج لإدارة البرامج الإلكترونية إذ تقلل من الجهد والوقت ولما له من قيمة بحثية وعلمية كبيرة تعمل بها كبرى البيانات العالمية تمكنت من الدخول للعديد من المواقع الإلكترونية والمنصات البحثية التي تقدم محتوى علمي قيم .</p>	<p>س8: كباحث دكتوراه يفترض منك استخدام الوسائط التكنولوجية سواء في مشروع بحثك أو في التعلم عن بعد . وضح كيف لعبت الوسائط الإلكترونية دوراً هاماً في نشاطك البحثي؟</p>
<p>ج9: أكيد لمواكبة التطورات الحاصلة وخاصة في الفترة الأخيرة جراء جائحة كورونا فقد أصبح أمر حتمياً بل ضرورياً .</p>	<p>ج9: *في الآونة الأخيرة أصبحت تشجع على نشر ثقافة الجودة، بحيث أقدمت على توفير ايميلات مهنية للأساتذة والموظفين والطلبة</p>	<p>س9: هل تعتقد أن جامعة الطارف تحرص على نشر ثقافة الجودة ؟</p>

	<p>الرفع مقروئية الجامعة . *أبرمت العديد من اتفاقيات الشراكة مع محيط الاقتصادي والاجتماعي *تنشر بشكل دوري مختلف المنح الدولية المقدمه لاستكمال الدراسة سواء ليسانس / ماستر /دكتوراه *فتح حسابات في غوغل سكولر .</p>	
<p>ج10: قيم الولاء والانتماء التنظيمي . قيمة العمل الجماعي قيمة الالتزام والإتقان في أداء الأنشطة والوظائف</p>	<p>10: الاحترافية في البحث العلمي/إعطاء أولوية للطلبة المتفوقين / القضاء على سياسة لكم / نشر الفكر المقاولاتي بين الطلبة خاصة ذوي التخصصات الإنسانية والاجتماعية</p>	<p>س10: ماهي القيم التنظيمية التي تأمل من جامعة الشاذلي بن جديد أن تحققها ؟</p>
<p>ج11: نعم نلمس هذا من خلال المجهودات المبذولة من طرف عمداء مدير الجامعة وعمداء الكليات ن وكذلك الأساتذة،فد لاحظنا تطور في الأداء نظير السنوات السابقة وأصبح لزاما وأبرز مثال استخدام منصة PROGRESS والذي أصبح ضرورة حتمية مما يتوجب على الأساتذة والقائمين على العمليات البيداغوجية الحرص على استخدام مثل هذه التطبيقات لمواكبة التطورات، وتحسين الأداء وكذلك القضاء على مشاكل المتعلقة بمعدلات الطلبة من أخطاء وغيرها</p>	<p>ج11: حسب رأي لا يوجد وعي جمعي بثقافة التغيير والتطوير فكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية مثلا لا تتوفر على مكتبة ورقية ولا إلكترونية ولا وانترنت للتعليم الإلكتروني ولا قاعة محاضرات سمعية بصرية مجهزة للطلبة من أجل تشجيعهم على العمل والإبداع .</p>	<p>س 11: هل هناك وعي بثقافة التغيير والتطوير بالجامعة ؟</p>
<p>ج12: من مزاياها أذكر: • سرعة في إنجاز العمل .</p>	<p>ج12: من مزاياها أذكر: تشجع على ثقافة الجودة.</p>	<p>س12: حسب رأيك ما هي</p>

<ul style="list-style-type: none"> • خفض تكاليف العمل مع رفع مستوى الأداء . • المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير لدائم للمعلومات بين متخذي القرار . • تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني ومعالجة ظاهرتي الرشوة والبيروقراطية . • تطوير آلية لعمل ومواكبة التطورات . • رفع كفاءة لعاملين في الإدارة. • سهولة التوصل بين الأساتذة والطلبة وبين لطلبة والإداريين وكذلك بين الأساتذة والإداريين . 	<p>تقضي على الرداءة .</p> <p>تحفظ الحقوق والواجبات .</p> <p>تعزز من قيمة العمل</p> <p>ترفع قيمة الاتصال الهادف .</p> <p>تتي المهارات الرقمية</p> <p>تشجع على الإبداع والابتكار .</p> <p>تقلل من السلطة والمركزية .</p> <p>تساهم في دفع التعليم الإلكتروني.</p> <p>تقدم مناخ تعليمي للأستاذ يساعده على تقديم محتوى جيد من المحاضرات .</p>	<p>مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة سواء بالنسبة للطلبة ، الأساتذة والموظفين الإداريين ؟</p>
<p>المبحث 6: (مدة المقابلة ساعة) تاريخ المقابلة: (23 مارس 2022) مكان المقابلة: كلية الحقوق</p>	<p>المبحث 5: (مدة المقابلة :ساعة) تاريخ المقابلة: 25 مارس 2022) مكان المقابلة: كلية علوم الطبيعة والحياة</p>	
<p>ج1: هي عصرنة الإدارة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تقديم خدمات عالية في الأداء .</p>	<p>ج1: هي استخدام وتوظيف تكنولوجيا الإعلام والاتصال على نطاق واسع في كل الممارسات والخدمات الإدارية لضمان تقديم أحسن وأسرع الخدمات العمومية للجمهور ، وهي كذلك انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت لتقديم خدمات أسرع</p>	<p>س1: ما ذا تعرف عن مفهوم أو مصطلح الإدارة الإلكترونية؟</p>

	وأفضل عن طريق خدمة التواصل بالمعلومات مع الجمهور .	
<p>ج2: يكمن الفرق بين الإدارة التقليدية والإلكترونية : *سهولة الوصول إلى الخدمة في أي مكان وزمان أما الإدارة التقليدية تتطلب وقتا جهدا ووقتا كبيرا نظرا البيروقراطية التي تتميز بها الإدارة الجزائرية . *تحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية من حيث المساواة في المعاملة والخدمات المقدمة أما الإدارة التقليدية تعتمد على القرابة والمحسوبية لأداء الخدمة المطلوبة . *التقليص من الاعتماد على العمل الورقي و جودة الأداء أثناء تقديم الخدمة إلكترونيا،أما الإدارة التقليدية تتطلب الكثير من النفقات غالبا ما تكون الخدمات المنجزة لا تتطابق مع الأعمال المراد إنجازها .</p>	<p>ج2: الإدارة الإلكترونية: خدمة التواصل السريع /قلة الجهد والوقت /تقليص تكاليف الخدمة العمومية /سرعة الاستجابة واحترام المواعيد / سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة /أكثر مرونة في التعاملات الإدارية / سرعة في اتخاذ القرارات / إزالة الحواجز والتعقيدات البيروقراطية الإدارة التقليدية : خدمة التواصل البطيء / أخذ جهد أكبر و وقت أطول / عبء تكاليف الخدمة العمومية / بطء الاستجابة وعدم التقيد بالمواعيد/ صعوبة المحاسبة وغموض الخدمة / عدم المرونة في التعاملات الإدارية / بطء اتخاذ القرارات / التعقيدات البيروقراطية .</p>	<p>س2:حسب رأيك ما هو الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية ؟</p>
<p>ج 3: : عيوب الإدارة الورقية</p> <p>✚ البيروقراطية . ✚ النفقات الناجمة عن الأعمال الورقية . ✚ الاعتماد على عامل القرابة والمحسوبية أثناء أداء المهام .</p>	<p>ج3: عيوب الإدارة الورقية</p> <p>بطء الخدمات وصعوبة الإجراءات ، إقامة الحواجز الإدارية التعقيدات البيروقراطية .</p>	<p>س 3:حسب رأيك ماهي عيوب الإدارة الورقية في الجامعة ؟</p>
<p>ج4:تشجيع المورد البشري على تعلم المعرفة الالكترونية ومسايرة التطور التكنولوجي،وشمولية المعلومات وسرعة توفيرها تمكنه من تسهيل عملية</p>	<p>ج 4 : كان للإدارة الالكترونية الأثر الايجابي على اتجاهات المورد البشري حيث ساهمت في</p>	<p>س4:حسب رأيك كيف انعكست الإدارة</p>

<p>اتخاذ القرار وفهم الأهداف التنظيمية والمشاركة في المشكلات .</p>	<p>تبسيط وسهولة الخدمات المقدمة من قبل إدارة الجامعة /سهولة التعامل والتواصل بين الجامعة والموارد البشرية العاملة تحت وصايتها / شجعت على تفعيل خدمات تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة.</p>	<p>الإلكترونية على اتجاهات المورد البشري في المؤسسة ؟</p>
<p>ج 5: انعكست الإدارة الإلكترونية على اتجاهات المورد البشري من خلال :</p> <p>- توجيه السلوك ضمن الظروف التنظيمية التي تعيشها الجامعة، لتنمية الوعي والتكيف مع التكنولوجيا الجديدة، من خلال التفاعل والاحتكاك مع الأفراد ذوي الخبرة والذي يحقق الالتزام التنظيمي،</p> <p>كذلك يحفز على العمل الجماعي والشعور بالإنجاز الجماعي وخلق نوع من الانتماء والولاء .</p>	<p>ج5: ساهمت الإدارة الإلكترونية في انفتاح الجامعة أكثر في تعاملاتها مع مواردها البشرية ، الشيء الذي ساهم في تعزيز ثقة المورد البشرية في إدارة الجامعة ، وساهم كذلك في تقليل التوترات والصراعات بين الجامعة ومواردها البشرية وخير دليل على ذلك هو تقلص حجم الصراعات العمالية داخل إدارة الجامعة خلال السنوات الأخيرة .</p>	<p>س5: حسب رأيك كيف انعكست الإدارة الإلكترونية على سلوك المورد البشري في المؤسسة ؟</p>
<p>ج6: تنعكس الإدارة الإلكترونية على قيمة الاتصال من خلال :</p> <p>إن متطلبات الإدارة الإلكترونية تطوير مختلف شبكات الاتصال لتقديم المعلومات اللازمة ، وقت الحاجة لها وهذا ما يحقق الشفافية المطلوبة وتحفيز الموارد البشرية على العمل الجماعي والتعاون ، وتنعكس كذلك الإدارة الإلكترونية على طبيعة الاتصال العمودي الناتجة عن الإدارة التقليدية التي تحتكر المعلومة في قمة الهرم ، ليصبح الاتصال أفقي لتنتشر المعلومة في مختلف مصالح وأقسام الجامعة .</p>	<p>ج6: ساهمت في مرونة الاتصال والتواصل بين إدارة الجامعة ومواردها البشرية في كنف الشفافية والمصادقية بعيدا عن كل أشكال البيروقراطية والتعقيدات الإدارية في الإدارة والتسيير والتوجه نحو تفعيل ثقافة تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة .</p>	<p>س6: كيف انعكست الإدارة الإلكترونية على قيمة اتصال الموارد البشرية في المؤسسة ؟</p>
<p>ج7: ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة</p>	<p>ج7: كان لتفعيل الإدارة</p>	<p>س7: وضح</p>

<p>الأداء الجامعي من خلال تخطي القيام بالأعمال الروتينية التي تتطلب جهدا ووقتا لانجاز المهام ،والتقليل من الأعمال الورقية وذلك باستخدام التقنيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال . توفير بنية تحتية للإدارة الإلكترونية تربط جميع الموارد البشرية من إداريين وطلبة وأساتذة،التي تسهيل عملية اتخاذ القرار</p>	<p>الإلكترونية بالجامعة كل الأثر الايجابي في ضمان جودة الأداء والخدمات الإدارية ، حيث ساهمت في تحقيق الإدارة الرشيدة القائمة على الشفافية والمصداقية في التسيير ، وفتحت آفاق جديدة نحو ضمان أحسن الخدمات وتبسيط الإجراءات العمل بما تقتضيه تقنيات و وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة ، والتوجه أكثر نحو عصنة الإدارة و التسيير .</p>	<p>كيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الأداء الإداري بالجامعة ؟</p>
<p>ج8:لعبت الوسائط الإلكترونية دورا هاما في الحصول على المراجع العلمية وكذلك الدراسات السابقة المتشابهة لموضوع بحثي،وما توفره من جهد ووقت وتكلفة إضافة إلى الورشات العلمية التي تساعد على التوجيه والاحتكاك بأساتذة وذو الخبرة ، لزرع نوع من الثقة ولقدرة على مواجهة الصعوبات .</p>	<p>ج8: ساهمت الوسائط الإلكترونية في التقليل من عبء التنقل والبحث على المراجع المراد استخدامها في انجاز واستكمال أطروحة الدكتوراه ناهيك عن الاستفادة منها في الأعمال البيداغوجية الأخرى على غرار المشاركة في الملتقيات العلمية والأيام الدراسية والجلسات العلمية ، لاسيما تزامنا من تفشي وانتشار وباء كورونا الذي كان له انعكاسات سلبية في شتى مجالات الحياة لاسيما المجال العلمي ، كذلك ساهمت الوسائط الإلكترونية في تقليل الجهد والوقت في عمليات البحث والاستعانة بالمراجع العلمية ، بالإضافة إلى وفرة وتنوع المراجع</p>	<p>س8:كباحث دكتوراه يفترض منك استخدام الوسائط التكنولوجية سواء في مشروع بحثك أو في التعلم عن بعد .وضح كيف لعبت الوسائط الإلكترونية دورا هاما في نشاطك البحثي؟</p>

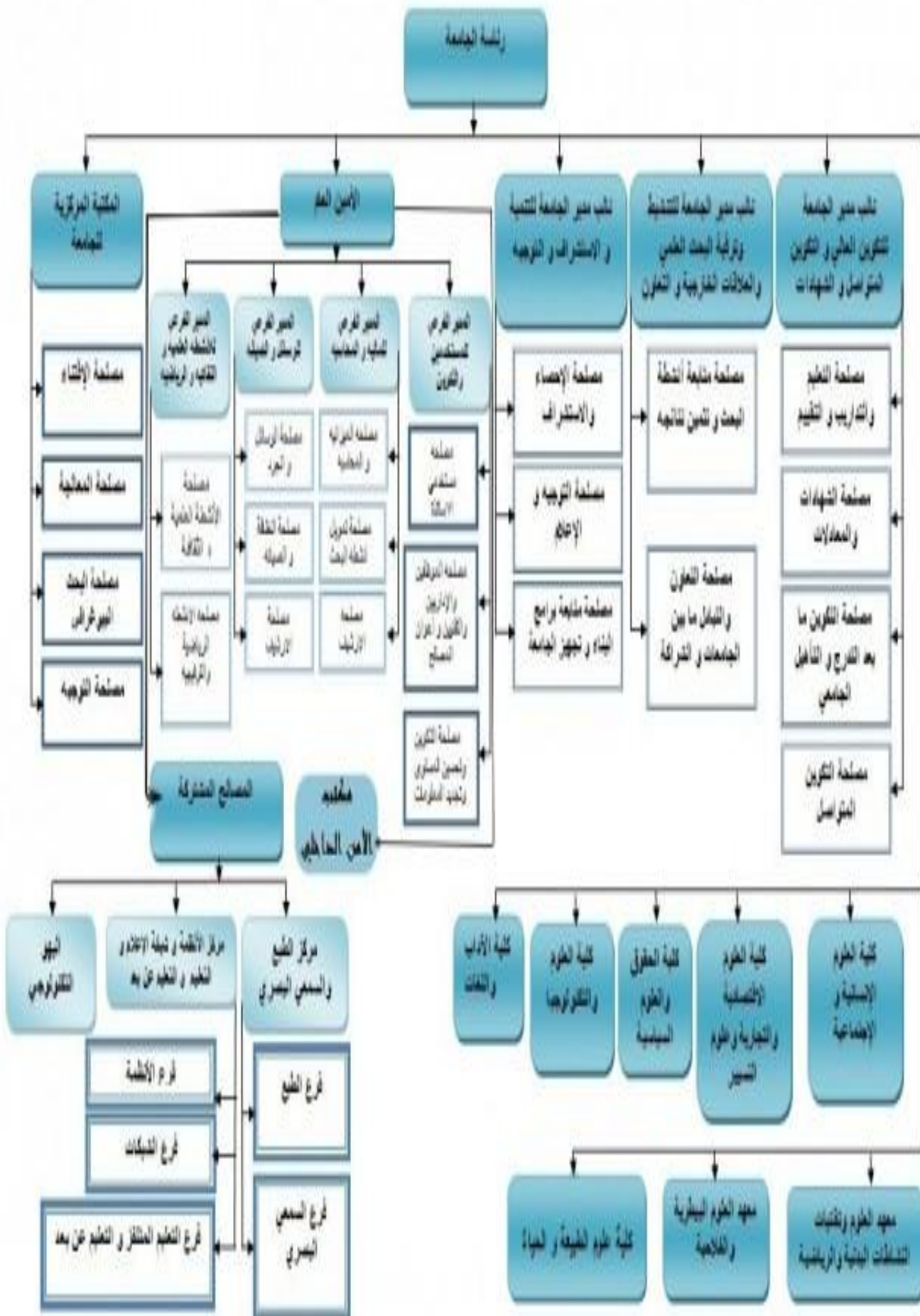
	<p>العلمية التي توفرها الوسائط الإلكترونية من خلال محركات ومواقع البحث عبر الانترنت ، ناهيك عن القيمة العلمية لتلك المراجع التي توفرها الخدمات الإلكترونية</p>	
<p>ج9:نعم وذلك من خلال تطوير شبكات الاتصال التي تتوافق مع بيئة التحول كالتعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا،ونشر مختلف المحاضرات في المواقع الرسمية للكليات .</p>	<p>ج9: يظهر ذلك من خلال انسيابية الخدمات العلمية التي تقدمها جامعة الطارف ممثلة في إدارة الكليات والأقسام التابعة لها ، وهذا واضح في انفتاح الجامعة أكثر وتطوير استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ،وتوظيف شبكات التواصل الاجتماعية في كل تعاملاتها الداخلية والخارجية لاسيما على موقع الفيس بوك و إيميل المهني</p>	<p>س9:هل تعتقد أن جامعة الطارف تحرص على نشر ثقافة الجودة ؟</p>
<p>ج10:القيم التنظيمية التي تأمل من جامعة الشاذلي بن جديد الطارف أن تحققها :  التعلم التنظيمي لمجارات سرعة التغيير والتكيف مع التكنولوجيا الجديدة لتحقيق التكامل والتوازن بين الثقافة المادية والمعنوية .  تنمية وعي لموارد البشرية بالتحول نحو فرق عمل والشعور بالإنجاز الجماعي لتحقيق الالتزام وإثارة الدافعية .</p>	<p>10:تحسين نوعية وجودة الخدمات ، العمل والتسيير بمرونة أكثر في كل خدماتها ، القضاء على الحواجز البيروقراطية ، فتح أفاق علمية أكثر تشجع على تطوير خدمات البحث العلمي .</p>	<p>س10:ماهي القيم التنظيمية التي تأمل من جامعة الشاذلي بن جديد أن تحققها ؟</p>
<p>ج11:نعم هناك ثقافة التغيير والتطوير بجامعة الشاذلي بن جديد / الطارف من خلال المواقع الرسمية للجامعة عبر مختلف شبكات الإعلام</p>	<p>ج11: تبقى تحديات الجامعة قائمة من أجل تطوير ثقافة التغيير والتطوير ، وهذا واضح</p>	<p>س 11: هل هناك وعي بثقافة التغيير</p>

<p>والاتصال ، وفعاليتها في مختلف التظاهرات العلمية وشراكتها مع بعض الجامعات الأوروبية من خلال البعثات العلمية .</p>	<p>من خلال مساعي وزارة التعليم العالي في تطوير خدمات البحث العلمي والارتقاء بالجامعة الجزائرية .</p>	<p>والتطویر بالجامعة ؟</p>
<p>ج12: من مزاياها أذكر:</p> <ul style="list-style-type: none"> • توفير بيئة إلكترونية للتفاعل بين الطلبة والإداريين والأساتذة التي ساعدت على تأسيس علاقات عمل جديدة، وتشجع العمل الجماعي بالإضافة إلى إزالة المعوقات البيروقراطية وتحقيق الشفافية وسرعة الحصول على المعلومة . 	<p>ج12: من مزاياها أذكر:</p> <p>السرعة في تقديم الخدمات ،زرع ثقافة التواصل عن بعد ،تفعيل استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة ، القضاء على التعقيدات والحوجز البيروقراطية ،تحقيق الرفاهية في أداء المهام والأعمال البيداغوجية ، توفير أحسن الخدمات بكل شفافية وانسيابية ،تنمية ومهارات الاعتماد على الخدمات الرقمية .</p>	<p>س12:حسب رأيك ما هي مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة سواء بالنسبة للطلبة ، الأساتذة والموظفين الإداريين ؟</p>

ملحق رقم (03): صورة

- صورة رقم (1):جواز السفر البيومتري
- صورة رقم (02): بطاقة التعريف البيومترية
- صورة رقم (03):رخصة السياقة البيومترية
- صورة رقم (04): البطاقة الذهبية
- صورة رقم(05): بطاقة الضمان الاجتماعي
- صورة رقم(06):بوابة المواطن الإلكترونية
- صورة رقم(07):صورة لجامعة الشاذلي بن جديد الطارف
- صورة رقم(08): صورة للرئيس الراحل الشاذلي بن جديد
- صورة رقم (09): المدير الحالي لجامعة الشاذلي بن جديد الطارف

ملحق رقم (04): دليل جامعة



People's Democratic Republic of Algeria
Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Chadli Bendjedid El Tarf
Faculty of Humanities and Social Sciences
Department of Sociology



Serial Number:

Registration Number:

Section: Sociology

Major: Sociology Organization and Work

Implications of E-Management on The Organizational Values of The Human Resource

Thesis Submitted to Obtain a Doctorate third cycle in sociology of Organization and Work

Presented by: Harizi Manel

Supervised by: Dr. Hamel Mahdia

Board of Examiners

Professor Name and Surname	Rank	Institutional Affiliation	Examiners
Gharib Monya	Professor	Chadli Bendjedid El Tarf	President
Hamel Mahdia	Professor	Chadli Bendjedid El Tarf	Supervisor and Rapporteur
Shorfa Elias	Professor	Chadli Bendjedid El Tarf	Discussant
Danbury Lutfi	Professor	Umm El-Bouaghi University	Discussant
Boubaker Hisham	Lecturer	Skikda University	Discussant
Bin Hamza Houria	Lecturer	Chadli Bendjedid El Tarf	Discussant

Academic Year: 2022/2023