



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلّة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع: / 2014

القسم: علوم التسيير

ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان : _____

تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الثانويات

دراسة ميدانية بثانويات دائرة فرجيوّة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص مالية و بنوك"

إشراف الأستاذ :

إعداد الطالبة:

بو الريحان فاروق

غريب مفيدة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي لميلّة	- قرين الربيع
مناقشا	المركز الجامعي لميلّة	- بوزاهر صونية
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي لميلّة	- بو الريحان فاروق

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

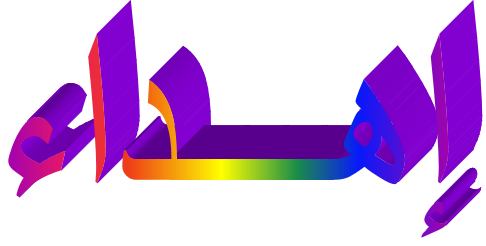
قال رسول الله ﷺ:

" من صنع إليكم معروفا فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم فإن الشاكر يحب الشاكرين"" رواه الطبراني"

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل " بوالريحان فاروق " الذي لم يبخل علي بنصائحه وتوجيهاته السديدة، والذي ضحى بوقته الثمين من أجل مذكرتي، فكان مرجعا ومرشدا في كل خطوة خطوتها في هذا العمل منذ أن كان فكرة إلى أن وصل إلى ما هو عليه الآن

لك مني خالص الشكر وجلي العرفان

فجزاك الله عني كل خير.



إلى العائلة الغالية.....بدون استثناء."

إلى

أصدقائي وصديقاتي..... بدون استثناء."

إلى

زملائي و زميلاتي و أساتذتي.....دون استثناء."

مفيدة

الفهرس

فهرس المحتويات

..... أ.....	فهرس المحتويات
..... د.....	قائمة الجداول
..... ه.....	قائمة الأشكال
..... و.....	قائمة الملاحق
..... ز.....	المقدمة:
..... ح.....	أولاً- الإشكالية
..... ط.....	ثانياً- الأسئلة الفرعية
..... ذ.....	ثالثاً- فرضيات الدراسة
..... ز.....	رابعاً- الدراسات السابقة
..... ح.....	خامساً- أهداف الدراسة
..... ح.....	سادساً- أهمية الدراسة
..... ط.....	سابعاً- أسباب اختيار الموضوع
..... ط.....	ثامناً- حدود الدراسة
..... ط.....	تاسعاً- منهج الدراسة
..... ط.....	عاشراً- تقسيمات البحث

الفصل الأول: عموميات حول الإدارة التقليدية

..... 2.....	تمهيد
..... 4.....	المبحث الأول: نشأة وتطور الفكر الإداري
..... 5.....	المطلب الأول: مرحلة الفكر الإسلامي
..... 7.....	المطلب الثاني: مرحلة الفكر الكلاسيكي
..... 12.....	المطلب الثالث: مرحلة الفكر السلوكي
..... 13.....	المطلب الرابع: مرحلة الفكر الحديث
..... 17.....	المبحث الثاني: ماهية الإدارة التقليدية
..... 17.....	المطلب الأول: مفهوم الإدارة
..... 20.....	المطلب الثاني: مجالات الإدارة
..... 21.....	المطلب الثالث: أهمية الإدارة

.....23.....	المطلب الرابع: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
.....24.....	المبحث الثالث: وظائف الإدارة التقليدية
.....24.....	المطلب الأول: التخطيط
.....28.....	المطلب الثاني: التنظيم
.....30.....	المطلب الثالث: القيادة
.....34.....	المطلب الرابع: الرقابة
.....37.....	المبحث الرابع: التطوير الإداري
.....37.....	المطلب الأول: أساسيات حول التطوير الإداري
.....41.....	المطلب الثاني: إستراتيجيات التطوير الإداري ومقوماته
.....42.....	المطلب الثالث: التقنيات المعاصرة للتطوير الإداري
.....45.....	الخلاصة
	الفصل الثاني: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية
.....48.....	تمهيد:
.....49.....	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
.....49.....	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية
.....53.....	المطلب الثاني: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية وخطواتها
.....56.....	المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية، أهداف، أهمية وعناصر
.....59.....	المطلب الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية
.....63.....	المبحث الثاني: نظم المعلومات الإدارية
.....63.....	المطلب الأول: ماهية نظم المعلومات الإدارية
66.....	المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات الإدارية
.....67.....	المطلب الثالث: خصائص المعلومات الإدارية ووسائل تأمينها
.....70.....	المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية، متطلبات، معوقات وآثار
.....70.....	المطلب الأول: متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية ومجالاتها
.....73.....	المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
.....74.....	المطلب الثالث: آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية
.....77....	المطلب الرابع: تجارب عالمية وعربية في تطبيق الإدارة الإلكترونية
.....80.....	الخلاصة:

الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بثانويات دائرة فرجيو

تمهيد:	84
المبحث الأول: عموميات حول الثانوية الجزائرية	85
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الثانوية	85
المطلب الثاني: ماهية الثانوية الجزائرية	88
المطلب الثالث: هياكل الثانوية	90
المطلب الرابع: أهداف الثانوية وأهميتها	93
المبحث الثاني: الاستبيان ومجال الدراسة	95
المطلب الأول: حدود الدراسة وتصميم الاستبيان	95
المطلب الثاني: اختبار الاستبيان	97
المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة	99
المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة	104
المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني	105
المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثالث	107
المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الرابع	108
المبحث الرابع: اختبار الفرضيات	110
المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى	110
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية	111
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة	112
الخلاصة:	114
الخاتمة	119
المراجع:	123
الملاحق	138

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين القائد التقليدي و القائد الإلكتروني	62
02	أسماء محكمي الاستبيان الأولي	98
03	لحساب معامل الثبات ألفة كرونباخ للاستبيان الأولي	99
04	يبين قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان النهائي	99
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	100
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	101
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	102
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	104
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	105
10	الوسط الحسابي و التباين لعبارات مدى توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية	106
11	الوسط الحسابي و التباين لعبارات مدى تأثير المعاملات الإلكترونية على الهيكل التنظيمي	107
12	الوسط الحسابي و التباين لعبارات مدى توفر التشريعات و القوانين	108
13	الوسط الحسابي و التباين لعبارات التعليم و التدريب	109
14	الوسط الحسابي و التباين لعبارات التثقيف و التحفيز	110
15	الوسط الحسابي و التباين لعبارات مدى توفر الموارد المالية	111
16	الوسط الحسابي و التباين لعبارات مدى توفر وسائل أمن وحماية المعلومة الإلكترونية	112

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	تطور الفكر الإداري و المدارس الإدارية	02
02	علاقة البيئة بالمنظمة	14
03	متطلبات إدارة الوقت	16
04	المستويات الإدارية	19
05	التقنيات المعاصرة للتطوير الإداري	43
06	يبين فكرة إستراتيجية إعادة الهندسة	44
07	تطور المدارس الإدارية	49
08	التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت و الإدارة الرقمية	50
09	خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية	55
10	نموذج الإدارة الإلكترونية	50
11	عناصر الإدارة الإلكترونية	59
12	علاقة نظم المعلومات بالمستويات الإدارية و القرارات المتخذة:	67
13	ترتيب أفراد العينة حسب الجنس	101
14	ترتيب أفراد العينة حسب العمر	102
15	ترتيب أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	103
16	ترتيب أفراد العينة حسب الوظيفة	104
17	ترتيب أفراد العينة حسب الأقدمية	105

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان في صورته الأولى	138
02	الاستبيان في صورته النهائية	144
03	مخرجات برنامج SPSS	149

المقدمة العامّة

المقدمة

بظهور تكنولوجيا المعلومات ، وتطور تقنيات الشبكات والانتشار الواسع والسريع لتطبيقات الأعمال على شبكات الانترنت، والتي رافقها انبثاق نماذج الأعمال الإلكترونية، ونضج مفهوم التكنولوجيا المعلوماتية ونظم الإدارة الإلكترونية، فاندجت نظم المعلومات الإدارية مع أنشطة الأعمال الإلكترونية وأصبحت تلك المنظمات لا غنى عنها للتحويل من أنموذج الأعمال التقليدية إلى أنموذج الأعمال الإلكترونية .

وبالرغم من أننا نعيش في قرن يعج بأحدث مظاهر التكنولوجيا وتغييرات إلى حد لا يسمح لنا أن نقف برهة لنحصيها، إلا أننا مازلنا نشهد مظاهر الضعف والعجز في تسيير إدارتنا، حيث أن التسيير الإداري في الثانويات لا زال تقليدياً، فما زال الكم الهائل من الأوراق يملأ الثانويات ومازالت إدارات هذه الأخيرة تشكو من عبئ أرشفة الملفات وكذا أعباء البحث واستعادتها يدوياً وغيرها من مظاهر التعب والصعوبة في إدارة الثانويات. ومن هنا تبرز الحاجة إلى إجراء الإصلاحات والتجديدات في مجال إدارة الثانويات وإدخال أساليب وطرق تكنولوجية متطورة في تسيير هذه الثانويات بشكل مبسط ويواكب التغييرات الدائمة وتبني ما يعرف بتطبيقات الإدارة الإلكترونية هذه الأخيرة التي صارت محل اهتمام الباحثين والدول التي تسعى لمواكبة التغييرات الحاصلة في العالم والراغبة في تطوير إداراتها والوصول بها إلى أرقى وأسمى المراتب.

أولاً- الإشكالية:

ما مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ثانويات دائرة فرجوة ؟

ثانياً- الأسئلة الفرعية:

- ومن أجل تغطية السؤال الرئيسي وتناول الدراسة من جميع الجوانب نطرح الأسئلة الفرعية التالية:
- هل تتوفر الثانويات عينة الدراسة على المتطلبات الإدارية والتقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- هل هناك قبول لفكرة الإدارة الإلكترونية من طرف العامل البشري في ثانويات دائرة فرجوة؟
- هل تتوفر الموارد المالية الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في ثانويات دائرة فرجوة؟
- ما مدى توفر أمن المعلومات والبيانات في ثانويات دائرة فرجوة؟

ثالثاً - فرضيات الدراسة:

إن الفرضية بمثابة الإجابة المؤقتة التي يضعها الباحث لتساؤلات الدراسة في انتظار إثباتها أو نفيها من خلال الدراسة الميدانية، ولهذا اخترنا وضع الفرضيات التالية:

- تتوفر الثانويات عينة الدراسة على جل المتطلبات الإدارية والتقنية .
- هناك تحفظ من طرف المؤسسة على تطبيق الإدارة الالكترونية وربما يرجع ذلك إلى ضعف التكوين.
- لا تتوفر الثانويات على ميزانيات خاصة لشراء المعدات تطبيق الإدارة الالكترونية.
- لا يوجد أي تأمين للبيانات والمعلومات في الثانويات عينة الدراسة.

رابعاً - الدراسات السابقة: وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب عامل الزمن من الأحدث إلى الأقدم.

الدراسة الأولى: وهي عبارة عن دراسة قدمت للحصول على شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية بعنوان " واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة " لمجد مريع أحمد كنان، و أنجزت هذه الدراسة في جامعة اليرموك بالأردن سنة 2010م، ودارت إشكالية هذه الدراسة حول ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية الحكومية والخاصة، من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟ وهي دراسة تهدف إلى تسليط الضوء على أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية، أما عن مجتمع الدراسة فيتكون من القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية والبالغ عددهم (2072)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الجامعات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة اشتراك المدارس بشبكة الانترنت مما يسهل تداول المعلومات بين المدرسة والمديرية أو الوزارة، والعمل على تأسيس شبكة داخلية في المدرسة، وإعداد دليل خاص بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها ومجالاتها في العامل المدرسي، لما يساهم ذلك في نشر ثقافة أكبر للإدارة الإلكترونية، وتوفير موارد مالية كافية لذلك.

الدراسة الثانية: وهي عبارة عن دراسة قدمت للحصول على شهادة الماجستير في المناهج والتدريس /تكنولوجيا التعليم، بعنوان اتجاهات مديري ومديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت نحو استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري، لعائشه مزيد مطلق الرشيد، أما عن التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة فدار حول ما اتجاهات مديري ومديرات المجالس الحكومية بدولة الكويت نحو استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري ؟ وأنجزت هذه الدراسة في الأردن، 2008م، مجتمع الدراسة يتكون من مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في

الصفة الغربية وقد بلغ عددهم (652) مديرا ومديرة أما عن منهج الدراسة فقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في استقصاء اتجاهات مديري ومديرات المدارس الحكومية بدولة الكويت ،هدف هذه الدراسة التعرف على اتجاهات مديري ومديرات دولة الكويت فيما يخص استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، حيث توصلت إلى أن اتجاهات مديري ومديرات المدارس الحكومية نحو استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري كانت عالية، وساهم استخدام الإدارة الإلكترونية في إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه ، وأن استخدام الإدارة الإلكترونية ساهم في تنمية المعلمين مهنيا وهذا راجع لوعي المعلمين المتزايد باستخدام التقنيات الحديثة مما زاد مهارتهم التقنية

الدراسة الثالثة: هذه الدراسة قدمت لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، تحت عنوان درجة استعداد مديري مدارس التعليم العام لتطبيق إدارة المدرسة الالكترونية في دولة الكويت ، من إعداد أحمد عثمان خليف الماجدي وأنجزت هذه الدراسة بجامعة عمان العربية للدراسات العليا ،2006م، وقد دارت إشكالية هذه الدراسة حول ما درجت استعداد مديري مدارس التعليم العام لتطبيق إدارة المدرسة الالكترونية في دولة الكويت ؟ مجتمع الدراسة يتكون من مدراء مدارس التعليم العام للكويت، وهدف هذه الدراسة توجيه أنظار مديري المدارس الكويتية نحو تطبيق إدارة المدرسة الالكترونية،أما عن منهج الدراسة فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على درجة استعداد مديري مدارس التعليم العام لتطبيق إدارة المدرسة الالكترونية في دولة الكويت ، وتوصل الباحث إلى وجود خطة موحدة لوزارة التربية في وضع برامج التدريس لموظفيها على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع المراحل التعليمية ، وأن المدارس الكويتية تأمن معلوماتها الإلكترونية الشيء الذي يبين استعداد مديري هذه المدارس لتطبيق الإدارة الإلكترونية و يحفزهم عليها.

خامسا- أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على تطبيقات الإدارة الالكترونية باعتبار أنها نقطة تحول في المجال الإداري.
- التعرف على أهم تطبيقات الإدارة الالكترونية في ثانويات دائرة فرجية.
- توظيف نتائج هذه الدراسة لخدمة الثانويات وتطويرها وتوجيه المدراء نحو تبني الإدارة الالكترونية .
- إثراء المكتبة الجامعية فيما يخص الأبحاث الحديثة في الإدارة الالكترونية خاصة بالنظر لنذرتها.
- البحث في مدى توفر المتطلبات اللازمة لإنجاح نموذج الإدارة الإلكتروني .

سادسا-أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تكمن في إثراء المكتبة الجامعية بمرجع يفيد الطلبة والباحثين على حد سواء
الأهمية العملية: يساهم البحث في التعريف بتطبيقات الإدارة الإلكترونية من أجل تطوير مختلف الإدارات

الشيء الذي جعل من موضوع الدراسة جدير بالبحث، كما أن لهذا البحث أهمية كبيرة على ثانويات دائرة فرجوة حيث سيوجه اهتمامها لتبني العمل الالكتروني بكل جوانبه.

سابعا - أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة في تطوير الرصيد العلمي والمعرفي في هذا الجانب .
- الشعور بأهمية الموضوع خصوصا وأنه يواكب التطورات الحاصلة في العالم
- مواصلة الدراسات السابقة التي ركزت على متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس ومعرفتها في الثانويات .

ثامنا - حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع الدراسة حول تطبيقات الإدارة الالكترونية بالثانويات.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الثانويات التابعة لدائرة فرجوة.

الحدود الزمنية: السداسي الثاني من السنة الدراسية (2013/2014).

تاسعا - منهج الدراسة:

المنهج التاريخي: الذي يقوم بتحليل الظواهر والأحداث الماضية للوصول إلى أسبابها والعلاقات التي تحكمها وهو ما يتلاءم مع تتبع وقائع نشأة الإدارة التقليدية والإلكترونية.

المنهج الوصفي التحليلي: والذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة لمشكلة معينة من أجل معرفة شكل الظاهرة ويقوم على رصد المعطيات الكمية والنوعية في فترة زمنية معينة وهو ما يتلاءم ويتمشى والجانب التطبيقي.

عاشرا - تقسيمات البحث:

الفصل الأول: سرتطرق فيه إلى التطور التاريخي للإدارة التقليدية، ماهية الإدارة التقليدية، وظائفها أهميتها، نظرياتها وكذا التطوير الإداري ماهيته، تقنياته وإستراتيجياته.

الفصل الثاني: سنتطرق فيه إلى ماهية الإدارة الالكترونية ،عناصرها، نظم المعلومات الإدارية، متطلباتها معوقاتهما.

الفصل الثالث: سنتطرق فيه إلى واقع تطبيقات الإدارة الالكترونية في ثانويات دائرة فرجيو.

الفصل الأول

عموميات حول الإدارة
التقليدية

المبحث الأول: نشأة و تطور الفكر الإداري

المبحث الثاني: ماهية الإدارة التقليدية

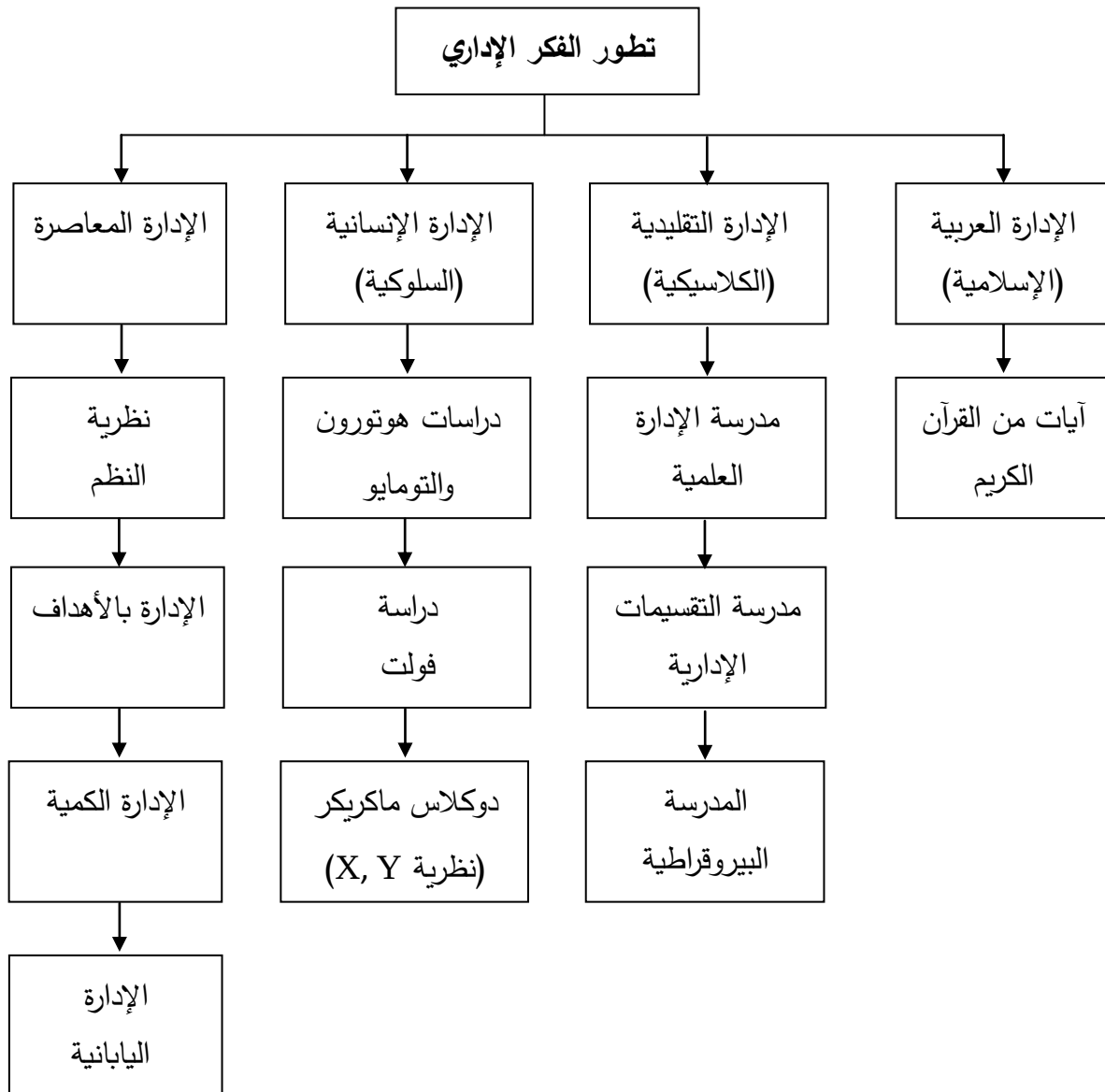
المبحث الثالث: وظائف الإدارة التقليدية

المبحث الرابع: التطور الإداري

تمهيد

نظرا لأهمية بعض الأساسيات التي لابد من التعرف عليها في الإدارة التقليدية، فإننا من خلال هذا الفصل سنقدم تصورا واضحا عن الإدارة التقليدية أو غير الإلكترونية، بحيث سنتطرق فيه إلى التطور التاريخي للفكر الإداري، وذلك من خلال المدارس الإدارية المختلفة، وكذا التطرق إلى علاقة الإدارة بمختلف العلوم الأخرى إضافة إلى مفاهيم عن الإدارة، خصائص، أهمية وكذلك مكونات الإدارة من تخطيط، تنظيم، رقابة، وقيادة كما سنتناول في هذا الفصل أساسيات حول التطوير الإداري وأهم إستراتيجياته وكذلك أهم التقنيات المتطورة في المجال الإداري.

الشكل رقم (01): تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية



المصدر: [خيري كتانة، 2007، 48]

المبحث الأول: نشأة وتطور الفكر الإداري

من خلال بعض الدراسات التاريخية التي أقرت وجود الإدارة منذ القدم، حيث وجدت دراسات لمشكلة البيروقراطية في مصر القديمة، ودراسات عند المركزية في ظل الإمبراطورية الرومانية على سبيل المثال، وتعتبر الإدارة من العلوم الحديثة والتي بدأت دراستها تأخذ طابع الانتظام منذ عام 1900 تقريباً، وقد أخذت طريقها في النمو والتطور التكنولوجي وظهور حركة الإدارة العلمية، ونتائج الحريين العالميتين الأولى والثانية، وظهور أبحاث وكتابات متخصصة في الإدارة العامة. [محمد الحسن، 2011، 17].

إن الفكر الإداري مرَّ بمراحل عدة حتى أصبح على الشكل الذي نعرفه عليه اليوم، حيث أضحي له نظرية ومبادئ وقواعد تحدد أطره وتبين ملامحه، وقد حدث هذا التطور في مجال الإدارة استجابة لمشاكل عديدة تطلب من المهتمين بهذا المجال ضرورة البحث والدراسة لأفضل السبل لتخلص منها.

فمع الثورة الصناعية ظهرت العديد من الاختراعات وتطور شكل المصانع وتوسعت في استخدام الآلات والمعدات وأصبحت تحتوي على أعداد كبيرة من القوى العاملة، وزادت حاجتها إلى الأموال، والأسواق، كذلك تميزت هذه الحقبة بمركزية الأنشطة الإنتاجية وتطلبت إقامة العلاقات بين صاحب العمل والعاملين، ولم تعد هناك علاقة مباشرة بين المنتجين والمستهلكين مما تطلب خلق أنشطة جديدة للتسويق وبحوث السوق، وبالتالي واجه أصحاب المصانع مشاكل لم تكن مألوفة لهم من قبل سواء مالية أو فنية أو عمالية أو تسويقية، كما ظهر التخصص في الآلات والمعدات، ومع هذا التخصص وتقسيم العمل ظهرت الحاجة إلى التخطيط والتنظيم وإعداد وتكوين الكوادر البشرية القادرة على مقابلة الاحتياجات المتطورة، كذلك التوجيه والرقابة للتأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً للأهداف المرسومة والخطط الموضوعة، كل ذلك أبرز الحاجة الكبيرة إلى الإدارة. [نبيل الصانع، 2001، 35].

وكما قلنا سابقاً فإن دراسة الإدارة من زاوية علمية لم يبدأ قبل القرن 19 عشر، ويعتبر كل من روبرت أوين (Robert Owen) وشارلز باباج (Charles Babage) من الرواد الأوائل الذين عملوا في مجال الإدارة ونظرياتها.

حيث يعتبر "روبرت أوين" [1771-1858] من بين المديرين الذين أدركوا أهمية الموارد البشرية في التنظيم، بحيث كان العمال في تلك الفترة يعاملون كأنهم آلات أو معدات، حيث طالب أوين بأن يعامل العمال باحترام، لأن إعطاء اهتمام بالعمال سوف يؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج.

وبينما كان أوين يركز على رفاهية العاملين فإن "تشارلز باباج" الذي ركز على كفاءة الإنتاج وقد جمع أفكاره في كتابه (Economy of Machinery and Manufactures) وذلك عام 1832 [عبد الغني محمود، 2011، 72]

المطلب الأول: مرحلة الفكر الإسلامي

إذا ما نظرنا إلى الفكر الإسلامي باعتباره المحاولات العقلية من علماء المسلمين لشرح الإسلام في مصادره الأصلية (القرآن والسنة الصحيحة)، فإنه لم يظهر في عهد الرسول -عليه الصلاة والسلام- حيث كانت الدعوة الإسلامية في ظهور التكوين، كما لم يظهر في عهد الراشدين إذ اشتغل المسلمون وقادتهم في نشر الدعوة الإسلامية والتمكين لها شرقاً وغرباً، ومارسوا التطبيق الفعلي المستند مباشرة إلى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية.

وقد أخذ الفكر الإسلامي في الظهور منذ أواخر القرن الأول للهجرة مع اتساع رقعة الدولة العربية الإسلامية التي كانت تضم حضارات عريقة وتموج بامتيازات فكرية وعقائدية مختلفة، لذلك بذل العلماء جهود فكرية للكشف عن القيم الإسلامية السليمة في ظل توجيهات القرآن الكريم والسنة، لكي تتبين حياة المسلمين فكراً وسلوكاً. [أمين عبد الهادي، د ت، 99].

إن الفكر الإسلامي خالص له ذاتية إسلامية علمية سوية وله مصادره الحية وله كذلك رواد سواء كانوا من أبناء العروبة أو من سواهم ممن آمنوا بالدعوة.

1. رواد الفكر الإداري الإسلامي: كان أول ظهور لدراسات التي أثرت في الفكر الإداري الإسلامي في عصر انحلال الدولة الإسلامية مستهدفة تقويم الفساد الإداري ومن أهم الرواد نذكر:

2.1. أبو الحسن علي بن الحبيب البصري: وهو المعروف بـ"الماوردي"، وسم بهذا الاسم نسبة إلى "بيع ماء ورد"، ولد بالبصرة سنة 957 هـ، نشأ بها ثم استوطن بغداد وكان كبار فقهاء الشافعية وأسند إليه القضاء في عدة بلدان، ويقال أنه جليل القدر متقدماً عند السلطان دينا، كانت له عدة مؤلفات من بينها "الإدارة الحكومية وأصولها"، و"كتاب الأحكام السلطانية" هذا الأخير الذي يعتبر أول دراسة علمية منهجية عرضت لأصول الإدارة الحكومية الإسلامية. [أحمد الشافعي، محمود عبد المقصود، 2004، 10].

3.1. القلقشندي والإدارة المكتبية: ولد أبو العباس القلقشندي سنة 752 هـ بقلقشندة إحدى القرى المصرية، ثم رحل إلى القاهرة ليتم تعليمه، وفي سنة 791 هـ أسند إليه العمل بديوان الإنشاء، فأتجه إلى دراسة الإدارة المكتبية

أو ما كان يعرف بـ"صناعة الإنشا" فأخرج مؤلفه الضخم "صبح الأعشى في صناعة الإنشاء".
[أمين عبد الهادي، د ت، 99].

4.1. ابن تيمية والإصلاح الإداري: ولد أحمد بن عبد الحليم بن تيمية سنة 661 هـ بجران في الشام، حيث كانت نشأته وتكوينه العلمي وظهور نبوغه المبكر إذ تهيأ للإفتاء والتدريس في دمشق، وهو من فقهاء ابن حنبل، ويعتبر من بين العلماء الذين جاهدوا وحاربوا الفساد في عصره. وقد شملت دعوته الإصلاحية فيما شملت إصلاح الإدارة الحكومية، وأخرج في ذلك رسالتين: "السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية" والثانية "الحسية ومسؤولية الحكومة الإسلامية".

5.1 .

الغزالي والفكر السلوكي: ولد أبو حامد محمد بن محمد بن أحمد الغزالي سنة 450 هـ أي 1558م بغزالة من قرى طوس ببلاد فارس، تولى التدريس بعدة مدارس نظامية وكانت له عدة مؤلفات نذكر منها: الفلسفة والأخلاق، ميزان العمل، إحياء علوم الدين، الاقتصاد في الاعتقاد... الخ. أما كتابه "التبر المسبوك في نصيحة الملوك" والذي يعكس الاتجاه السلوكي الأخلاقي، ومن المعروف أن دراسات الإدارة العامة كانت في أواخر القرن الماضي دراسات علم السياسة، لأنها ضمت إرشادات موجهة لسلطين.
[أحمد الشافعي، محمود عبد المقصود، 2004، 21].

6.1. الفارابي والفكر المثالي: هو أبو نصر محمد الشهير بالفارابي مسقط رأس فاران ببلاد التركستان المجاورة لفارس، مولده كان حوالي 659 هـ، بدأ بدراسة العلوم والرياضيات فضلا عن الآداب والفلسفة واللغات وكذلك العلوم الدينية. وكانت له عدة مؤلفات منها "آراء أهل المدينة الفاضلة"، "كتاب الجمهورية" محاولا من خلالها إصلاح الفساد الإداري الذي كان يشوب الدولة العباسية وهؤلاء الرواد كلهم كانوا يتبعون السنة والقرآن الكريم في إدارة المنظومة الإدارية الإسلامية وذلك وفق عدة مبادئ اعتمدها نذكر منها:

المبدأ الأول: الحكم بما أنزل الله تعالى: لأن العمل موجه لله تعالى وذلك لقوله تعالى: **إِنَّا أَنْزَلْنَا إِلَيْكَ**

الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِتَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ بِمَا أَرَاكَ اللَّهُ وَلَا تَكُنْ لِلْخَائِنِينَ خَصِيمًا . [الآية 105، سورة النساء]

المبدأ الثاني: الشورى أساس المشاركة في الإدارة الإسلامية.

المبدأ الثالث: العدالة وهي عمود الإدارة الإسلامية ورأس مالها ودعامتها الرئيسية التي تقوم عليها

والعدالة تكون قولاً وعملاً وذلك لقوله تعالى: **وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا** . [الآية 152، سورة الأنعام].

وقال أيضاً: **"وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ"** [الآية 58، سورة النساء].

المبدأ الرابع: الموازنة بين مصلحة الفرد والجماعة: أكدها الله تعالى في كتابه الكريم لقوله عز وجل: " وَالْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْزُونٍ ". [الآية 19، سورة الحجر].
والتوازن بين مصلحة الفرد والمجتمع أساس الحركة النشطة.

المبدأ الخامس: وجوب الإشراف والرقابة في المجال الإداري. [بن داود المزاجي، 1997، 16]

المطلب الثاني: مرحلة الفكر الكلاسيكي

تشتمل المدرسة الكلاسيكية على:

1. الإدارة العلمية

2. مدرسة التقسيمات الإدارية

3. المدرسة البيروقراطية

أولاً- الإدارة العلمية [1850 - 1960]

يعد فريديريك تايلور (Frederiek Taylor) وهنري فايول (Henri Fayol) وهنري غانت (Henry Gant) من أبرز رواد الإدارة العلمية واختصاراً فإن الإدارة العلمية قامت على المرتكزات التالية:

1. تحقيق الكفاءة الإنتاجية: وهنا المقصود بالكفاءة الإنتاجية بين كمية الإنتاج وجودته وسرعته وبين الموارد المستخدمة للحصول عليه، أي أنها النسبة بين النتائج والتكاليف.

2. البحث العلمي: بمعنى أن يخضع العمل للبحث العلمي والمعرفة والملاحظة والتجربة بديلاً عن الآراء والاجتهادات التقليدية القديمة.

3. القواعد والأصول: نادى رواد الإدارة العلمية بأن الإدارة الرشيدة هي علم يعتمد بالدرجة الأولى على قوانين وقواعد وأصول ومبادئ واضحة، ينبغي اعتمادها في الميدان بدلاً من اللجوء إلى التخمينات والتقديرية الاجتهادية المضرة بالعمل.

4. تقسيم العمل التخصص: حسب هذا المرتكز إن الإدارة العلمية الفاعلة هي إدارة تؤمن بضرورة تقسيم العمل والتخصص فيه، بمعنى أن يتم تقسيم العمل بين الإدارة والعمال بالربح الوفير.

[العلاق، 2008، 61-62].

وكما قلنا سابقاً فإن الفكر الكلاسيكي جاء أو نادى به العديد من الرواد والمفكرين، ورغم اختلاف مبادئهم إلا أنهم ينتمون إلى المدرسة الكلاسيكية، بحيث سنأخذ أبرز الرواد بقليل من التفصيل.

1. فريدريك تايلور (Frederik Taylor): ولد فريدريك تايلور في مدينة جيرمان بولاية ينسلفانيا الأمريكية، حيث ظهر ونما كرهه الشديد لمشاكل عدم الكفاءة، وقد تركز اهتمام "تايلور" بصفة أساسية ببحث وتحليل طبيعة المصنع الصغير، ومن يعملون فيه، فكانت له العديد من الإنجازات في مجال الإدارة منها: [يوسف دودين، 2012، 67-68].

1.1. دراسة الحركة والزمن: أو ما سماه "تايلور" بالتظاهر (Soldiering) وهو يشير إلى الموقف الذي يعتمد العاملون فيه أداء عملهم ببطء لأنهم يخشون أن يتم الاستغناء عنهم إذ هم أتموا العمل بسرعة. [ساعاتي، 2008، 29]

2.1. نظرية الأجور المميز (Differential Pay scal): تقضي هذه النظرية بأنه بدلا من دفع أجر موحد لكل العاملين، قام تايلور بزيادة الأجر المدفوع لكل عامل يحقق أو يتعدى مستوى الإنتاج المطلوب من كل وظيفة، وهو ما يطلق عليه "خطة الدفع المتغير للقطعة" وهنا اقترح تايلور في هذه الخطة أجري للقطعة، أحدهما منخفض يدفع للأفراد الذين أنتجوا عددا محدودا من القطع في اليوم والآخر مرتفع يطبق عليهم إذا نجحوا في تخطي هذا العدد، أي أن "تايلور" ربط الأجر بالإنتاج. [غربية، 2007، 37]. وفي كل هذا اعتمد "تايلور" مجموعة من المبادئ نذكر منها:

- إحلال الطرق العلمية في أداء عنصر من عناصر الوظيفة محل الطرق التقليدية البدائية القديمة.
- التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعاملين، بحيث يتحمل المديرين مسؤولية التخطيط، بينما يختص العاملون بالتنفيذ.
- التدريب السليم للعاملين بطريقة علمية تعتمد على مدى توافر القدرة الملائمة للأداء السليم في الوظيفة من ناحية والرغبة للقيام بمتطلبات الوظيفة من ناحية أخرى. [يوسف دودين، 2012، 69-70]

وعلى الرغم من أن "تايلور" أثر تأثيرا كبيرا في الصناعة الأمريكية، إلا أنه لم يسلم من الانتقادات لكونه ربط بين الآلة والإنسان فقط ولم يعط أهمية للمؤثرات البيئية الأخرى. [حريم، 2009، 22].

2. فرانك جلبرت [1868 - 1924] وليان جلبرت [1878 - 1972]: وهما زوجان ومشاركون مساهمين في تطوير الإدارة العلمية، حيث اعتمدت "ليان" في عملها على عدة مبادئ نذكر منها:

- تقسيم الأعمال إلى نشاطات والنشاط إلى حركات أساسية معينة وضرورية لتأدية ذلك النشاط الفعال، وبأقلها جهد ووقت.

➤ محاولة فهم العنصر الإنساني في المصنع من خلال دراسة التعب وأثره على معنويات العاملين.
[درة، جودة، 2011، 70].

أما "فرانك جليبرت" فاهتم بدراسة الحركة والزمن في مجال صناعة البناء، بحيث اهتم إلى جانب زوجته "ليان" بدراسة الحركة والزمن ودراسات أخرى تمس العاملين في المصنع، وقد طور "جليبرت" أسلوبين يمكن من خلالهما التغلب على عدم الكفاءة في الأداء وهما:

➤ تطبيق اقتصاديات الحركة في محاول الوصول إلى أفضل طريقة لإنجاز عملية معينة، كما قدم أساليب دراسة الحركة ومنها (Therbilgs) وهي عنصر صغير من الوقت، والكلمة تمثل مقلوب اسم (Gilberth) مع استبدال موقع الحرفين (TH).

➤ استخدام التصوير السينمائي والمساعدات الضوئية (Chronory) و (Clegraphs). [ساعاتي، 2008، 26]. ولأجل تقييم جهود الإدارة العلمية، لابد أن نعرف أنها قد قدمت إسهامات كثيرة من خلال الكفاية الإنتاجية من خلال تطوير دراسة الزمن والحركة، وتقديم أنظمة للحوافز تعتمد على الأمور المادية، والتركيز على التدريب وأهميته، كما أكدت الإدارة العلمية على اعتبار الإدارة علم له أسس وقواعد ويمكن تعلمه وتدريبه في المدارس والجامعات.

و على الرغم من هذه الإسهامات الإيجابية، إلا أن هناك الكثير من الانتقادات التي وجهت للإدارة العلمية أهمها:

- التركيز على النواحي الفنية في العمل مع إهمال النواحي الإنسانية والعلاقات الاجتماعية.
- الاهتمام بالحوافز المادية فقط دون الحوافز المعنوية وتأثيرها على الدافعية للعمل.
- التركيز على الالتزام الحرفي بالإجراءات ودراسات الزمن والحركة تحول العاملين إلى مجرد آلات غير قادرة على الإبداع والابتكار. [درة، جودة، 2011، 74].

ثانيا- مدرسة التقسيمات الإدارية

مؤسس هذه المدرسة المهندس الفرنسي "هنري فايول" (H. Fayol) للفترة [1925م]، درس الإدارة من منظور الإدارة العليا، من منشوراته كتب "الإدارة العمومية والصناعية" لعام [1916م] باللغة الفرنسية، اللغة، وكانت له عدة إنجازات كتقسيم الإدارة إلى ست مجموعات (أنشطة فنية، أنشطة تجارية، أنشطة ضمان وحماية، أنشطة محاسبية، أنشطة إدارية)، كما حدد وظائف المدير (التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة). [خيرى كتانة، 2007، 50].

وتقوم مدرسة التقسيمات الإدارية على عدة مبادئ، وهذه المبادئ تعرف بالمبادئ الأربعة عشر التي توصل إليها "فايول" ونذكرها كآلاتي:

- تقسيم العمل (Division of work): أي التخصص في العمل.
- السلطة (Authority): أي السلطة الرسمية والسلطة الشخصية.
- الانضباط (Discipline): والذي يعتمد على إطاعة التعليمات واحترام المدير.
- وحدة الأمر (Unity of direction): أي استلام أي موظف للأوامر من مدير واحد.
- وحدة التوجيه (Unity of direction): وجود خطة واحدة وتنسيق واحد لمجموعات الأنشطة التي ترمي إلى تحقيق نفس الأهداف.
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة (Subordination of individual): وهي دعوة لترجيح مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد.
- تعويض العاملين (Remuneration): عدالة طريقة دفع أجور العاملين.
- المركزية (Centralization): تعتمد درجة المركزية المطلوبة على الوضع وعلى قنوات الاتصال الرسمية.
- التسلسل الهرمي (Scalar chain): تقيّد العاملين بخطوط السلطة وبقنوات الاتصال الرسمية.
- الترتيب (Order): ضع كل شيء في المكان المناسب.
- المساواة (Equity): تنتج عن اللطف والعدالة في المعاملة.
- الاستقرار الوظيفي (Stability of tenured personnel). [قاسم القريوتي، 2013، 76].
- المبادرة (Initiative): تشجيع العاملين على المبادرة والابتكار مع التركيز على التنافس الشريف بينهم.
- روح الفريق (Esprit de corps): التأكيد على بناء الانسجام والتعاون التماسك داخل المنظمة. كما قام "فايول" بوصف عمليات المدير والتي تضمنت التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة. [قاسم القريوتي، 2006، 63].

كما كان "لوثر جوليك" (Luther Glick) و"ليندال إيروك" (Lyndall Urwik) من رواد هذه المدرسة كذلك، وقد وصف المهام التي يؤديها المدير بأنها تشمل (Posacorb) والتي تعد الحروف الأولى للتخطيط (Planning) والتنظيم (Organizing) والتوظيف (Staffing)، والتوجيه (Directing)، والتنسيق

(ordinatin)، وكتابة التقارير (Reporting)، وإعداد الموازنات (Budgeting). [عبد المقصود محمد، 2001، 196].

ومن إيجابيات هذه المدرسة أنها وضعت نظرية شاملة للإدارة والتي يمكن تطبيقها في كافة النشاطات في المنظمة، ويمكن تدريسها في الجامعات.

إلا أن هناك انتقادات كثيرة، وجهت لهذه المدرسة من أهمها الاعتراف بالتنظيم الرسمي وإهمال ومحاربة التنظيم غير الرسمي في المنظمة، قد أهملت النواحي الإنسانية واهتمت فقط بالأمور المتعلقة بزيادة الإنتاج والكفاية الإنتاجية. [درة، جودة، 2011، 76].

ثالثاً - الإدارة البيروقراطية

1. البيروقراطية: وتعني "حكم المكاتب"، حيث أنها باللغة الفرنسية مكونة من كلمتين (Bureau) وتعني المكتب، (Gratos) وتعني حكم، ترتبط هذه المدرسة بالعالم الألماني "ماكس فيبر" (Max Welber) الذي كان عالماً اجتماعياً وقام بتطوير عدد من المبادئ والأسس بهدف رفع مستوى الأداء والتنظيم، ونستعرض فيما يلي أهم تلك المبادئ والأسس التي قامت الإدارة البيروقراطية على أساسها:

- السلطة الرشيدة القانونية.
- التحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات.
- التسلسل الإداري.
- استخدام القواعد والإجراءات التشغيل النمطية في العمل.
- كتابة القواعد والقرارات.
- الاختيار والتعيين على أساس الجدارة. [قاسيمي، 2002، 18]

إذا ما نظرنا إلى مبادئ المدرسة البيروقراطية نجد أنها جيدة وبناءة من حيث المضمون، حيث أنها قد ساهمت في تطوير الفكر الإداري بشكل فعال، إلا أنه وعلى الرغم من ذلك فإن التطبيق العملي في معظم الأحيان كان مليئاً بالممارسات المغلوطة، والمبالغ فيها، مما أثر بالتالي على النظرة السلبية للبيروقراطية والمنتشرة في وقتنا الحاضر، ومن أهم تلك المغالطات نجد أن الوسائل تصبح غايات. [عوض، 2007، 13]

المطلب الثالث: مرحلة الفكر السلوكي

لقد ظهرت المدرسة السلوكية استجابة للتغيرات العنيفة التي أصابت المجتمعات الغربية من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

ولها عدة رواد من بينهم "هربرت سايمون"، "تشستر برنارد"، "ماري باركر فوليت" وتضم هذه المدرسة اتجاهين فكريين.

1. حركة العلاقات الإنسانية.

2. مدرسة العلوم السلوكية.

أولاً- حركة العلاقات الإنسانية

من أهم الدراسات التي عرفت حركة العلاقات الإنسانية دراسات "هوثورن" والتي بدأت عام 1924م على يد مجموعة من المهندسين الصناعيين بهدف دراسة تأثير درجات الإضاءة في العمل على إنتاجية العاملين ومن خلال عدة تجارب لها توصلت إلى:

➤ لا تقتصر الحوافز على الحوافز المادية، بل أنها تشمل على الحوافز المعنوية.

➤ من الضروري إتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.

➤ أن للجماعات غير الرسمية دورا مهما في العمل وبالتالي يجب تنظيمها.

[يوسف الخطباء، 2008، 30].

ثانياً- مدرسة العلوم السلوكية الحديثة

وهي تعتبر مدرسة أو امتداد لحركة العلاقات الإنسانية ومن أهم روادها:

1. إبراهيم ماسلو (Ibrahim Maslow): والذي أدى دورا هاما من خلال توجيه أنظار المديرين نحو

حاجات الأفراد ودوافعهم، وقسم حاجات الإنسان إلى 05 تقسيمات (الحاجات الفسيولوجية، الأمن والسلامة، الاجتماعية، تقدير الذات وحاجات تحقيق الذات). [اسماعيل قباري، 1980، 439].

2. دوجلاس ماجريجور (Douglas Megregor): الذي نادى المديرين إلى تغيير افتراضاتهم عن الأفراد من

نموذج (X) إلى نموذج (Y) وترتكز فرضيات (X) إلى أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل، وليس له طموح، ولا يتحمل المسؤولية، يمكن تحفيزه بالثواب والعقاب، يقاوم التغيير ويفضل أن يكون تابعا وليس قائدا، وبالتالي فهو يحتاج إلى رقابة شديدة.

وقد انتقد "دوجلاس" الافتراضات التي اعتمدت عليها المدارس الأولى في الإدارة، وأكد على وجوب

اعتقاد المدراء بنظرية وافتراضات (Y) والتي تقوم على أساس أن الفرد بطبيعته يحب العمل، ولديه

طموحات كثيرة، ويرغب في تحمل المسؤولية، ولا يقاوم التغيير بطبيعته، وبالتالي فهو يقوم بالرقابة الذاتية على نفسه ولا يحتاج إلى رقابة شديدة من قبل رئيس العمل.

3. رنسيس ليكرت (Rensis Likert): أهتم "ليكرت" بالعنصر البشري وركز على الدوافع الإنسانية وعلى تأثيرها في سلوك الفرد وسلوك الجماعة، وقد توصل "ليكرت" إلى عدة مفاهيم ونتائج أهمها المنظمة نظام مفتوح على البيئة يؤثر فيها ويتأثر بها، وأن وحدة العمل الأساسية هي الجماعة حيث يتأثر سلوك الفرد بالأعراف السائدة ضمن الجماعة التي يلتحق بها.

كما طالب "ليكرت" بضرورة توفير جو عمل محفز لبذل الجهود حيث يجب أن يشعر الفرد بالاحترام والتقدير وأن تسود العلاقة الجيدة مع زملائه ومع رؤسائه في العمل. [حريم، 2009، 27].

ومن خلال تناول أفكار المدرسة السلوكية في الإدارة أنها ساهمت في إظهار أهمية العنصر البشري في العمل، كما أنها نجحت في تحويل أشباه المدراء والباحثين من الاهتمام بالجوانب الفنية للمدارس الكلاسيكية إلى الاهتمام بالعنصر البشري وبالجوانب الاجتماعية، مما ساعد على تطوير بعض المفاهيم الحديثة كالداغية والاتصالات وتكوين الجماعات والقيادة.

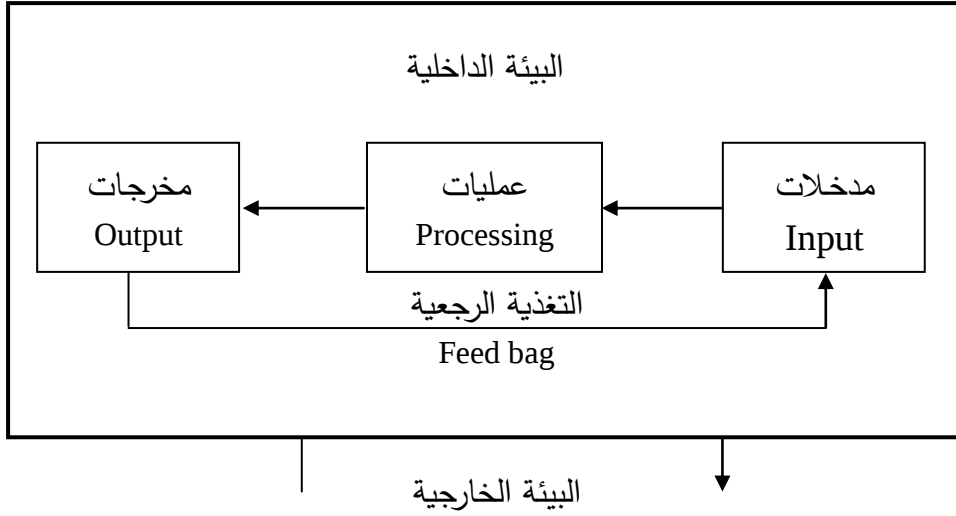
وأما من حيث الانتقادات الموجهة لهذه المدرسة فتركز على اهتمامها وتركيزها على العنصر البشري مع إهمال الجوانب الأخرى، مما أدى إلى المبالغة في إظهار العنصر البشري مع إهمال جوانب أخرى، وكان هذا بمثابة رد على النظريات الكلاسيكية التي أهملت دور العنصر البشري. [ساعاتي، 2008، 37].

المطلب الرابع: مرحلة الفكر الحديث

نجم عن وجود اختلافات بين أفكار كل مرحلة من المراحل السابقة في تطوير الفكر الإداري، ظهور أفكار جديدة حاولت التقليل من الاختلافات والتناقضات بين الاتجاهين الكلاسيكي والسلوكي، فظهرت مدرسة علم الإدارة، مدرسة النظم، مدرسة الإدارة بالأهداف، مدرسة اتخاذ القرارات، نظرية النظم الموقفية، إدارة الجودة الشاملة.

1. نظرية النظم: والتي تعتبر من أهم المدارس والتي ظهرت في منتصف الستينيات وهي تنظر للمنظمة بأنها وحدة واحدة أي النظرة إلى النظام بأنه الكل المكون من عناصر متكاملة ومتماسكة مع بعضها البعض. و من روادها الباحثين البريطانيين "بيرنز وستوكر"، اللذان قاما بدراسات على عدة مصانع للنسيج، وبعض الشركات الإلكترونية، والشكل التالي يوضح العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تحيط بها. [يوسف دودين، 2012، 76].

الشكل رقم (02): علاقة البيئة بالمنظمة



المصدر: [يوسف دودين، 2012، 76].

ولهذه المدرسة عدة إيجابيات وسلبيات، فالإيجابيات تتمثل فيما يلي:

- كونها توفر أداة تحليلية فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل.
- أعطت هذه المدرسة معنى جديدا للبيئة الخارجية وذلك باعتبارها أن المنظمة نظام مفتوح.
- وأهم السلبيات فهي:

- عدم دقة الافتراضات والاستنتاجات السابقة. [الصيرفي، 2009، 73].

2. الإدارة بالأهداف: تعتبر الإدارة بالأهداف من أكثر الأساليب الإدارية بالمشاركة شيوعا واستعمالا في

السنوات الأخيرة، فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب الحفز إلا أنه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء، وتقوم على أساس تحديد الأهداف، زيادة رقابة المروؤوس على عملهم أي زيادة مشاركة المروؤوس في اتخاذ القرارات.

و قد كان للإدارة بالأهداف عدة نتائج إيجابية تتمثل في تحسين الاتصال بين الرؤساء والمروؤوسين، بينما اعتبره البعض الآخر أسلوبا ضعيفا في التحفيز، وأنه يجب تهيئة المديرين نفسيا وعمليا قبل الشروع بتنفيذ هذا الأسلوب، كما ساهمت أيضا في تقييم الأداء الكمي وحسابات التكاليف.

3. المدرسة الكمية (Quatitative scholl): وهناك من الباحثين من يطلق عليها اسم "بحوث العمليات"،

ونعني بالمدرسة الكمية ذلك المدخل الذي يوجب تحديد المشكلات التي ستتخذ بشأنها قرارات وتحليلها وحلها بأسلوب عقلاني، منطقي، منظم، ومبني على معلومات وحقائق ومعطيات وليس على التخمين والحدس. وهي تقوم على أساس التأكيد عند اختيار البدائل على تطبيق معايير ويمكن قياسها موضوعيا وكميا.

4. إدارة الجودة: يعتبر مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الحديثة وبدأت بتطبيقها العديد من المنظمات العالمية وذلك من أجل تحسين وتطوير خدماتها ومنتجاتها وكذا القدرة على مواجهة التحديات، وكسب رضا الجمهور، ومن بين الدول الأكثر تطبيقاً لهذه الإدارة: اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، بريطانيا،... الخ، وإدارة الجودة تعني القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاهتمام أو الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.

أما "ستيفن كوهن" و"رونالد براند" فيعرفان إدارة الجودة الشاملة بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل. [العلي، 2008، 58]

4. الإدارة اليابانية: نظرية (Theory Z): لقد أصبحت المدرسة اليابانية مثار إعجاب المفكرين الإداريين وخاصة في العالم العربي لأن نجاح هذه المدرسة في الإدارة بهذه الصورة وبالسرية الفائقة يتطلب إلقاء الضوء عليها، حيث من العوامل التي ساعدت على التطور السريع والفائق للإدارة اليابانية نجد:

- القيم الروحية والثقافية والتربوية للشعب الياباني أي أنه مجتمع مبني على العلاقات الجيدة.
- القيم والممارسات الإدارية في اليابان المبنية على الحماس والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- القيم التنظيمية والمناخ التنظيمي في اليابان بحيث أنها تركز على النموذج العضوي المتصف بالمرونة الكافية في إدارة المشاريع. [قاسم القريوتي، 2006، 143].

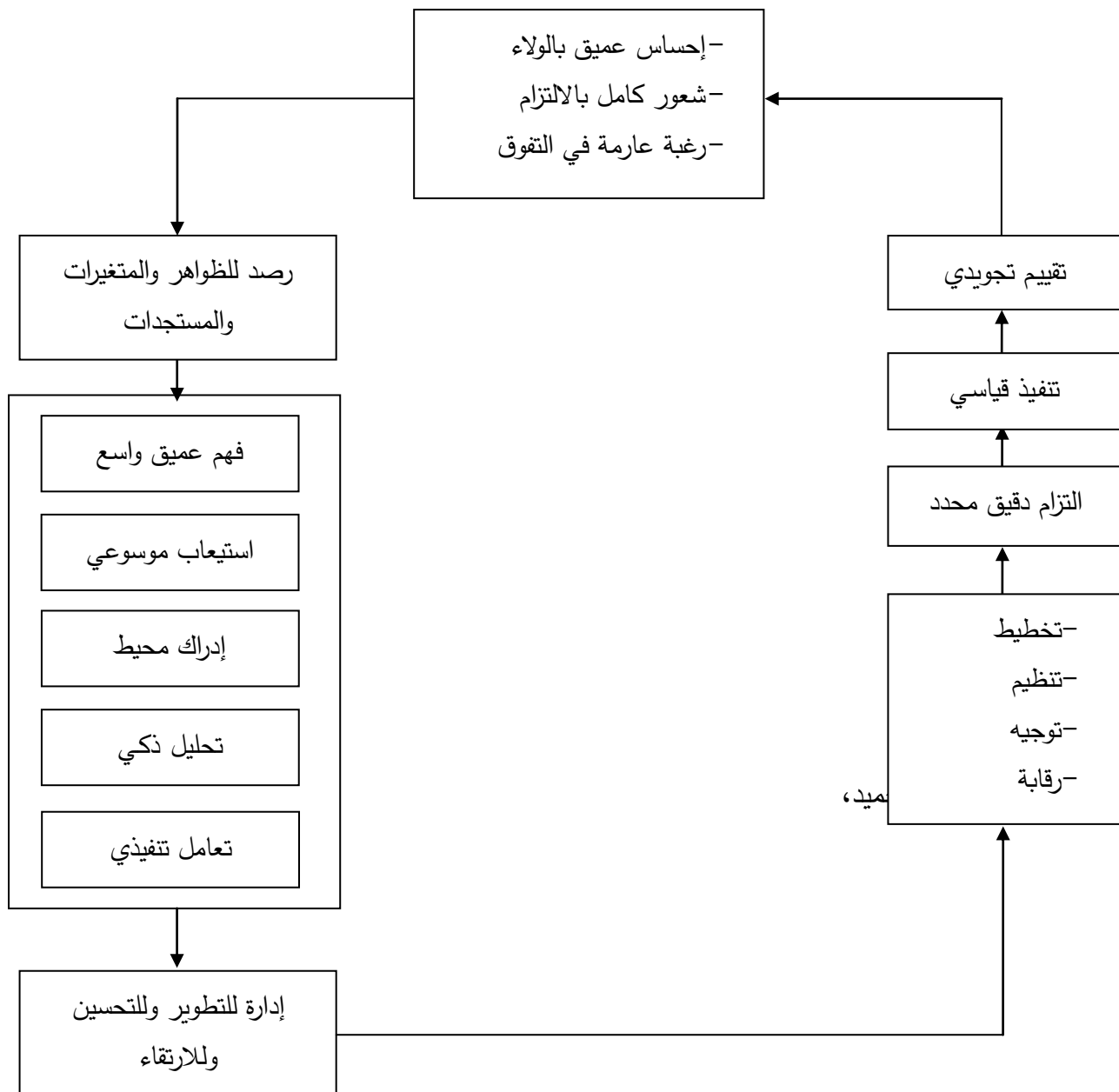
5. إدارة الوقت: وقد عرفها الكثيرون كما يلي:

- عرفها "الجريسي" بأنها لا تنطلق إلى تغييره ولا إلى تعديله بل إلى كيفية استثماره بشكل فعال ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرا دون فائدة أو إنتاج وبالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد.
- وقد عرفها "دراكر" بقوله أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته وأعماله وأن الوقت يعد أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر. [أحمد فرح، 2008، 16].

ولإدارة الوقت متطلبات يجب أن تتوفر في عاملي المنظمة مثل:

الإحساس العميق بالولاء والانتماء الكامل للمنظمة، الرغبة العارمة في التفوق والامتياز واعتلاء قمم النجاح... الخ، وهذا ما سيوضحه الشكل أدناه:

الشكل (03): متطلبات إدارة الوقت



المصدر: [نايف علوان، 2009، 150].

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن متطلبات إدارة الوقت متعددة بحيث تشمل الوظائف الإدارية التقليدية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، إضافة إلى أمور أخرى تتعلق بالفهم والتحليل، الاستيعاب، الإدراك، الإحساس، وكذا الالتزام والرغبة في التفوق وتحسين الأداء وذلك من خلال الالتزام الدقيق والتنفيذ القياسي هذا الأخير الذي يخضع للتقييم من أجل التحسين.

المبحث الثاني: ماهية الإدارة التقليدية

إن الإدارة قديمة قدم الإنسان، لأن تنظيم الإنسان لأعماله وشؤونه يعتبر سلوكاً إدارياً، رغم بساطته، إلا أنه ومع تعقد المجتمعات وتزايد المشكلات بكل أنواعها دعت الضرورة لوجود إدارة منظمة، ذات أمن وقواعد.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة

1. تعريف الإدارة: إن كلمة "إدارة" من أصل لاتيني ومعناها الخدمة (Service) أي الخدمة التي تعود

على المجتمع الذي يتعامل مع المنظمة بالفائدة والنفع العام.

الإدارة لغة: كلمة إدارة في اللغة العربية هي من أصل "أدار الشيء" أي أحاط به أو جعله يدور.

وهناك عدة تعاريف للإدارة، نذكر منها مايلي:

وحسب موسوعة العلوم الاجتماعية (Encyclopedia the social sciences)

"بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، وكذلك هي الناتج المشترك لأنواع

ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية، ومرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص

الذين يبذلون معاً هذا الجهد في أي منشأة يعرف بإدارة المنشأة".

وعرفها أبو الإدارة العلمية "فريدريك تايلور"

"الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة".

[أودية، 2008، 15].

تعريف آخر:

"الإدارة هي فن إنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف

المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف

الأساسية". [السالمي، السليطي، 2008، 13].

وعرفها جون مي (John Mee)

"بأنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، حتى يمت تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من

صاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة للعاملين".

وعرفها "الجوسي وجاد الله":

"بأنها عبارة عن مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف إلى الحصول على الغايات

والأهداف المطلوبة والمخطط لها، من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف

الإدارية التي تضمن تحقيق الأهداف التي تلبى رغبة الإدارة في الإنتاجية الفعالة والاستمرارية وهي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والرقابة". [مصطفى عليان، 2012، 13-14].

تعريف آخر:

"إن الإدارة عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد". [ين داود الزجاجة، 1996، 26].

أما المعجم الفرنسي (Le robert) فعرفها كما يلي:

"هي تنظيم يستعمل مجموعة من القوانين لتسيير الخدمات الاجتماعية، وهي مجموعة من الخدمات والمساعدات التي تكمل هذه الوظيفة". [Back, 2005, 07].

ومن كل ما سبق توصل لتعريف للإدارة وهو:

"الإدارة هي فن إنجاز المهام وذلك من خلال تدخل العامل البشري في المنظمة للوصول إلى أهدافها وذلك بأحسن الطرق الممكنة وأقل جهد ممكن، وفق الوظائف الأساسية المنظمة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وبهذا يتحقق النفع العام للمنظمة وكذا المجتمع.

إن تعريف كلمة إدارة يعتبر مشكلة بصفة عامة، فرغم تطورها كموضوع للدراسة غير أن هناك مصطلحات تستعمل كمرادفات لها وهي (Management) وتعني "إدارة" وكذلك (Administration) وتعني كذلك "إدارة" ويعبر عنها بإدارة الأعمال و"الإدارة العامة".

إلا أن الإدارة العامة مصطلح قريب من الإدارة وهو يستعمل للدلالة على إدارة المؤسسات الاجتماعية مثل: المدارس، المستشفيات... الخ، أما إدارة الأعمال فهي من النشاطات الإنسانية الحيوية والمهمة التي تقع على مهمتها مسؤولية تنسيق الموارد الاقتصادية، وتنظيم الجهود البشرية والتأثير عليهم للقيام بتنفيذ أعمال ونشاطات محددة في منظمات الأعمال. [المبيضين، 2010، 10].

كما أنه يوجد عدة اختلافات في اعتبار الإدارة "علم" أو "فن".

الإدارة علم: العلم لغة إدراك الشيء ويراد به اصطلاحاً الدلالة على المعرفة وأيضاً مجموعة المبادئ والقواعد التي تكتشف بالبحث والتجربة ولا تختلف قيمتها من مجال إلى آخر كما هو الحال بالنسبة للعلوم الرياضية والطبيعية. [قاسم القريوتي، 2006، 28].

الإدارة فن: يراد بها المهارة أو المقدرة على إتقان العمل والفن عكس العلم فهو يوحى دائماً بما يكون لائماً هو كائن ولذلك يعتمد الفن على المهارة الإنسانية وعلى المواهب الذاتية والاستعدادات الشخصية.

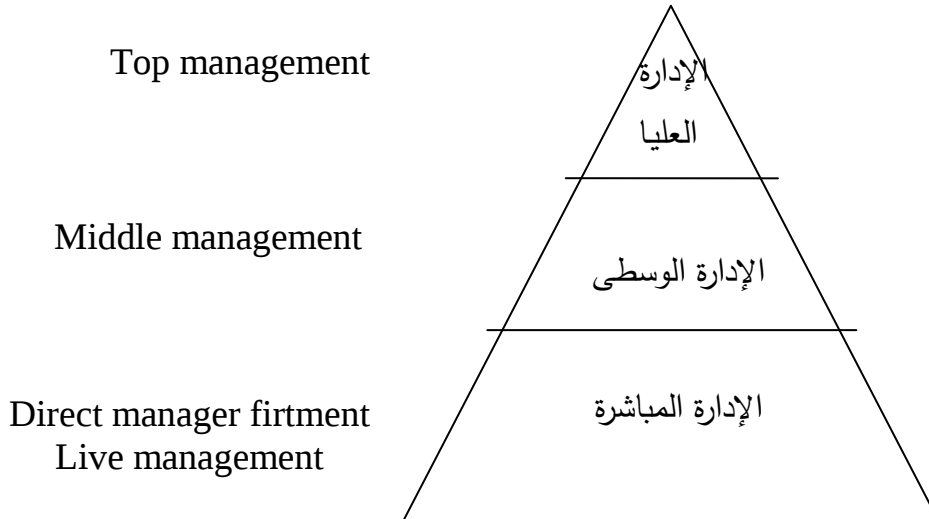
[تايلور الثالث، 2007، 04].

2. مستويات الإدارة

من المعروف أن هناك ثلاث مستويات إدارية أساسية للهيكل التنظيمية لأي مؤسسة وهو ما يوضحه

الشكل التالي:

الشكل رقم (04): المستويات الإدارية



المصدر: [إبراهيم، 2010، 63].

1.2. الإدارة العليا: هي المسؤولة على سبيل المثال عن وضع وترتيب الأهداف العامة للمنظمة، السياسة العامة للمنظمة وموارد للمنظمة، التخطيط الإستراتيجي (طويل المدى)، ربط المنظمة بالبيئة المحيطة، صنع القرارات الرئيسية الحاكمة، إدارة الأزمات الكبيرة وكذا الإشراف على الإدارة الوسطى.

2.2. الإدارة الوسطى: وهي المسؤولة كذلك على العديد من الأنشطة في المنظمة: مثل: تلقي الإستراتيجيات والسياسات العريضة العريضة من الإدارة العليا، ثم تقوم بترجمتها في شكل أهداف وبرامج محددة يمكن تحديدها وتنفيذها الربط بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، تحقيق التنسيق والتعاون بين إدارات وفروع المنظمة، التخطيط متوسط المدى إدارة الأزمات المتوسطة، الإشراف على الإدارة المباشرة.

3.2. الإدارة المباشرة: وفي هذه الإدارة تقوم المنظمات بإدارة عملياتها مع الزبائن وإدارة سلاسل التوريد وتحقيق الاتصال اليومي مع الزبائن، والمتسفيدين من أجل تلبية احتياجات الإدارة في هذا المستوى من العمل الإداري. [أبو نصر، 2012، 12].

3. خصائص الإدارة:

للإدارة مميزات وخصائص نذكر منها ما يلي:

- الإدارة عملية هادفة حيث أنها تسعى إلى تحقيق أهداف محددة وهذه الأهداف لا تخرج عن كونها الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة بأقل قدر من التكلفة في الوقت والجهد وكذا المال.
- تمارس الإدارة في المنظمات وجميع المستويات الإدارية سواء في مستوى القمة أو المستوى الإداري المتوسط أو المستوى الإشرافي المباشر.
- تمارس كذلك في مختلف المجالات، أي أنها لا تقتصر على مجال واحد فهي تستخدم في المجال الخدمي الإنتاجي، التعليمي، ... الخ
- الإدارة تعنى بتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة وهي المسؤولة عن توجيه هذا السلوك حتى يصبح تنظيميا الشيء الذي يؤدي إلى استمرار النشاط وانتظامه. [خاطر، كشك، 1999، 13].
- الإدارة عملية أو نشاط حركي يتكون من العديد من الممارسات التي تتضمنها وظائف الإدارة الرئيسية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.
- الإدارة عملية اقتصادية، من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات مقارنة بالمدخلات.
- الإدارة عملية شاملة يمارس الأفراد التنظيم كل حسب تخصصه ومجال عمله وفي مستواه الإداري.
- الإدارة عملية شاملة ومستمرة لأن العمليات الإدارية تمتاز بالاستمرارية خاصة في تكامل الوظائف الإدارية خاصة منها العملية الاتصالية.
- الإدارة عملية هادفة تحقق المنظمة غايتها في البقاء والنمو والمنافسة. [الدوري، 2012، 26].

المطلب الثاني: مجالات الإدارة

للإدارة عدة مجالات كان السبب في تعددها تنوع المجتمعات وتعقيد الحياة بكافة جوانبها، مما أدى إلى زيادة حجم المؤسسات والمنظمات والمشروعات، حيث يرى البعض أن هناك أربعة مجالات إدارية رئيسية لها وذلك من حيث الهدف، الأسلوب وطبيعة التكوين وهي كما يلي:

1. مجال تطبيق الإدارة في القطاع العام: وهو ما يسمى بـ"الإدارة العامة"، وهي الإدارة الحكومية التي

تستهدف تقديم الخدمة العامة للمجتمع والمتمثلة في كل من: الوزارات، المجالس والإدارات والهيئات

وغيرها.

2. مجال تطبيق الإدارة في القطاع الخاص: وهي ما يطلق عليها بـ"إدارة الأعمال" وهو مجال يتعلق

بالمشروعات الاقتصادية التي ينصب هدفها في تحقيق الربح عن طريق النشاط في المجالات الإنتاجية

والخدمية.

3. مجال تطبيق الغدارة في المنظمات الدولية: مثل هيئة الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة والهيئات الدولية والإقليمية، مثل: جامعة الدول العربية.

4. مجال تطبيق الإدارة في الهيئات والمنظمات: وهي لا تهدف للربح، مثل النوادي، الجمعيات التعاونية الخيرية والمتطوعة على اختلافها.

ويمكن القول أن الإدارة موجودة في جميع الجوانب الحياة ومجالاتها، مثل: المجال الصناعي، التجاري التربوي، الثقافي، المجالات الاجتماعية والسياسية وغيرها، أما مجال الإدارة في الجوانب التنفيذية فإنه يتضمن ما يلي

الإدارة المالية: وهي الإدارة التي تتناول إعداد الميزانيات، التنبؤ بالتكاليف، إدارة الأرباح.... الخ. [درة، جودة، 2011، 51].

1. إدارة الأفراد: وهي كذلك الإدارة التي تشمل: الاستخدام، التدريب، النقل، العلاوات، العقوبات، الضمان الاجتماعي، الأنشطة الإنسانية... الخ.

2. إدارة الشراء: ومن مجالاتها: الكمية، المكان، النقل، التخزين... الخ.

3. إدارة الإنتاج: وهي التي تناقش: التخطيط الإنتاجي، الرقابة على الإنتاج، الجودة، الكمية، المتابعة... الخ.

4. إدارة الحركة والنقل: ومن موضوعاتها: التخزين، التعبئة، والتغليف، النقل عن طريق وسائل النقل المختلفة.

5. إدارة التسويق: ومن موضوعاتها: البحث التسويقي، التسعير، التوزيع، الإعلان والدعاية، البيع... الخ. [مصطفى عليان، 2012، 23-24].

وهناك من قسم الإدارة إلى مجالات أخرى نذكر منها ما يلي:

1. المجال الدولي: وهو المجال الخاص بالمنظمات الدولية، مثل: هيئة الأمم المتحدة أو الجامعة العربية أو مجلس التعاون الخليجي أو منظمة الصحة العالمية، والإدارة التي تعمل في هذا المجال "الإدارة الدولية".

المطلب الثالث: أهمية الإدارة

للإدارة أهمية بالغة في هذا المجتمع الذي تتعقد حاجاته يوما بعد يوم وتكمن فيما يلي:

➤ الإدارة تساعد المنظمة على حل المشاكل التي تعارضها وذلك من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة. [منير عبوي، 2007، 27].

➤ لقد أصبحت الإدارة في غاية الأهمية في المجتمعات الحديثة، وتزداد أهميتها مع اتساع النشاطات البشرية من جهة وتطور التكنولوجيا من جهة أخرى، وكل هذه التطورات تحدث تغييرات كثيرة في تشكيل الإدارة

وأنماطها وعلى القائمين بأعمال الإدارة مواجهة وباستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعتيقاتها.

➤ الإدارة تعتبر اليوم نوعا من رأسمال الإنسانى الضرورى لأي تنمية اقتصادية، شأنها شأن باقى العناصر المستخدمة.

➤ تظهر أهمية الإدارة كذلك فى كونها تساعد الدول خاصة منها النامية على حل مشكلاتها من خلال المستويات الإدارية المختلفة ذات المهارات العالية والقدرة على استخدام الموارد المتاحة استخداما أمثل. مواجهة التغييرات والظروف البيئية المختلفة، والتي منها الظروف السياسية الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والتكنولوجية.

➤ التأثير الفعال على عناصر الإنتاج، حيث أن الإدارة تتصدر قيادة عناصر الإنتاج وتعمل على تنظيمها والتنسيق فيما بينها بما يتناسب مع ظروف العمل والظروف المحيطة.

➤ تطوير عناصر الإنتاج، وذلك بتحقيق التوازن بين الموارد والإنتاج.

➤ قيادة وتوجيه المنظمة.

➤ مواجهة المنافسة على المستويين المحلى والخارجى لسد الحاجيات والرغبات من السلع والخدمات.

➤ الإدارة هي محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها.

[مصطفى عليان، 2012، 17].

➤ ازدياد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها باعتبارها الوسائل التي يستطيع المجتمع من خلالها تحقيق أهدافه وتلبية احتياجاته، هذه الأهمية للمنشآت فى عالم اليوم فرضت أهمية للإدارة من حيث حاجة هذه المنشآت إلى وظائف الإدارة، بحيث يمكن النظر إليه كحلقات مترابطة فى سلسلة واحدة، حيث تؤثر كل وظيفة على باقى الوظائف الأخرى.

➤ الإدارة وسيلة المجتمع فى تحقيق أهدافه وطموحاته وذلك من خلال ممارسته لعملية التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة.

➤ الإدارة وسيلة للمجتمع فى تحقيق احتياجات أفرادها من خلال تحديد أولويات هذه الاحتياجات واستثمار الموارد المتاحة لتلبيتها. [عبد الغنى محمود، 2011، 29].

المطلب الرابع: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

يعتبر علم الإدارة فرعاً من فروع العلوم الاجتماعية، وعلى صلة وثيقة بكثير من العلوم الاجتماعية

ويستفيد منها في المبادئ التي تحتكم إليها الإدارة عند تنظيم المشروعات وإدارتها، سواء كانت هذه

المشروعات عامة أم خاصة أم مختلطة، ومن أكثر العلوم الاجتماعية علاقة بعلم الإدارة العلوم التالية:

1. **علم الاقتصاد:** والذي يهدف إلى استغلال الموارد الاقتصادية سواء كانت مادية أم بشرية بأقصى درجة من الكفاية لإشباع الحاجات الإنسانية، ويلتقي هذا الهدف مع هذه الإدارة المتمثل في التنسيق الموارد والجهود بشكل يحقق أفضل استغلال اقتصادي لهذه الموارد، لذلك كله لابد للإداري حتى ينجح في عمله من أن يكون ملماً بمبادئ علم الاقتصاد ليضعها موضع التنفيذ في التطبيق، وإلا تأثرت قدرته الإدارية سلباً إذا كان يجهل النظريات الاقتصادية.

2. **علم الإحصاء:** يعد فهم علم الإحصاء وأساسياته ضرورة للإداريين، فهو يسعفهم في وضع خططهم المستقبلية، وتحليل النشاطات السابقة، وعمل التنبؤات اللازمة، والتعرف على العلاقات بين العوامل المؤثرة على القرارات، ويقدم لهم من الإحصاءات، ما هو لازم وضروري لنشاطهم الإداري، ولذا فإن المدير الناجح يلزم الإلمام بالمفاهيم الأساسية في الإحصاء. [قاسم القريوتي، 2006، 35-37].

3. **علم النفس:** يعنى علم النفس بدراسة السلوك الإنسانيين مثل شخصيات الأفراد ودوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم، بما يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد لما فيه خير الفرد والمجتمع، أن عمل المدير أساساً هو إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين، لذا يتوجب على الإداري أن يعي ويتفهم كيف يتعامل مع الأفراد ويزيد من دافعيتهم وحافز نيتهم وانتمائهم للعمل... الخ.

4. **العلوم الرياضية:** يستعين الإداري بالكثير من النماذج الرياضية ونظريات الاحتمالات والمعادلات في صنع القرارات وفي إعداد التنبؤات ووضع الخطط وغيرها. [المبيضين، 2011، 15-16].

5. **علم الحاسوب:** أصبح الحاسوب وعلم تكنولوجيا المعلومات يدخل في كل العلوم، حيث أنه لا يمكن في هذا العصر ولا يمكن الإدارة على وجه التحديد الاستغناء عن عملية استخدام التكنولوجيا، إذ أصبح من الضرورات الأساسية لاتخاذ القرارات، حيث إمكانية الحصول على المعلومة بأسرع وأدق الطرق، أن ثورة المعلومات تحتم على المدير أن يستخدم الحاسوب ليسهل عملية اتخاذ القرار، ولتسهيل عملية الاتصال الداخلي ومع العالم المحيط، أن عملية استخدام نظم المعلومات الإدارية يعمل على مساعدة المؤسسة في بناء نظام معلومات يسهل على المؤسسة عملية حل المشاكل باستمرار، وبشكل يواكب المتطلبات اللازمة لنجاح العمل الإداري. [الضالعين، 2005، 34-35].

6. القانون: إن العلاقات التجارية المحلية أو الدولية تحكمها قوانين تجارية وقوانين ذات علاقة، مثلاً حماية المستهلك بإضافة إلى جميع المؤسسات والمنشآت الخدمية والإنتاجية تعمل تحت ظل قوانين العمل والعمال والضمان الاجتماعي والضمان الصحي وغيرها من القوانين ولهذا يجب على الإداري الناجح أن يكون على علم ودراية بهذه القوانين.
7. العلوم الطبيعية: عندما سعت الإدارة إلى الدراسات الكمية والنوعية لجأت إلى بعض العلوم الطبيعية مثل: الرياضيات، الإحصاء، الكيمياء والأحياء، وذلك من أجل تحليل وتفسير الكثير من السلوكيات والظواهر الإدارية. [مصطفى كتانة، 2007، 41].
8. علم الأخلاق: بما أن المؤسسة الإدارية عبارة عن مجتمع مصغر لذلك يجب التعرف المسبق على مدى صحة أو خطأ سلوكيات معينة للأفراد سواء داخل أو خارج المؤسسة، خاصة وأن علم الأخلاق يبحث في صفات وأخلاقيات لدى أفراد المجتمع وذلك من خلال التعرف على أنماط سلوكهم وتصرفاتهم مع بعضهم البعض.
9. علم السياسة: يعتبر "ولسن" من الرواد الأوائل الذين نادوا بانفصال السياسة عن الإدارة وقام بالبحث عن معايير للتفرقة لذلك قال: "إن الإدارة تعني كيفية أداء الأعمال على عكس السياسة التي تعني تحديد الأهداف هذا فضلاً على أن السياسة تتسم بالتسرع والاندفاع"، لكن دعوى فصل الإدارة عن السياسة بدأت تتلاشى مع تحقيق الإدارة ذاتيتها كعلم ونظام دراسي وأصبحت الإدارة العامة في ارتباط وثيق مع السياسة وخير دليل على ذلك أن الدراسة الأكاديمية لعلم الإدارة أول ما بدأت كانت في فرنسا، إضافة إلى أن الرباط القوي بين الإدارة والسياسة راجع للتداخل بين الإدارة العامة والحكومة. [بن لحسن، 2008، 32].

المبحث الثالث: وظائف الإدارة التقليدية

للإدارة التقليدية وظائف أساسية مثل: التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة تستند إليها من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة وسنأخذها بنوع من التفصيل كما يلي:

المطلب الأول: التخطيط

يعتبر التخطيط التقليدي من أهم الوظائف التي تقوم بها المنظمة والذي يوفر عليها الكثير من الوقت ويخض عنها تكاليف قد تكبدها عند الإقدام على مشروعات بدون تخطيط وهذا الأخير عرف كمايلي:

حسب تعريف "هايمان" و"سكوت": التخطيط عملية فكرية يتم من خلالها النظر للمستقبل والاستعداد لهذا المستقبل، وبأن وظيفة التخطيط بأنها وظيفة الذكاء في الإدارة، حيث تشتمل هذه الوظيفة على جميع المعلومات التي تحتاج إليها الإدارة لاتخاذ القرارات الرشيدة. [الباسط عباس، 2011، 16].

تعريف آخر: "التخطيط وسيلة لا غاية، ويتميز بأنه وسيلة علمية منظمة ومستمرة يتم بموجبها حصر الموارد المتاحة في المجتمع: المادية، البشرية والمالية وتقدير احتياجات المجتمع". [عمر، 1999، 18].

تعريف آخر: التخطيط هو عملية ذهنية منظمة يقوم بها كل الناس عند رغبتهم في تحقيق هدف معين مستخدمين موردا محددا، ويستلزم الأمر تحديد كيف يقضي الفرد عطلة مثلا، وكيف يمكنه الإنفاق، وغيرها من التصرفات التي تمس المستقبل، وهذه العملية هي التخطيط. [دادي عدون، 2001، 53].

عرفه "دانيال بول": "بأن التخطيط هو في آن واحد عملية الحصول على المعلومات الاتصال، تفكير، اتخاذ القرار وتعليل". [عشوي، 2006، 16].

ومن كل هذه التعاريف نصل إلى التعريف الشامل لعملية التخطيط وهو: "التخطيط عبارة عن تحديد الأهداف المراد تحقيقها خلال فترات زمنية وذلك من خلال مجموعة من الأساليب والوسائل اللازمة".

1 -أنواع التخطيط:

للتخطيط عدة أنواع نذكر منها ما يلي:

1.1. التخطيط الإستراتيجي: الذي يهتم بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيه لكي تعمل، والغاية منه هو إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل. [شريف، 2010، 151].

2.1. التخطيط التكتيكي: يركز هذا النوع من التخطيط على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية والتخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الإستراتيجي، المدى الزمني لهذه الخطط أقصر مدى من الخطط الإستراتيجية للمنظمة.

3.1. التخطيط التنفيذي: يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن أن يستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، أما الخطط المستمرة فتكمن في خطط السياسات والإجراءات.

[عبد السميع طيبة، 2010، 198-199].

كما توجد هناك تقسيمات عدة للتخطيط منها:

2. على أساس الزمن:

1.2. تخطيط قصير الأجل: وهو الذي تكون مدته محددة بسنتين وهذا النوع يتعلق بالمستقبل القريب ويهدف إلى معالجة الأزمات الطارئة والتي قد تستمر لمدة قصيرة ويمكن التغلب عليها.

2.2. تخطيط متوسط الأجل: وهو الذي تكون مدته تتراوح ما بين ثلاث وخمس سنوات.

3.2. تخطيط طويل الأجل: وهذا النوع يهدف إلى وضع خطط على فترات زمنية طويلة المدى وعادة ما تكون أكثر من خمس سنوات إلى عشرين عاما.

3. على أساس الأجهزة: فنجد نوعين هما

1.3. تخطيط مركزي: جهاز مركزي خاص بالتخطيط وإصدار القرارات.

2.3. تخطيط لا مركزي: يمنح أصحاب المشاريع سلطة اتخاذ بعض القرارات. [برير، 2006، 27]

كما توجد أنواع أخرى للتخطيط نذكر منها ما يلي:

4. **التخطيط المادي والمالي:** التخطيط المادي ويعني التخطيط على أساس الموارد الحقيقية اللازمة لعمليات الإنتاج كالألات والمعدات والقوى العاملة، أما التخطيط المالي فهو تنظيم الموارد المالية الضرورية لسد احتياجات التنمية أي بتوفير الأموال المحلية والخاصة اللازمة لتمويل كمية السلع والخدمات المقرر إنتاجها في ظل التخطيط المادي.

5. **التخطيط الاقتصادي والاجتماعي:** قد يكون التخطيط الاقتصادي من أجل تحقيق أهداف اقتصادية مثل:

زيادة الإنتاج،... الخ، أما التخطيط الاجتماعي فهو يهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية كالخدمات

الاجتماعية، الثقافية والتنظيمية وهما نوعان متلازمان. [محمد مبارك، 1985، 225].

2 مبادئ التخطيط:

للتخطيط مبادئ وأسس يجب إتباعها وهي:

1.2. **الاستمرارية:** فالتخطيط عملية مستمرة، وتتطوي عملية التخطيط على درجة المقامرة أو المضاربة نظرا لأنه

من المعتاد وجود متغيرات في معظم الأحيان، فعند وضع الخطة موضع التنفيذ فإن التغيرات التي تحدث تستوجب إجراء التعديلات بصفة مستمرة وذلك لتفادي حدوث أي وضع أو حالة جمود.

2.2. **الواقعية:** لابد أن يكون وضع الخطة على أساس المعرفة الواقعية لصورة المجتمع والحقائق الاقتصادية القائمة فيه.

3.2. **الشمول:** أي أن تكون الخطة تتميز بالسيطرة والتوجيه على كافة موارد المجتمع المتاحة، فلا تقتصر

الخطة على نشاط دون الآخر.

4.2. المركزية الديمقراطية: أي مركزية التخطيط، ولا مركزية التنفيذ، فالوحدات الإنتاجية هي الأساس في

البيانات والمعلومات التي تصل إلى السلطات الأعلى، ويقتصر دور هذه الأخيرة في صياغة الأهداف العامة.

5.2. التناسق: أي أن تكون أجزاء الخطة متناسقة سواء على مستوى الأهداف أو على مستوى الوسائل مع، أو

مستوى الأهداف ووسائل تحقيقها معا.

6.2. التكامل: يجب أن تكون الخطط متكاملة ومتداخلة فيما بينها.

7.2. المرونة: وهي أن تكون الخطة قابلة للتعديل المستمر ووفق الظروف والمستجدات.

[زعباط، 2001، 14].

4- عناصر التخطيط الإداري:

يمكننا تقسيم عناصر عملية التخطيط إلى ما يلي:

- تحديد العناصر الواجب استخدامها كما ونوعا.
- تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها بالجهد الجماعي.
- رسم السياسات التي تحكم تصرفات المرؤوسين.
- إقرار الإجراءات أو الخطوات التي تتبع.
- وضع البرامج الزمنية أي ترتيب الأعمال ترتيبا زمنيا. [أحمد الشافعي، محمود عبد المقصود، 2004، 45].

5- أهمية التخطيط الإداري:

له أهمية كبيرة تتجلى فيما يلي:

- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مثل: اليد العاملة، المواد الخام، الموارد المالية، بحيث يحتسب التخطيط الخسائر والتكاليف العالية.
- يساهم التخطيط في التنبؤ بالمستقبل من خلال دراسة العوامل والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية وإعداد خطة منظمة ومنطقية تساعد على تجنب الأخطار المتوقعة مستقبلا.
- تحديد الأهداف وتوضيحها للعاملين الذين ستكون لهم يد في تحقيقها والوصول إليها.
- للتخطيط كذلك أهمية بالغة بحيث يساعد القائد في القيام بمهامه وذلك من خلال إتباع الخطوات المرسومة من خلال التخطيط. [حسن يس، مدني، 1983، 105].
- التخطيط له نفس أهمية التنفيذ، وينبغي القيام به بطريقة مناسبة قبل التنفيذ.
- يحدد التخطيط وجهة المنظمة نحو غرضها الأساسي. [ديودار، 1968، 02].
- يفيد التخطيط كذلك في إقرار الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف الأعمال.

➤ وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوبة وترتيبها ترتيباً زمنياً. [عزت عطوي، 2004، 20].

المطلب الثاني: التنظيم

والذي يعتبر وظيفة أساسية للإدارة ونعرفه كمايلي:

أولاً - مفهوم التنظيم:

يمكن تعريف التنظيم بأنه "عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد جماعة العمل، وتشكيل مراتب السلطة، وإيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية". [عبد الرحمان صالح الطويل، د ت، 46].
تعريف آخر: وهو كذلك "التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة". [عبد الغني محمود، 2011، 112].

كما يعرف أيضاً بأنه: "تأسيس علاقات بين نشاطات النظام التي تتسم ممارستها ومستخدميه والذين سيقومون بها وفقاً للعوامل المادية والتسهيلات اللازمة لممارسة هذه النشاطات". [علي سالم، 2011، 06].
ومن التعاريف السابقة يمكننا تعريف التنظيم تعريفاً شاملاً وهو: "التنظيم عملية إدارية أساسية، من خلالها يتم دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي بين المهام والسلطات".

ثانياً - مبادئ عملية التنظيم الإداري: وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي

- تقسيم العمل: أي تقسيم وجوه النشاط إلى مجموعة من الواجبات المتجانسة المتشابهة التي يستطيع شخص واحد القيام بمجموعة منها بغرض تحديد المسؤولية عن كل مجموعة من الواجبات.
- تحديد السلطات: أي إعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات وربط المستويات الإدارية بعضها مع بعض وذلك بغرض تحديد وتنسيق المجهود الجماعي.
- تنمية الهيئة الإدارية: أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم يتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وترقية وكل من النقل والفصل. [غربية، 2007، 20].
- نطاق الإشراف: ويقصد به العدد الأقصى من الأفراد الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم بكفاءة، ويحتل هذا المبدأ أهمية خاصة نظراً لأن زيادة عدد المرؤوسين يؤدي إلى زيادة العلاقات الفردية بين المدير وبينهم بنسبة أكبر.
- تفويض السلطة: ويقصد بها أن يقوم أحد العاملين بالتنظيم ممن يتحملون أعباء ومسؤوليات كبيرة بنقل جانب من أعبائه ومسؤولياته إلى بعض معاونيه.

➤ الاتصال: وينص على أن أي مدير أو مشرف على أي مستوى في التنظيم يستطيع أن يتصل بالمشرفين الآخرين ويتخذ القرارات والخطط أو يتخذ أي إجراء يدخل في نطاق مسؤوليات المشرفين. [علي سالم، 2011، 90-91].

ثالثا - نظريات التنظيم:

هناك عدة نظريات تناولت التنظيم الإداري وذلك بناءً على عدة انتقادات وجهت إلى نظريات سابقة مثل النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية وهي كالتالي:

1.3. النظريات المعدلة: والتي بدأت في الظهور خلال الفترة مابين 1940م و 1960م، وقد تأثرت بحد بعيد بتيار حركة العلاقات الإنسانية التي لفتت الأنظار إلى أهمية العنصر البشري في التنظيم وتأثير الجماعات والعلاقات غير الرسمية على الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، وظهر هذا التأثير من خلال نظرية أرجيرس (صراع الفرد والتنظيم)، وقد انتهى الأمر بالعديد من هذه السياسات باقتراح سياسات معينة من شأنها زيادة دور العنصر البشري في العملية التنظيمية كإشراك العمال في الإدارة وتكبير العمل...الخ.

2.3. نظرية التنظيم الاجتماعي: تهتم نظرية التنظيم الاجتماعي لـ"باك" بتقديم تفسير لتكوين التنظيم الداخلي وكيفية تركيبه إذ يبدي "باك" ملاحظة مهمة وهي أن كثيرا من نظريات ودراسات التنظيم الحديثة لا تهتم بالتكوين الداخلي للتنظيم قدر اهتمامها بخصائص أخرى كالتفاعل والتأثير بين المنظمات، وظائف وعمليات اتخاذ القرارات...الخ.

3.3. نظرية التفاعل: والتي طرحها "ويليام فوت وايت" على ثلاث مفاهيم أساسية وهي التفاعل، الأنشطة والمشاعر، حيث أوضح أن تلك المفاهيم الثلاث تتداخل وتعتمد على بعضها البعض، بمعنى أن كلا منها يؤثر على بعضها البعض، وهي عرضة لتأثير بالمتغيرات الاجتماعية الناشئة عن البيئة أو المجتمع.

رابعا - خطوات عملية التنظيم: وهي كمايلي

- معرفة التوجهات العامة للمنظمة، ودراسة رؤية المنظمة ورسالتها والقيم التي تؤمن بها.
 - دراسة الغايات التي تسعى لها المنظمة لتحقيقها، وكذا التعرف على إستراتيجياتها.
 - تحديد الأنشطة على كافة المستويات والأصعدة الضرورية لتحقيق الغايات المنشورة.
 - تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد في المنظمة، والتي تصلح أساسا لتشكيل الوظائف التي يؤديها الأفراد.
- [درة، جودة، 2011، 168].

خامسا - أنواع التنظيم وأشكاله: وهي

1.5. التنظيم العمودي: تتكون المنظمة حسب الشكل العمودي من مستويات متعددة ترتبط ببعضها ارتباطاً رأسياً، بحيث يتخذ التنظيم شكل الهرم، ويجلس في قمته الرئيس ويليه رتبة مديري الدوائر، ورؤساء الأقسام والشعب وصولاً إلى رؤساء الورش، ويشار لهذا الارتباط بخطوط متصلة غير متقطعة تدل على سلطة المستوى الأعلى في إصدار الأوامر للمستوى الذي يليه.

2.5. التنظيم العمودي الاستشاري: يتم اللجوء عند توسع التنظيمات الحديثة وتعدد الخبرات اللازمة لسير العمل فيها إلى أسلوب يساعدها على الاسترشاد بخبرات متخصصة ليكونوا مستشارين وخبراء يقترحون توصياتهم للمستويات الإدارية العليا، ويقدم المستشارون خبراتهم حول مختلف الأمور التي تطرح عليهم بشكل توصيات يقدر المسؤول المباشر ما سيتم تنفيذه منها.

3.5. التنظيم الوظيفي: يعين التنظيم الوظيفي الاستشاريين والخبراء ورؤساء لوحات تنفيذية، مما يعطيهم حق الإشراف ليس فقط على مرؤوسيه ممن يعملون تحت إمرتهم المباشرة إضافة لمن يزاولون مهاماً تدخل في اختصاص هذه الوحدات، حتى وغن كانوا ضمن إدارات أخرى. [قاسم القريوتي، 2006، 229-230].

سادساً - أهمية التنظيم

تكمن أهمية التنظيم الإداري فيما يلي:

- التنظيم له أهمية بالغة على كفاءة المنظمات وفعاليتها فهي الوظيفة المنوط بها تنسيق الموارد المتاحة (سواء المادية أو البشرية) وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- للتنظيم تأثير بالغ على درجة الرشد في استغلال المارد المتاحة، وبالتالي على إنتاجية المنظمات وعلى قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة.
- التنظيم يساعد المنظمة على استغلال مواردها بشكل منظم بحيث كلما كانت المنظمة أكثر قدرة على استغلال مواردها استغلالاً أمثلاً، زادت كفاءة هذه المنظمة والعكس صحيح.
- التنظيم الجيد يؤدي إلى خفض مستويات الإسراف والضياع في الموارد التنظيمية بكافة أنواعها سواء المادية أو البشرية.
- التنظيم يؤدي إلى قيادة أكثر يسر وسهولة. [عبد الغني محمود، 2011، 230].

المطلب الثالث: القيادة

أولاً - مفهوم القيادة الإدارية

من خلال هذا العنصر سنوضح المفهوم اللغوي والاصطلاحي للقيادة.

القيادة لغة: القيادة مصدر القائد، والقائد جمعه قواد، قادة وقد جاء في كتاب "لسان العرب" لابن منظور جمال الدين محمد أكرم (630 هـ - 711 هـ) أن القيادة هي الانقياد والطاعة والخضوع والإذعان.

و كلمة قيادة (Leadership) مشتقة من الفعل اليوناني (Archein) الذي يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ويعني الفعل ويقود، يحرك، يحكم، فالقيادة في بدايتها انفرادية وعمل يطبقه الآخرون حسب إرشادات شخصية .
القيادة اصطلاحاً: وذلك من خلال عدة تعاريف نذكر منها:

تعريف "ويليام" (William): بأنها عبارة عن مجموعة من السلوكيات الذاتية يتم تصميمها للتأثير على الأشخاص كي يتعاونوا في تحقيق الغايات والأهداف. [بن صالح خليفة المسعود، 2010، 01].

ويعرفها "عبد الرحمن الكواكبي": "أن القيادة هي عبارة عن وكالة عن الأمة، فالقائد يقوم بتنفيذ القرارات التي صدرت عن الأمة في سياق ونظام يجمع بين حرية القيادة السياسية المتوسطة وبين الديمقراطية والأرستقراطية قوامها الشورى التي تقوم على أسس الديمقراطية وأفرادها أهل الحل والعقد".
[قوراية، 2007، 103].

كما عرفها القريوتي: "بأنها قدرة تأثير الشخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون طاعته وقيادته طوعية ودونما إلزام قانوني". [قاسم القريوتي، 1999، 73].
أما عن "أرنستيل" فهو يعرفها: "بأنها تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين".
[بن سعيد القحطاني، 2002، 31].

من خلال التعاريف السابقة نتوصل إلى تعريف شامل للقيادة: "وهي الأمانة الملقاة على عاتق قائد المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، من خلال قيام القائد بتوجيه رعيته وخلق التعاون بينهم وذلك لتحقيق أهدافهم ككل".

ثانياً - أنواع القيادة: للقيادة الإدارية أنواع نذكر منها ما يلي

1.2. القيادة الفوضوية (الحرية): تعمل على إعطاء القاعدة العمالية الحرية في تصرفاتهم وممارسة نشاطاتها واتخاذ القرارات التي تكون مناسبة لها وهذا ما يجعل القائد سوى مستشار لا يستطيع السيطرة على العاملين [ماهر البكري، 1987، 41].

2.2. القيادة الاستشارية: القيادة الاستشارية هي عبارة عن مشاوره المرؤوسين والأخذ بآرائهم في الأمور المتعلقة بخدمة المؤسسة وبالتالي إعطاء روح التكامل بين الأفراد وتشجيعهم على العمل المستمر، وهو بذلك يعمل على تقوية دافع الإنجاز لديهم، ويزيد الثقة والاتصال بين القائد ورعيته. [صادق حسن عبد الله، 1988، 79].

3.2. القيادة الداعمة: و هي القيادة التي تهتم بتفاعل الجماعة مع بعضها البعض وتركز على راحة مجموعة

العمل، وعلى تحديد خطوات سهلة للعمل تساعدهم على أداء المهام المنوط بهم تحقيقها وتدعيم الاستقلال بالعمل وتشجيع حرية الأفراد وتقديم العون اللازم لهم وفي هذا النوع من القيادة فإن القائد فهو يعطي واجبات تزيد من مهارات وخبرات العاملين والعلاقات الشخصية والتحالف أحيانا مع المنح المادية.

4.2. القيادة الديكتاتورية: و هي القيادة التي تركز تركيزا شديدا على السلطة ولا تشجع النقد ولا يسمح بالرأي،

كما لا تعطي فرصة للاختيار بل يصدر التهديد بالعقاب والقيام بالانتقاد العلني والجزاء الشديد وميول المرؤوسين إلى التبلد والعدوانية. [صادق حسن عبد الله، 1988، 73].

5.2. القيادة التسيبية: وهذا النوع من القيادة يتميز بتولي القائد إمداد المجموعات بالمعلومات والتوجيهات ولكنه

لا يشترك في تحمل مسؤولية أي شيء، حيث يترك القائد للمرؤوسين حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، الشيء الذي يؤدي إلى التسبب في المنظمات، إذن فإن القيادة التسيبية تتجاهل دور المدير وما يمكن أن يقوم به من توجيه للمرؤوسين. [عبد الحميد البدرى، 2001، 55].

ثالثا - عناصر القيادة

بما أن القيادة تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا توم إلا إذا وجد من "يقود" ومن "يقاد" و"الهدف المشترك" مطلوب تحقيقه في إطار "ظروف موقف معين"، يمارس القائد فيه "تأثيره" على الجماعة.

وعليه يمكن القول أن عملية القيادة (التوجيه) تقوم على عناصر أساسية نذكر منها ما يلي:

1.3. القائد: هو أهم عنصر، وهو من يقود الجماعة، وتحدد درجة نجاحه أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه الأهداف.

2.3. الجماعة: لا يمكن أن تكون قيادة إن لم تكن هناك جماعة، أي أن القيادة لا تحدث إلا بوجود بشري.

3.3. الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها. [عبد فليح، عبد المجيد، 2005، 255]

4.3. التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة فهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه. [واعر، موسي، 15].

رابعا - نظريات القيادة الإدارية:

تعددت النظريات التي تناولت القيادة الإدارية نذكر منها ما يلي:

1.4. نظرية السمات (القيادة الموروثة) : ومعناها أن العوامل الوراثية هي المسؤولة عن تحديد صفات القائد، فهناك من يولد ليكون قائداً، وهناك من يولد ليكون تابعا، غير أن هذه النظرية تعرضت للعديد من الانتقادات نذكر منها:

- إهمالها لتأثير الجماعة على المواقف السياسية والإدارية.
 - فشلت النظرية في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والتي تكون ضرورية لدعم شخصيته.
 - لم تركز النظرية على تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصفه فقط.
- ونظرا لعدم قدرة نظرية السمات على التمييز بين صفات القائد غير الفعال انتقل التركيز إلى سلوك القائد.
- وهذا ما تبنته "نظريات سلوك القائد".

2.4. نظريات سلوك القائد: وهذه النظريات جاءت كرد على النظرية الأولى، واعتبرت أن القائد الناجح هو من يكتسب صفات القيادة من عمله وممارساته ومن أهم هذه النظريات "نظرية الخط المستمر"، "نظرية ليكرت في القيادة"، "نظرية البعدين"، "نظرية الشبكة والإدارة". [بوهرة محمد، مرزوقي، د ت، 03-04].

3.4. نظرية الرجل العظيم: وفي معناها أن القيادة تتطلب أفراد موهوبين يولدون بصفات نادرة ومتميزة تجعلهم صالحين للقيادة.

4.4. النظريات الظرفية الموقفية (1960 - 1980): وتضم كل من:

- 1.4.4. نظرية القوى القيادية "فرنشي، ريفين":** و تحدد هذه النظرية درجة تأثير القائد في أتباعه بحيازته قوى قيادية أو تصور التابعين أنه يحوزها مثل قوة المكافأة، العقاب، القدوة والخبرة.
 - 2.4.4. نظرية فعالية القيادة الموقفية "فيدلر":** وهذه النظرية للعالم الأمريكي "فيدلر" الذي يربط بين تركيز القيادة وفعالية المجموعة على مدى ملائمة الموقف بحدوث التأثير المطلوب.
- [العربي، 2010، 45].

- 3.4.4. نظرية القيادة الموقفية:** وفق هذه النظرية أن التابعون هم من يوافقون أو يعترضون على القائد، بغض النظر عن أفعال القائد، وقد مزجت هذه النظرية بين بعدين هما الاهتمام بالعمل والعاملين.
 - 4.4.4. نظرية المسار:** تفترض هذه النظرية أن المهمة الرئيسية للقائد هي إتاحة المكافأة للأفراد، ويكون القائد وفق هذه النظرية إما إرشاديا أو موجهها أو مدعما أو مشاركا.
- [صالح، تويبة، 2011، 13].

خامسا - أهمية القيادة الإدارية: للقيادة أهمية كبيرة تتجلى فيما يلي

➤ تساعد القيادة الإدارية في صنع القرار سواء كان سياسيا أو اقتصاديا أو عسكريا...الخ، لأنه لا قرار بدون قيادة.

➤ تلعب القيادة دورا هاما في تحقيق الأهداف المسطرة وتحويلها لنتائج ملموسة.

➤ تعتبر القيادة أساس العملية الإدارية والقلب المحرك لها وهي تعتبر أيضا مفتاح الإدارة، والمعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي منظمة. [عبد الفتاح المغربي، 2004، 24].

سادسا - طرق نجاح القيادة الإدارية:

تعددت الطرق والسبل المتبعة لنجاح القائد، ونذكر منها ما يلي:

➤ التعلم في المعاهد المتخصصة بالإداريين والوظائف الإدارية القيادية السامية، فحيث تعتبر هذه المعاهد أهم وانجح وأفضل الطرق لاختيار القائد الإداري.

➤ إجراء الامتحانات والمسابقات لاختيار القادة الإداريين، بحيث تؤدي هذه الطريقة لاختيار القادة عن طريق المسابقات من أجل تحديد الجدارة والكفاءة لأنهما المعيار الوحيد لهذا الاختيار.

➤ انتخاب واختيار القادة بحرية. [بطيخ محمد، 1993، 93].

6- معوقات القيادة الإدارية: وتتمثل فيما يلي

➤ عدم توفر الإطارات القيادية، وعدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية.

➤ عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية.

➤ عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات.

➤ اعتماد القيادات على الخبرة والاستشارة الأجنبية. [بومليت، 2011، 59].

المطلب الرابع: الرقابة

لقد تعددت واختلفت مفاهيم الرقابة ومن بينها نذكر التعاريف التالية:

أولا - مفهوم الرقابة (لغة) و(اصطلاحا): وتعني مراقبة الشيء متابعته بغرض حراسته والمحافظة عليه، أما اصطلاحا فتعني أن من حق أي مسلم مراقبة تصرفات الآخرين لتتأكد من أنها وفق طاعة الله ورسوله - ﷺ. [ماطر المطيري، يوسف خاشقجي، 1997، 12].

تعريف آخر (Controle): نجد أن أصل هذه الكلمة تتكون أساسيا من جزئين هما (Contrel) والآخر

لفظ (rôle) والمقصود بهما هو المطابقة أو المضاهاة أو بمعنى المطابقة والتماثل، فالرقابة على هذا

الأساس تعني دائما المطابقة (Conormation) و البحث عن التطابق (Conformité).

و يعرفها الدكتور عبد الفتاح حسن: "أنها عملية الكشف عن الانحرافات أيا كان موقعها، سواء ذلك الانحراف عما يجب إنجازه أو انحراف عن الإجراءات؛ والعمل على مواجهتها بالأسلوب ملائم، حتى تصحح وحتى لا تظهر مرة أخرى في المستقبل". [حسن، 1972، 275].

تعريف آخر: "الرقابة هي التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقاً". [إبراهيم حماد، 1999، 123].

ومن خلال التعاريف السابقة نتوصل لتعريف الرقابة:

" الرقابة عملية مستمرة تقوم بها الإدارة، من أجل التأكد من أن ما يجري عمله داخل المنظمة يتم وفق الخطط المرسومة والسياسات والبرامج المعدة".

ثانيا - أنواع الرقابة: للرقابة أنواع نذكر منها:

1.2 الرقابة الداخلية: وهي عبارة عن عملية مصممة ومنفذة من قبل المكلفين بالرقابة والإدارة والموظفين

الآخرين لتوفير تأكيد معقول بشأن تحقيق الأهداف المسطرة. [مصطفى هلندي، محمود الغيان، 2009، 06].

2.2 الرقابة السياسية: وتعتبر الرقابة السياسية إحدى الوسائل الرقابية الهامة التي تمارس على الأجهزة الإدارية العامة في الدولة للتأكد من شرعية الأعمال الإدارية ومدى تحقيقها للمصلحة العامة.

[سمارة الزعبي، 1993، 30].

3.2 الرقابة الوقائية (السابقة): تهدف إلى تحسين الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات.

4.2 الرقابة الخارجية: تعتبر الرقابة الخارجية مفروضة على أعمال المنظمة من خارجها وذلك بقصد تقييم الأعمال والإنجاز مثل: الرقابة المالية، الرقابة القضائية، الرقابة الإدارية... الخ.

5.2 الرقابة المعالجة: ويقصد بها معالجة الأعمال والسلوكيات التي لا تتطابق مع الآراء المطلوبة والعمل على مطابقة الأنشطة مع المعايير والأنماط الموضوعية. [صقر عاشور، 1979، 382].

ثالثا - خصائص الرقابة الإدارية: لها عدة خصائص وهي:

➤ تكشف الرقابة الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع بعلاجها.

➤ حث الأفراد العاملين على القيام بأدوارهم.

➤ الرقابة تساهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي زمن أقل.

➤ تتميز الرقابة بتحليل أسباب الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع بعلاجها.

➤ التعرف على وسائل التصحيح والعلاج من خلال عملية الرقابة بأنواعها.

كما أنه ليكون هناك نظام رقابي فعال يجب أن يتميز بـ:

- المرونة: أي التواء مع الواقع في حالة حدوث بعض التغييرات ولكن لابد من حدود وضوابط.
 - الموضوعية: وذلك متى يستوعب المخطئ لأخطائه ويسعى لتصحيحها.
 - التحديد الدقيق للعناصر الرقابية: مثل: معايير القياس.
 - الابتعاد عن تحديد الأخطاء: استخدام التشجيع بدلا من التحديد، والبحث عن العمل الجيد.
 - الاستمرارية: من المهم أن تكون الرقابة على فترات متفاوتة.
 - مراعاة البعد الإنساني: بين أجواء التعاون والمودة بدلا من إظهار صور التفتيش وتوليد الضغوط.
- [زدام، 2011، 22].

رابعا - وسائل الرقابة الإدارية:

إن العملية الرقابية تستخدم عدة وسائل لتحقيق أهدافها، نذكر منها:

1.4. الإشراف: ويعني ملاحظة جهود الأفراد المسؤولين عن أعمال معينة بغية توجيهها الوجهة السليمة عن طريق الأوامر والتعليمات والإرشادات الناجمة عن الاتصالات الشخصية المستمرة معهم مع القدرة على تقديم الثناء وتوقيع العقاب.

2.4. التفتيش: ويعني التأكد من حسن الأداء وكشف الأخطاء ومعرفة المشكلات وأسبابها ومن ثم التغلب عليها، وهذا يتطلب تحويل القائم بذلك صلاحيات كافية للإطلاع على كافة الدفاتر والسجلات ومحاضر جلسات اللجان والوثائق والبيانات والمعلومات.

3.4. تقويم الأداء: هو أحد الأعمال الرئيسية للإدارة الأفراد أو شؤون الموظفين لمعرفة مستوى أدائهم الحالي ومحاولة تطويره وتنميته وهو يتضمن عنصرين أساسيين:

➤ وجود معدل أو مستوى ينبغي أن يصل إليه الفرد.

➤ قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعدل المحدد. [محمد العديلي، 1993، 405].

4.4. التقارير الإدارية: وهي التقارير التي توضع لتقدير كفاية أعمال الإدارة، وهي تقيد في بيان نشاط الإدارات وما تم إنجازه والترقيات والعلاوات بالنسبة للعاملين مما يدفعهم لبذل الجهد وتحسين الأداء.

5.4. المتابعة والتحريرات الإدارية: وهي التعرف على كيفية سير العمل على ضوء الخطة الموضوعية ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة، وهذا يتطلب الحصول على البيانات والمعلومات بشكل منتظم ودوري حتى يتم اكتشاف الأخطاء فور حصولها والعمل على تصحيحها، كما تهدف إلى اكتشاف التعقيدات المكتبية والانحرافات الناجمة عن سوء استخدام السلطة من رشوة الاختلاس، المال العام،...الخ.

[القباني، 1968، د/ص]

خامسا - أهمية الرقابة الإدارية: وتكمن فيما يلي

- من خلال الرقابة تستطيع المنظمة تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاية في الأداء الوظيفي.
- للرقابة أهمية كبيرة في إدارة الأعمال العامة، كما تعتبر الرقابة أمرا هاما وضروريا في الإدارة اللامركزية.

➤ تظهر أهمية الرقابة كذلك في الحد من سوء استخدام الموارد العامة وتحسين أداء الخدمات العامة كما أنها تؤدي إلى منح الانحرافات قبل وقوعها إلى جانب التأكيد من تحقيق النتائج المطلوبة وفقا للأهداف والسياسات الموضوعة سلفا. [درويش، تكلا، 1980، 510].

سادسا - المقومات الأساسية لنجاح الرقابة:

و من أجل نجاح العملية الرقابية يجب توفر ما يلي:

- مرونة الخطة الرقابية ويقصد بها التوائم مع الواقع في حالة حدوث بعض التغييرات ولكن لابد أن لا تكون المرونة على حساب الدقة.
- يجب أن تكون الرقابة على فترات متقاربة وفي نفس الوقت.
- تطوير أساليب ونظم الرقابة، مع تطوير أساليب نظم العمل.
- أن يكون النظام الرقابي مفهوما وأهدافه واضحة.
- أن تمارس الرقابة بعيدا عن الضغوطات وذلك يبيث أجواء التعاون.
- أن تكون الخطط الرقابية والسياسات المرسومة تتلاءم مع طبيعة النشاط واحتياجاته.
- أن تكون الرقابة موضوعية لاستيعاب الأخطاء. [ماطر المطيري، يوسف خاشقجي، 1997، 65]

المبحث الرابع: التطوير الإداري

مع تطور عالم الأعمال و التعقيدات التي شابت المجتمعات أصبح التطوير الإداري ضرورة من ضروريات العمل الإداري.

المطلب الأول: أساسيات حول التطوير الإداري

أولا - مفهوم التطوير الإداري:

"هو الجهد المخطط الذي يهدف إلى زيادة كفاءة وفاعلية أداء الجهاز الإداري، إلى أفضل وأحسن مما هو عليه حسب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة". [عبد الله التمام، 2007، 24].

تعريف آخر: "هو التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية". [قاسم القريوتي، 2001، 26].

و يعرف أيضا بأنه: "هو جهد مخطط ومدرّس يهدف إلى تطوير وتحسين الأداء في الأجهزة الحكومية عن طريق التأثير في قيم العاملين وتطوير مهاراتهم وتغيير أنماط سلوكهم وذلك لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وخلق العلاقات المتوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية. [محمد علي الفرجاني، 2008، 30].

ومما سبق نستنتج أن التطوير الإداري هو: "عملية مستمرة تتغير مع تغيير الظروف البيئية، لهذا فإن تطوير الجهاز الإداري لا يتوقف على الإلمام بالميكانيزمات الداخلية لهذا الجهاز فحسب، بل يقتضي معرفة البيئة الخارجية كذلك، وذلك للوصول إلى تطبيقات إدارية متطورة".

لقد تعددت تعريفات التطوير الإداري واختلفت وتشابهت مع مصطلحات أخرى وهي: "الإصلاح الإداري" و"التنمية الإدارية"، حيث أن:

➤ **الإصلاح الإداري:** "هو عملية مستمرة باستمرار الزمن، ذلك أن معالجة معوقات النهوض، وبالذات في الإطار الاجتماعي لا يمكن أن يحددها سقف زمني محدد وذلك بكونها تمس القيم والأفكار وطرق التفاعل الاجتماعي". [حمدي رضا، 2011، 13].

➤ **التنمية الإدارية:** هي عملية واعية مخططة منظمة جماعية ديناميكية شاملة هادفة إلى التغيير، تمثل الجهاز المسؤول عن النجاح الإداري في المنظمة وتشمل كل الأنشطة اللازمة لاختيار وتهيئة العنصر البشري لأداء عمله بطريقة أفضل. [سلامة، 2007، 10].

و من هذه التعاريف نتوصل إلى أنه هناك اختلاف بين المصطلحات السابقة وأنها غير مترادفة إذ أنه لا يكون هناك تطوير إداري قبل وجود إصلاح إداري وأن التنمية الإدارية هي مرحلة لاحقة بعد التطوير، وكل هذه المراحل من أجل الوصول لتنمية شاملة. [محمد علي الفرجاني، 2008، 20].

ثانيا - خطوات سير التطوير الإداري

و يكون التطوير الإداري من خلال عدة خطوات كالاتي:

➤ تحديد واختيار الاحتياجات.

➤ وضع خطة المشروع "التطوير".

- تحليل النظم والإجراءات لتوليد مناهج مختلفة.
- وضع تصميم منطقي لاقتراح الحلول وتوصيفها.
- وضع النموذج النهائي المراد إتباعه.
- المراقبة والمتابعة الدائمة. [المجتهد، 2003، 06].

ثالثا - مكونات التطوير الإداري

لتحقيق عملية التطوير الإداري لابد من توافر جميع مكوناتها الأساسية وهي:

- **الإرادة السياسية:** والتي تتلخص في رغبة الجهات العليا في هذا التطوير حيث تشكل هذه الإرادة المحرك الأساسي لهذه العملية.
- **العنصر البشري:** وهو العنصر الأهم في عملية التطوير والذي تعود إليه مهام التطبيق والتنفيذ الأمر الذي يتطلب أن تكون الأطر مؤهلة تأهيلا جيدا يتناسب مع متطلبات عملية التطوير.
- **القوانين والأنظمة:** وهي بمثابة القاعدة الأساسية التي تركز عليها عملية التطوير وتسمح بتحديث الأساليب والإجراءات.
- **التقنيات الحديثة:** وتعني إدخال هذه التقنيات واعتمادها في تنفيذ أعمال المنظمات واستخدامها بشكل يسمح بتأمين تحقيق أمثلية الأنشطة.
- **المرحلية:** يجب إتباع خطوات مرحلية وذلك بهدف التمكن من تقييم ما تم إنجازه والربط بين ما تم إنجازه وبين المراحل المختلفة وفق خطط قابلة للتحقيق. [المجتهد، 2003، 04].

رابعا - أهمية التطوير الإداري

له أهمية بالغة تتمثل فيما يلي:

- تحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمات من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- قيام الأجهزة الإدارية في الدول النامية من فترات زمنية طويلة تختلف عن الفترة المعاصرة في الأهداف والمعطيات البيئية، حيث أن البيئة التي نشأت فيها تلك المنظمات والأجهزة لها خصائص ومعطيات تختلف عن خصائص ومعطيات البيئة الحالية، مما ترتب على ذلك إعادة النظر في طرق ووسائل آلية عمل المنظمة وفقا لمعطيات محددة وجديدة.
- اتجاه الدول النامية إلى تبني أهداف تنموية جديدة أدى إلى ضرورة التطوير وإعادة النظر في مكوناتها الإدارية من أجل أن تكون قادرة على تحقيق تلك الأهداف الجديدة.

➤ التبعيات المترتبة على الزيادة المستمرة في أعداد السكان زادت من أهمية التطوير الإداري بالنسبة للمنظمات، لتكون قادرة على مواجهة حاجيات الجمهور، وتطلعاته نحو الأفضل والأحسن من السلع والخدمات المطلوبة.

➤ مواكبة المتغيرات الحديثة في علم الإدارة.

➤ تنمية القدرات الفنية والبشرية للجهاز الإداري للنهوض لمسؤولياته.

[بن سعيد آل دحوان، 2008، 14].

خامسا - أهداف التطوير الإداري

تختلف أهداف التطوير الإداري باختلاف الهدف من التغيير ويمكن القول أن الهدف الرئيسي لعملية التطوير هو تحسين أداء المنظمة وتطوير إدارتها بما يتماشى والتغييرات التكنولوجية المتسارعة أو للوصول بما يسمى الإدارة الإلكترونية:

➤ الهدف الأساسي هو تحسين وتطوير وسائل وطرق قيام المنظمات بأعمالها من أجل الاستفادة بأكبر قدر ممكن من الإمكانيات المادية والبشرية لدى المنظمة، وهنا نجد أن هدف التطوير يتم تناوله من ناحية الهيكل التنظيمي وتبسيط الإجراءات الإدارية.

➤ الإحساس بالالتزام والتوجه والرقابة على العاملين لتتعرف على أهم المشكلات والبحث في طرق حلها. [شاكر عصفور، 2002، 23].

➤ إحداث التغييرات المناسبة في السياسات والهيكل التنظيمية بما يتناسب مع التطورات الداخلية والخارجية ذات التأثير المباشر على فعالية المؤسسة التربوية.

➤ إحداث تغييرات في كل من القيم والاتجاهات. [بن سعيد آل دحوان، 2008، 15].

سادسا- متطلبات التطوير الإداري لتطبيق الإدارة الإلكترونية

➤ إرساء التوعية والالتزام بالإدارة الإلكترونية من تصميم للمشاريع الإلكترونية، تحديد أدوار الجهات ذات العلاقة واعتماد المقاييس العالمية وإعداد إطار للتعاون.

➤ توسيع القدرات التنفيذية للمشروع وذلك من خلال بناء أنظمة بيانات لتطبيق الإدارة الحكومية وترقيم وتعديل هيكلية المعلومات وإجراءات العمليات.

➤ بناء القدرة الإستراتيجية من خلال إعداد البنية التشريعية الأساسية وإعداد خطط تنفيذية مع آليات المتابعة والتقييم. [القذوة، 2010، 136-137].

سابعا - معوقات التطوير الإداري

هناك عدة معوقات تواجه التغيير وهي:

- وجود فجوة بين السلوك الفعلي للإدارة وما تدعو إليه من مبادئ وقيم وهذه أكبر مشكلة تواجه عملية التطوير الإداري، والتي تجعل العاملين يفقدون المصداقية وهم من تبني التطوير، وبالتالي نم شأنها أن تؤخر عملية التطوير وتفشلها.
- تواجه عملية التطوير في بعض الأحيان شيء من الخوف مما ينجر عنه نوعا من المقاومة والرفض للتغيير.
- عدم وجود تخطيط سليم لعملية التطوير الإداري مما ينجر عنه عدة عراقيل. [مجد حاوي القيسي، 2002، 19].

المطلب الثاني: إستراتيجيات التطوير الإداري ومقوماته

إن التطور الإداري يعتمد على البعد الإستراتيجي في تعامله مع البيئة الخارجية، وتتمثل هذه الإستراتيجيات فيما يلي:

أولا - الإستراتيجيات

- 1.1. إستراتيجية التطوير الجزئي: و هذه الإستراتيجية تنصب على عدد قليل من العناصر ويختار فيها عدد محدود من المنظمات، ومن خلال هذه الإستراتيجيات يتم إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، أو تطوير نظم المعلومات في عدد قليل من المنظمات، وهذه الإستراتيجية ضيقة النطاق وعند استخدام هذه الإستراتيجية فإن جهود التطوير غالبا ما تتبع داخل المنظمة، ولأن هذه الإستراتيجية محدودة النطاق فإن أثرها في تطوير الإدارة يعتبر محدودا.
- 2.1. إستراتيجية التطوير القطاعي: و هذه الإستراتيجية تركز على متطلبات التطوير لرفع مستوى خدماتها، لذلك تحتوي هذه الإستراتيجيات على أغلب أو معظم العناصر الحرجة المكونة لأداء المنظمات وذلك من خلال تشخيص مواطن الضعف في أداء الخدمات ومحاولة تحسينها، ومن خلال هذه الإستراتيجية فإن تشخيص ودراسة احتياجات التطوير تتسع لتشمل الهياكل التنظيمية والوظيفية وأنظمة التخطيط، ونظم معايير الرقابة ومعايير اختيار القيادات، وفرصة نجاح هذه الإستراتيجية تعتبر أكبر بالمقارنة مع الإستراتيجيات الأخرى.

- 3.1. إستراتيجية التطوير الأفقي: هذه الإستراتيجية تنصب على قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي، لكن مع التطبيق على كل أو أغلب منظمات أو القطاعات، وبالرغم من شمول جهود التطوير على عدد

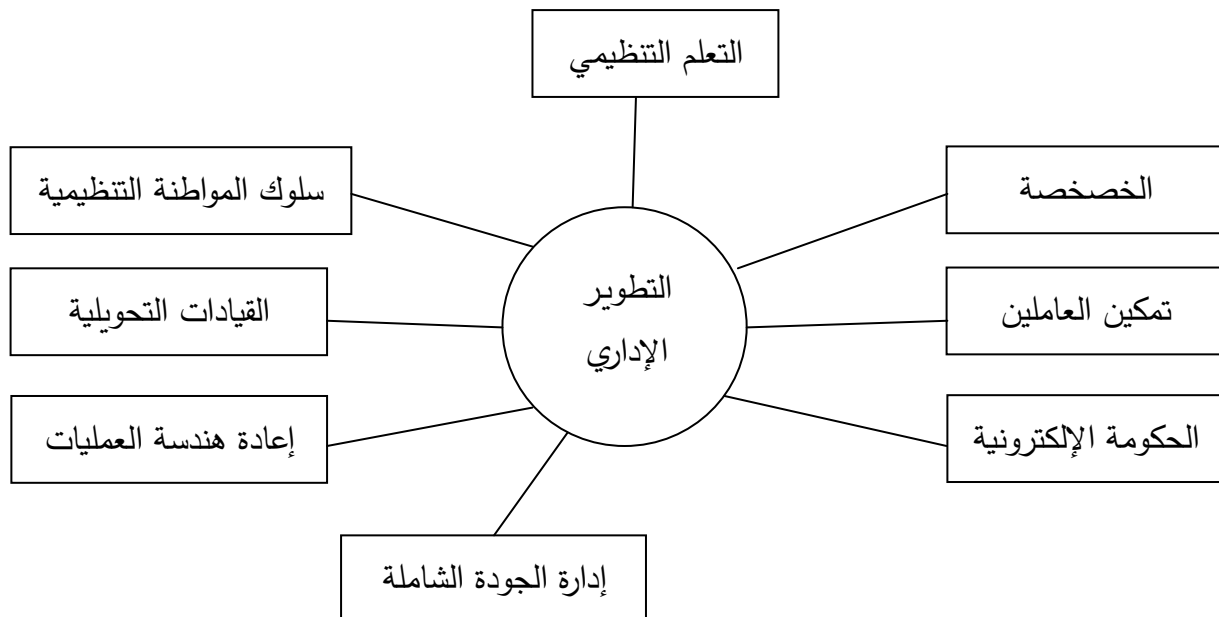
كبير من المنظمات، لكن احتواء هذه الإستراتيجية على عدد قليل من العناصر يضع حدودا على الفعالية النهائية لجهود التطوير وتعتبر هذه الإستراتيجية قاصرة لأنها تركز على عنصر واحد، أو قلة من العناصر المكونة للتظاهر الإداري الكلي، وهناك أمثلة على هذه الإستراتيجية (مثل: تصحيح سلم الأجور وتقييم الوظائف...الخ).

- 4.1. إستراتيجية التطوير الشامل:** تمثل هذه الإستراتيجية جهود التطوير الإداري التي تتناول مختلف العناصر الحرجة للأنظمة والممارسات الإدارية وتعتبر هذه الإستراتيجية ثورة في أنظمة الممارسات الإدارية، إذ تم تطبيقها دفعة واحدة وعلى نطاق شامل، ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على عدد من العوامل منها:
- المقومات المجتمعية الكلية التي تدعم وتؤازر إصلاح نظم الإدارة.
 - تضافر الجهود التطويرية الرامية لتنمية الجوانب المجتمعية الأخرى.
 - الإرادة السياسية بمعنى تبني القيادة السياسية لهدف التغيير والتطوير الإداري الشامل.
 - فعالية الدور الرقابي الخارجي للمؤسسة التشريعية وغيرها من مؤسسات الرقابة الخارجية على الحكومة.
- [محمد علي الفرجاني، 2008، 38].

المطلب الثالث: التقنيات المعاصرة للتطوير الإداري

يتعامل التطوير الإداري مع العديد من التقنيات الجديدة التي تعمل على تغيير ثقافة المنظمة حتى لا تستطيع التعامل مع المستجدات الحديثة، والشكل التالي يوضح هذه التقنيات.

الشكل رقم(05): التقنيات المعاصرة للتطوير الإداري



المصدر: [من إعداد الطالبة]

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن التطوير الإداري يمر عدة جوانب، وله تقنيات عديدة نحاول التطرق لأهمها كمايلي:

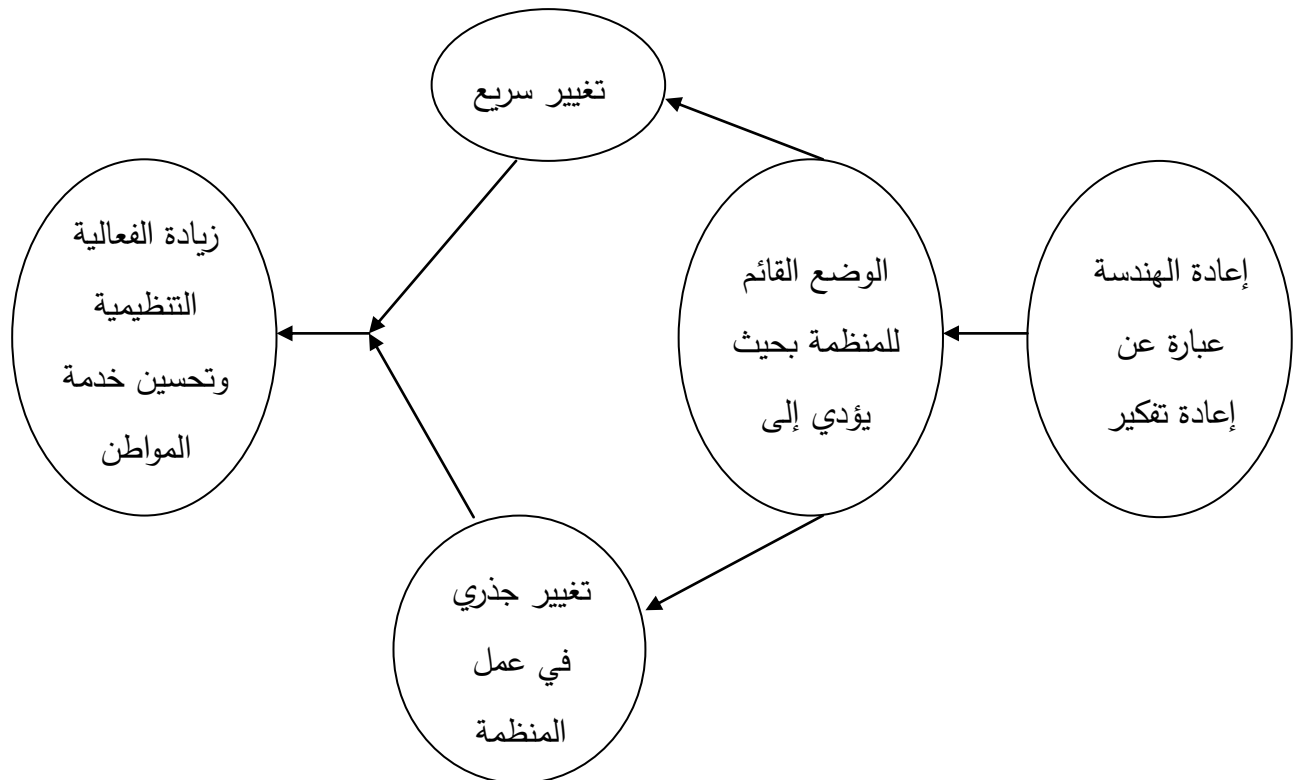
أولا - التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي وكذلك المنظمات المتعلمة هي منظمات ماهرة في خلق واكتساب ونقل المعرفة وتعديل سلوكها لتعكس المعارف والأفكار الجديدة، حيث ساد الاعتقاد بأن فترة أي منظمة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها يعد شرطا أساسيا لزيادة قدراتها التنافسية والاستجابة للتغيرات البيئية.

ثانيا - مدخل إعادة هندسة العمليات

لقد نشأت إعادة الهندسة، أو إعادة تصميم عملية اعمل في أوائل التسعينيات كمساعدة وأداة رئيسية جديدة للفكر الإداري، حيث طرح العديد من الباحثين تعاريف مختلفة لهذا المفهوم بأنها إعادة تصميم العمليات الإدارية بصورة جذرية بهدف تحقيق تعديلات وتحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والبدء باستخدام هذا المفهوم يتضح من خلال رغبة القيادة بالتخلي التام عن الإجراءات والأساليب القديمة واستبدالها بما هو جديد والإقدام على المبادرة والابتكار في الأداء أو تقييم الخدمات، والعمل على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة. [محمد علي الفرجاني، 2008، 40].

الشكل رقم (06): يبين فكرة إستراتيجية إعادة الهندسة



المصدر: [محمد علي الفرجاني، 2008، 40].

و يعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات من ضمن المفاهيم التطويرية نظرا لكونه يستخدم التقنية في التنفيذ، وهو أحد الأساليب الإدارية التي تدعو إلى التغيير من أجل تحقيق نقلة والوصول إلى إدارة متطورة تعتمد على التكنولوجيات المتطورة لتحقيق إدارة إلكترونية.

ثالثا - الحكومة الإلكترونية:

نتيجة لثورة المعلومات وانتشار شبكة الانترنت، فقد بدأت بعض الحكومات في الدول المتقدمة وعدد محدود في الدول النامية للاستفادة من ذلك في التحول إلى تقديم خدماتها للمواطنين، حيث يتم إنجاز المعاملات دون ضرورة لوجود المستفيد من الخدمة في المؤسسات الحكومية ومنها المؤسسات التربوية خاصة للوصول إلى إدارات إلكترونية.

رابعا - التمكين:

يتضمن إشراك الموظفين العاملين في المؤسسة بمستوياتها الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرار والتصرف في الظروف التي تنشأ ذ، حيث تحول الاهتمام تماما من نموذج التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة المتمكنة. [العكش، 2003، 226].

خامسا - إدارة الجودة الشاملة:

وهي خلق ثقافة في الأداء، بحيث يعمل ويكافح المديرون والعاملون بشكل مستمر لتحقيق توقعات طالبي الخدمة وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية بأقصر وقت.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الاستفادة من الإمكانيات البيئية المتوفرة سواء التكنولوجيا أو البشرية والمادية وكل هذا يؤدي إلى تحسين نوعية المنتج أو الخدمة وبالتالي تحقيق رضا العاملين. تطوير الجهاز الإداري يحتاج إلى إمكانيات ذهنية وفكرية وليس فقط إمكانيات مالية، حيث لا يمكن تحقيق النجاح بدون تطوير لهذا الجهاز الذي يهيئ المناخ السليم للعمل للنجاح. [زين الدين، 1994، 04].

الخلاصة

الإدارة أسلوب عمل يستهدف تحقيق برنامج معين بواسطة جهاز إداري ذو تنظيم معين عن طريق خلق جو من التوافق القائم على التعاون وتنسيق الجهود لتسير المؤسسة نحو أهدافها الموضوعة إلا أن التغيرات الدائمة والتطورات المتسارعة في شتى المجالات وخاصة وأن المنظمة هي نظام مفتوح يأثر ويتأثر بالبيئة الخارجية ؛ فإن هذه التطورات تحتم على المنظمة إجراء عدة تغييرات سواء في هيكلها التنظيمي أو من خلال تعديل المهام الإدارية التقليدية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة وذلك لمواكبتها والارتقاء بإدارتها نحو الأفضل.

والتطوير الإداري ما هو إلا جزء من عدة إصلاحات إدارية من أجل تحقيق الجودة في تقديم الخدمة الإدارية، وتخليص للإدارات من الأعمال الروتينية التي ترهق الإداريين، وهذه الإصلاحات تتواءم مع الثورة التكنولوجية التي مست كل المجالات والمجال الإداري خاصة والتي تمهد لوجود إدارات إلكترونية كنتيجة لجل هذه التطورات؛ وعلى ذكر الإدارة الإلكترونية سننتقل في الفصل الثاني إلى أساسياتها.

الفصل الثاني

أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: نظم المعلومات الإدارية

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية، متطلبات، معوقات وآثار

تمهيد:

العالم اليوم يمر بمرحلة انتقالية تتميز بتحولات جذرية، عميقة وشاملة في كافة المجالات؛ مرحلة تتكسر فيها القيود وتلغى الحدود وتنتفتح الأسواق ويتعاظم دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إحداث هذه الطفرة التي من أبرزها الانتقال أساليب الإدارة التقليدية إلى أساليب إلكترونية، حيث بات مصطلح الإدارة الإلكترونية واقعا ملموسا وامتدادا طبيعيا للثورة التكنولوجية التي صاحبت مجتمع المعلومات وخاصة شبكة الانترنت .

وبما أن الإدارة تأثرت به ذا التقدم الحاصل سنحاول في هذا الفصل التطرق لنشأة الأولى للإدارة الإلكترونية، أسباب الانتقال للإدارة الإلكترونية بإضافة إلى أهميتها، أهدافها، مبادئها وعناصرها ووظائفها المختلفة وكل هذا سيكون في المبحث الأول؛ أما المبحث الثاني فقد خصص لنظم المعلومات الإدارية؛ أما المبحث الثالث فقد خصص لمتطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية، معوقاتنا، مجالاتها، الآثار الإيجابية والسلبية لها إضافة لأهم التجارب العربية والعالمية فيما يخص الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

في عصر تتسارع فيه التطورات التكنولوجية في شتى المجالات و المجال الإداري على وجه الخصوص فكان من نتاجها التحول من الأعمال التقليدية إلى أعمال إلكترونية .

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية

أولاً - النشأة:

ظهرت الإدارة الإلكترونية بشكل بسيط مع بداية منتصف القرن العشرين الميلادي عند بدء إدخال الآلة للعمل الإداري ،ثم برزت بقوة في عقد السبعينات والثمانينات عندما تم توظيف تقنيات الحاسب الآلي لخدمة العمليات الإدارية نتيجة ما يتمتع به من قدرات فائقة على التعامل مع البيانات.

مصطلح معالج (IBM) ونستطيع القول أن بدايات الإدارة الإلكترونية كانت عام 1960 عندما ابتكرت شركة الكلمات على فعاليات طابعاتها الكهربائية ،وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة إلى شراء هذه الطابعات وربطها بالحاسوب باستخدام معالج الكلمات (word processing) وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة حيث كانت هذه الطابعة مع (MT\ST) كان عام 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهازاً طرحته في الأسواق باسم الشريط الممغنط فعند كتابة أي رسالة باستخدامها يتم تخزين الكلمات على هذا الأخير حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة.

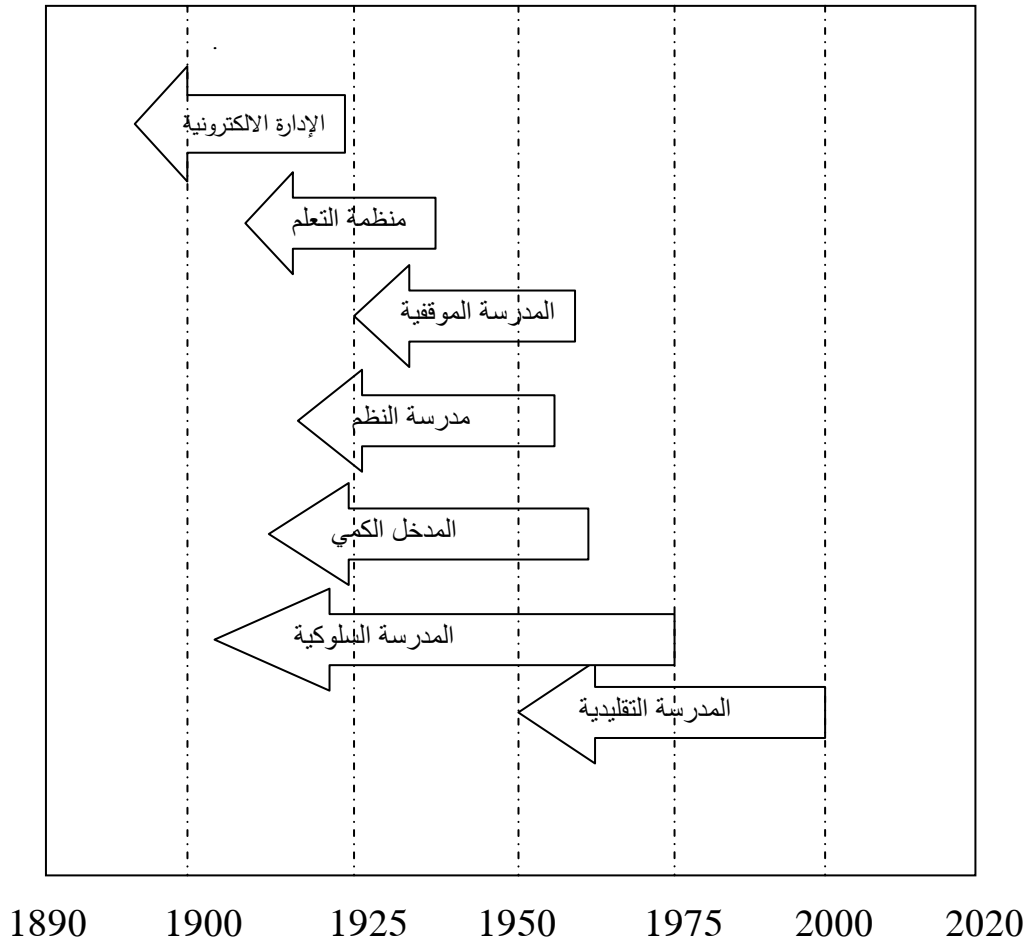
[السالمي، 2008، 32_33].

وقد حدد المختصون في الإدارة مسارا تاريخيا لتطوير الفكر الإداري على مدى أكثر من قرن من الزمن، فمن المدرسة الكلاسيكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية ومن ثم المدارس الإدارية الحديثة لتنتج مسيرة التطور الإداري في منتصف التسعينات بالإدارة الإلكترونية إذ أن هذه الأخيرة تعتبر امتدادا للمدارس الإدارية وتجاوزا لها .

كما أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة وذلك من خلال إحلال الآلة محل العامل ثم الانتقال إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة ، لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي ،إلى أن جعل منها الانترنت ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا [أحمد السميري، 2009، 66].

ويذكر أن المدارس الإدارية وخاصة البيروقراطية نظرت في البداية إلى التفاعل الإنساني نظرة سلبية لأنه يؤدي إلى علاقات شخصية وتنظيم لا رسمي، وفيما بعد نظرت المدرسة السلوكية إلى التفاعل نظرة ايجابية لأنه يمكن أن يؤدي إلى تعاون ايجابي بين الإدارة والعاملين لخدمة أهداف المنظمة ولكن المشكلة كانت في كيفية مواجهة القيود الجغرافية التي تحد من التفاعل الإنساني كبعد المسافات وصعوبة الاتصال؛ إلا انه مع الانترنت والشبكات يكون التفاعل ممكنا ،و بهذا تكون الإدارة انتقلت من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي [نجم عبود، 2004، 132]

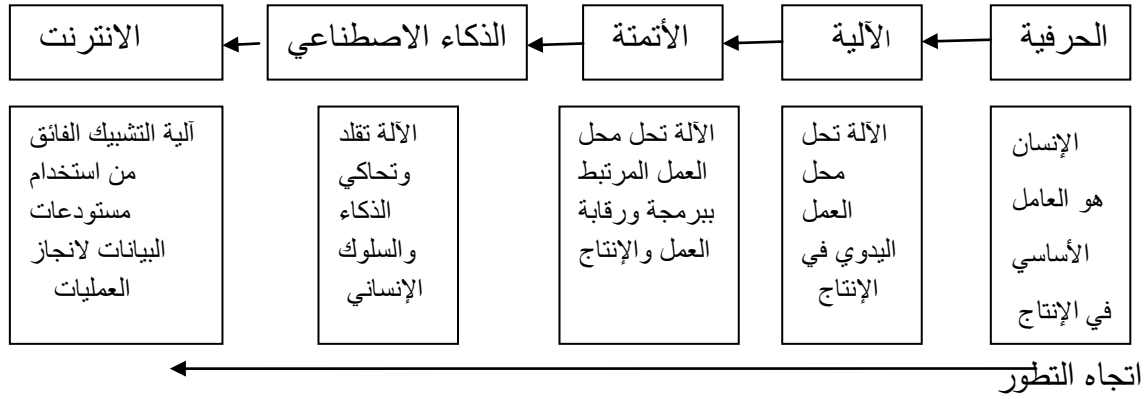
الشكل رقم (07): تطور المدارس الإدارية



المصدر: [عبود نجم، 2008، 162]

الشكل أعلاه يبين أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي، بحيث كانت المدارس الإدارية كالمدرسة التقليدية، السلوكية...إغ؛ على مدى قرن من الزمن تحاول تبسيط وتسهيل العمل الإداري إلى أن توجت بالإدارة الإلكترونية، وهذه الأخيرة ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا .

الشكل رقم (08): التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية:



المصدر: [عبود نجم، 130، 2004]

الشكل أعلاه يبين تبادل البيانات والتعامل في الإدارة التقليدية أساسه العامل الإنساني في كل العمليات إلا أنه ومع وجود الشبكة الداخلية وكذا الخارجية أصبحت تغطي حاجيات العمال داخل المنظمة وخارجها حيث أصبح التبادل مفتوحا بوجود الانترنت .

ثانيا - مفهوم الإدارة الإلكترونية: ولها عدة تعاريف نذكر منها ما يلي

"بأنها الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة".

[محمد الحسن العوض، 2010، 5]

والمفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية : "بأنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات الإدارية إلى إجراءات مكتسبة ومن ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا". [السالمي، السليطي، 2008، 32].

كما تعرف على أنها : " تشمل جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال ". [محمود الهوش، 2006، 410].

ومن التعاريف السابقة نتوصل إلى أن الإدارة الإلكترونية: "هي استخدام التكنولوجيا في تنفيذ الأعمال

الإدارية للمنظمة بكفاءة عالية، حيث تساهم تقنيات المعلومات الإدارية في تقليل التكاليف ورياح الوقت والجهد في إتمام أعمال المنظمة.

التفريق بين الأعمال الإلكترونية والإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية:

يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، ويظهر الفرق بين هذه المصطلحات كما يلي:

الحكومة الإلكترونية: هي وسيلة من الوسائل التي تستخدمها الحكومة من أجل توصيل المعلومات والخدمات وتسويق السلع للمستفيدين وذلك عبر شبكة الانترنت وأجهزة الحاسوب .

الأعمال الإلكترونية: وتعني إدارة الأعمال إلكترونيا على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة.

التجارة الإلكترونية: وهي بعد من أبعاد الأعمال الإلكترونية، وبالتالي تكون علاقة التجارة الإلكترونية بأعمال الإلكترونية علاقة الجزء بالكل.

ومما سبق نتوصل إلى أن الإدارة الإلكترونية تربطها علاقة الجزء بالكل، فهي جزء من الحكومة الإلكترونية وليست مرادفا لها، كما يطلق عليها أيضا بالإدارة الذكية وكذا الرقمية. [محمد يوسف أبو أمونة، 2009، 28-29].

ثالثا - مبادئ الإدارة الإلكترونية وخصائصها: تقوم الإدارة الإلكترونية على عدة مبادئ نذكر منها:

1.3. مبادئها

- التفكير بالمستفيد لا بالإدارة العمومية: تتولى الإدارة الإلكترونية مهمة إعادة التفكير بكيفية إعادة تنظيم الإدارة من منظور المستفيد المتمثل في المواطن والمؤسسات، وللوصول لهذا الهدف يجب أن تركز الإدارة على احتياجات المستفيد قبل كل شيء .
- إعادة هندسة عمليات الإدارة وليس رقمتها: يجب أن تكون الإدارة جزءا من مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية من جديد، وإلا ستقع في مطب انتقال العيوب في شكلها التقليدي إلى الإلكتروني .
- تطبيقات ذات قيمة مضافة وتكلفة منخفضة: وذلك بالاعتماد على برامج الإدارة الإلكترونية التي تساعد في بناء نظم إلكترونية مرنة ومفتوحة على أنشطة ذات قيمة مضافة بجودة عالية وتكلفة منخفضة.
- الإدارة الإلكترونية ليست بديلا للوسائل التقليدية: بحيث تقوم الإدارة الإلكترونية بتوفير الخدمات للمواطنين والمؤسسات، ولكن لا يمكن لها أن تكون بديلا خاصة في المراحل الأولى لأنها تحتاج إلى

متطلبات وشروط تنظيمية وتقنية تقود الإدارات إلى تغيير أساليب العمل الإداري التقليدي بصورة جذرية [سمير أحمد، 2009، 84].

➤ التوازن بين الشفافية والخصوصية في المعلومات: توفر الإدارة الإلكترونية بيئة إلكترونية مفتوحة لتبادل ونشر وتوزيع المعلومات، لذا يجب احترام حقوق المتعاملين بعدم التشهير بالمعلومات الخاصة، وذلك من خلال التشريعات والقوانين المنظمة للعمل الإلكتروني. [إرغب الحلو، 2005، 428]

2.3. خصائص الإدارة الإلكترونية: وتتمثل في ما يلي

- إن كثيرا من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل تبني الإدارة الإلكترونية هذه الأخيرة التي من خلالها يتم تقليل التكاليف .
- وتتميز الإدارة الإلكترونية بإمكانية مراجعة الأعمال طوال ساعات اليوم، فهي لا تنقيد في عملها بزمن معين.
- لا تقوم الإدارة الإلكترونية على مثل تلك الهياكل التنظيمية، ولا تعرف التسلسل الوظيفي المعمول به في الإدارات التقليدية.
- الإدارة الإلكترونية تهتم بإدارة الملفات وليس بالاحتفاظ بها وتكديسها في أرشفة الإدارة .
- تتميز الإدارة الإلكترونية بعدم الانتقال من مكان لآخر تكبد مشاق السفر، لأن الالتقاء إلكترونيا هو من سمات الإدارة الإلكترونية .
- الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها من خلال تقنياتها وشبكاتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها. [محمد الحسن، 2011، 77-78]

المطلب الثاني: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية وخطواتها:

أولا - أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية : إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس أساسها الحواسيب وشبكات الانترنت والاتصالات فقط، وإنما هذا التحول راجع إلى أسباب منها:

- تحسين مستوى الخدمة للمواطنين .
- استخدام الموارد البشرية برشد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية .
- الإسراع في تحويل الجهاز الإداري الحكومي إلى جهاز إلكتروني، فهو ضرورة وطنية من أجل إنجاح التوجهات نحو تنمية العمل الإلكتروني. [السالمي، السليطي، 2008، 61_63]
- الاهتمام المتزايد بتطبيقات الحاسبات الآلية وتكنولوجيا الشيء الذي أدى إلى بروز نظم المعلومات الخبيرة والذكاء الاصطناعي وكذا نظم مساندة القرار...إغ.
- التطور السريع في تقنيات وأساليب إدارة الأعمال.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز لكل مؤسسة .

- ضبط الأداء وفق مواصفات معينة [عوض، 2007، 46].
- انبثاق ثورة المعلومات المعرفة والتحول العالمي إلى اقتصاد المعرفة .
- العولمة بكل أشكالها الاقتصادية، الثقافية والتكنولوجية .
- تسارع التقدم التكنولوجي حيث أدت الثورة التكنولوجية إلى إظهار مزايا عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية بما في ذلك نوعية الخدمة .
- ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل الانفتاح العالمي المتزايد .
- الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة للتكيف معها إذ يحتم انتشار مفهوم الإدارة الإلكترونية على كل دولة للحاق بركب الدول المتطورة وذلك تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف.
- [محمد الكبيسي، 2008، 15].
- شح الموارد والاتجاه نحو التخصصية فقد أدى شح الموارد للمنظمات إلى التحول نحو الإدارات الإلكترونية والتي من خلالها تستطيع هذه الأخيرة توفير جزء كبير من تكاليف أداء الخدمة .
- انتشار الثقافة الإلكترونية ففي عصر انتشرت فيه وسائل التعلم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية ومقاهي الانترنت أصبح من السهولة التعامل مع التقنية
- [النمر وآخرون، 2006، 400-402]
- إضافة للأسباب السابقة هناك أسباب اقتصادية وتكنولوجية أخرى منها:
- ظهور التجارة الإلكترونية واستغلال الحكومات لما توفره من تكنولوجيات لخفض التكاليف، أما عن الأسباب التكنولوجية فنجد ابتكار تقنية الإمضاء الإلكتروني وتطوير مستويات عالية من التشفير الشيء الذي أعطى الثقة والأمان للتعامل بها. [بن عشاوي، 2010، 289]

ثانيا - خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية

- عندما يتخذ قرار أولي بتطبيق الإدارة الإلكترونية لا بد من التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الأمور وهل العناصر الأساسية متوفرة لإنجاح هذه الإدارة ولذلك لا بد من القيام بالخطوات التالية:
- 1.2. إعداد الدراسة الأولية:** وهذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة حال الإدارة من حيث تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على علم بكل النواحي المالية، الفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية
- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية:
- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير .
 - وجود انسجام مع آخر التطورات واستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة بغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية .

➤ عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية .

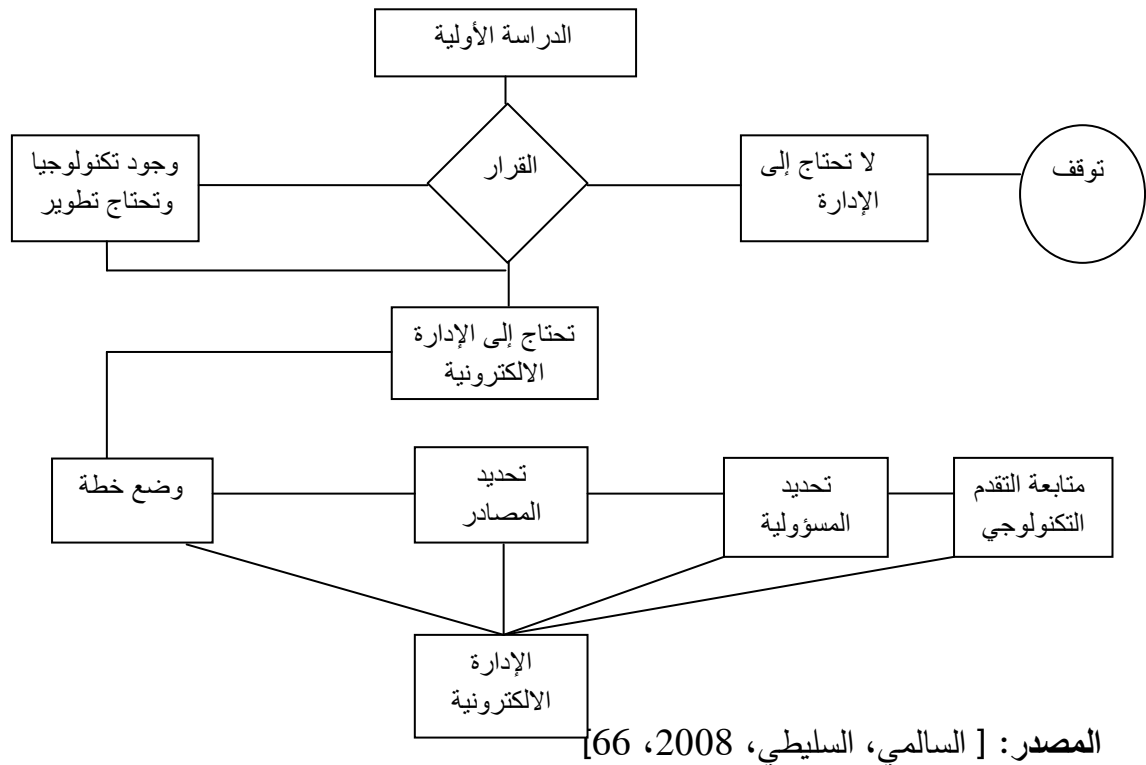
2.2. وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ .
[السالمي، السليطي، 2008، 64-65].

3.2. تحديد وتطوير المصادر: تطوير جميع الجوانب التقنية كالبرمجيات، العتاد والفنيين، وتتضمن عملية تطوير البرمجيات تحليل جميع الأعمال الإدارية المطورة وتحويلها إلى تطبيقات في الحاسب الآلي على أن يراعي في ذلك إختيار لغات البرمجة المناسبة . [بن خليفة، 2008، 25].

4.2. تحديد المسؤولية: لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها ضمن الوقت المحدد في الخطة .

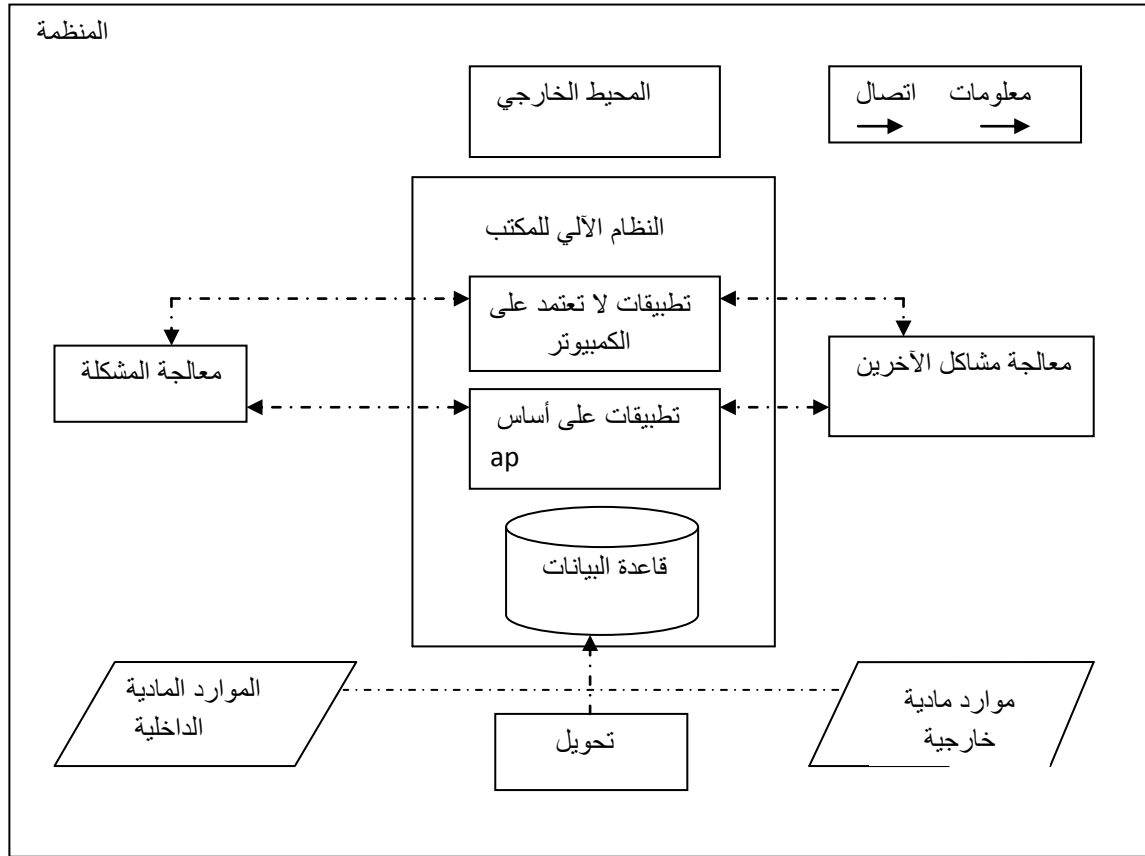
5.2. متابعة التقدم لتقني: بغرض مواكبة آخر الابتكارات في المجال التقني والحصول عليها من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية [السالمي، السليطي، 2008، 65] .

الشكل رقم (09): خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية .



من خلال الإحاطة بخطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية لابد وأن تكون المنظمات مطلعة ومهيئة لنموذج الكتروني تتبعه في أعمالها وإداراتها.

الشكل رقم (10): نموذج الإدارة الإلكترونية.



المصدر: [محمد يوسف أبو أمونة، 52، 2009]

من خلال الإطلاع على هذا النموذج يتضح أن هذه الإدارة تعتمد على أحدث تكنولوجيات هذا القرن، بحيث لا يمكن أن تكون هناك إدارة إلكترونية ناجحة بدون الاعتماد على هذه التكنولوجيات، كما أن النموذج يوضح اعتماد الإدارة على المعلومات والاتصالات ويتكون النموذج من تطبيقات تعتمد على الحاسب وأخرى لا، كذلك وجود مدخلات، مخرجات ومعالجات، وهذا النموذج يفيد إعطاء تصور عن الإدارة الإلكترونية وكيفية تقديمها للبيانات والمعلومات من أجل إنجاز الأعمال المختلفة.

المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية، أهداف، أهمية وعناصر:

أولاً - أهداف الإدارة الإلكترونية: وتكمن في عدة نقاط نذكر منها

- تحسين مستوى الخدمات وذلك عن طريق تجاوز الأخطاء التي قد يقع فيها الموظف العادي عند قيامه بعمله.
- التقليل من التعقيدات الإدارية وذلك من خلال التقليل من البيروقراطية في الإدارة التربوية واختصار مراحل إنجاز المعاملات.

➤ تخفيض التكاليف وبالتالي إمكانية الحصول على المعلومات اللازمة عن طريق شبكة الأنترنت دون الرجوع إلى المؤسسة. [بيومي حجازي، 2004، 100]

بالإضافة إلى هذه الأهداف توجد أخرى وهي:

- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة للمؤسسات التربوية والعمل على رفع كفاءاتها ومهاراتها التكنولوجية لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.
- تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحديثها لكي تتلاءم ومتطلبات الخدمات اللازمة حجما ونوعا لتحقيق الخدمة الإلكترونية. [محمد الهادي، 2005، 124]

ثانيا - أهمية الإدارة الإلكترونية

➤ تعتبر الإدارة الإلكترونية ذات أهمية للمجتمعات التي واجهت أزمات خانقة في ظل إدارتها التقليدية؛ بحيث ينظر للإدارة الإلكترونية بأنها بديل عصري يواكب التطور الذي يلبي مطالب الأفراد في الحصول على خدمات أسهل وأسرع.

➤ للقطاع العام مشكلات إدارية الشئ الذي دفعه دائما للبحث عن حلول لها وكان الأنسب تغيير نمط إدارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى نمط إداري إلكتروني مرن، كما أن القطاع الخاص هو الآخر معرض للمنافسة ومن أجل منافسة هذه الأخيرة يستوجب عليه تبني إدارة قائمة على تكنولوجيايات متطورة. [محمد الحسن، 2011، 20]

➤ كما توجد فوائد أخرى منها:

- خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع كفاءة الأداء.
- تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني.
- التخطيط للمشاريع المستقبلية. [محمد الكبسي، 2008، 38]
- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.

➤ تلافي مخاطر التعامل الورقي والاستفادة من الفرص المتاحة للعمل الحر في أسواق التكنولوجيا

المتقدمة. [TURBAN & OTHERS, 2008, 43]

➤ بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تيسر توفير الخدمات الرئيسية للمجتمع بأسره بغض النظر عن الموقع الجغرافي وبأقل التكاليف. [SERESHT & OTHERS, 2008, 55]

ثالثا - عناصر الإدارة الإلكترونية: وتتكون مما يلي

1.3. الحواشيب وملحقاتها: ينبغي على الإدارة قبل بدء تطبيق التقنية أن تتأكد أنها قادرة ماليا على توفير العدد المطلوب من الحاسبات الآلية مع مراعاة طبيعة عمل الإدارة فقد تحتاج إحدى الجهات إلى أجهزة ذات مواصفات معينة.

2.3. البرامج: تختار كل إدارة مجموعة من البرامج التي تناسبها وربما تعتمد بعض الجهات إلى تكليف مختصين بتصميم برامج خاصة والتي لا يتم تحميلها على أجهزة الحاسوب في شركات البيع بل تحمل بناءا على طلب المستخدم؛ كما توجد برامج عامة محملة على معظم أجهزة الحاسوب مثل: نظم التشغيل...إغ. [محمد الحسن، 2011، 70]

3.3. شبكات الاتصال: ظهرت الشبكات كنتيجة طبيعية لتطور الحاسب الآلي، وكلمة شبكة تعني توصيل مجموعة من الحواسيب معا بشكل مباشر بواسطة كابل خاص أو عن طريق خطوط الهاتف السلكية أو اللاسلكية أو عن طريق الأقمار الصناعية، بغرض الحصول على المعلومات وتبادلها بين هذه الحواسيب؛ وهذه الشبكات أنواع:

1.3.3. الشبكة المحلية: (LOCAL AREA NETZORK)

وهي مجموعة من الحواسيب تتصل ببعضها في مساحة محددة، ويتميز هذا النوع من الشبكات بالبساطة في التركيب والعمل وهذه الشبكة تعمل بطريقتين الأولى الخادم|العميل، والثانية الند للند

2.3.3 شبكة المدن: (METROPOLITAN AREA NETZORK)

وهي تعمل مثل الشبكة المحلية إلا أن الأولى عادة ترمز للشبكات الصغيرة ولكن هذه الشبكة قد تصل من خلالها مساحة الاتصال بين الحواسيب إلى أكثر من عشرة كيلومترات.

3.3.3. الشبكة الواسعة (WIDE AREA NETZORK) : وهي الشبكة التي يستخدم فيها الاتصال السلكي واللاسلكي معا؛ فهي تغطي مساحة جغرافية كبيرة تقوم بها الحواسيب الشخصية أو الشبكات الصغيرة بالاتصال بحواسيب مركزية وتسمى بالحاسب المضيف . [المسعود، 2010، 42]

4.3.3. شبكة الانترنت: وهي شبكة ضخمة من الحواسيب المنتشرة عبر العالم والمرتبطة ببعضها البعض من خلال الشبكات المحلية والشبكات الواسعة؛ مهمتها نقل المعلومات على هذه الشبكة.

4.3. الكادر البشري: ويجب أن يتصف بعدة مواصفات

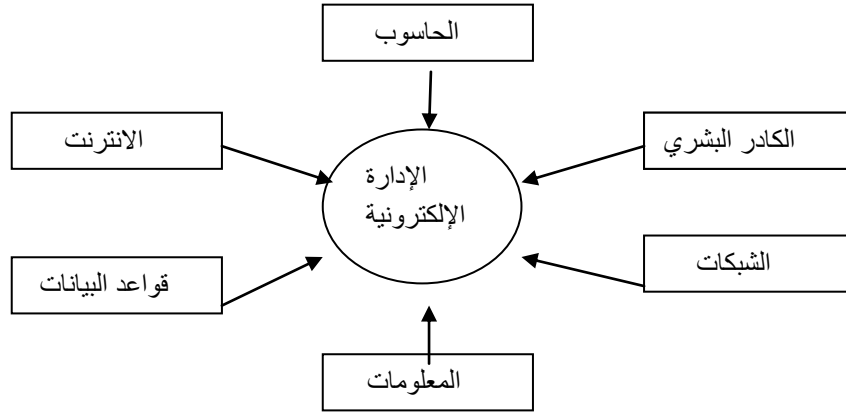
➤ أن يكون مؤهل ومصقول فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة وعلى إطلاع دائم بالمستجدات والتطورات التقنية المتجددة.

➤ أن يكون محفزا على الابتكار والمبادرة بالأفكار ومعوذا على لبحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح.

5.3. قواعد البيانات: وهي تسهل على المستخدمين البحث والحصول على المعلومات في الوقت المناسب وبالتالي إتخاذ القرار المناسب.

6.3. المعلومات: و هذه المعلومات المراد المشاركة فيها وتبادلها بين أعضاء الشبكة الداخلية ويمكن أن تكون هذه المعلومات على صفة صور أو صوت. [خميس أحمد المير، 2007، 38]

الشكل رقم (11): عناصر الإدارة الإلكترونية:



المصدر: [خميس أحمد المير، 2007، 38].

بالإضافة إلى عناصر الإدارة الإلكترونية المذكورة سابقا توجد عناصر أخرى نذكر منها ما يلي:

- الأنظمة الداعمة والمتمثلة في العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية، والذي يستمد صلاحيته منها، وتشمل الأنظمة القاعدية، السياسية، الاجتماعية والاقتصادية؛ ولا يمكن للإدارة أن تبدأ عملا تأمل في نجاحه أو تراهن عليه قبل أن تستقر على تلك الأنظمة. [محمد الحسن، 2011، 74]
- الشبكة الداخلية وهي مصممة لخدمة الحاجة للمعلومة داخل الإدارة باستخدام أدوات الويب، وخاصة التصفح السهل وغير المكلف بحيث يستطيع الموظفون الإطلاع على القرارات، الخطط، الاستفسارات وكذلك استرجاع البيانات والاستفادة من خدمة البريد الإلكتروني وأدوات التشارك الجماعي.
- الشبكة الخارجية والتي تمكن المتعاملين الخارجيين من تقاسم قواعد ومستودعات بيانات المنظمة ولها عدة مزايا من خلال تقاسم أدلة الفهارس مع المتعاملين والأطراف الأخرى. [عبود نجم، 2009، 46]

المطلب الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية

لقد أدت الثورة الرقمية إلى تغيرات عميقة منها:

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات .
- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي.
- الانتقال من الإدارة المباشرة إلى الإدارة عن بعد.
- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.
- الانتقال من قيادة الآخر إلى قيادة الذات...إغ.

و كان لكل هذه التغيرات أثر في وظائف الإدارة والتحول من وظائف تقليدية أساسها العامل البشري إلى وظائف إلكترونية كما يلي:

أولاً - التخطيط الإلكتروني

1.1 مفهومه: "هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر". [عبود نجم، 2009، 297]

كما توجد عدة فروقات بين التخطيط الرقمي والتقليدي والمتمثلة في ما يلي:

- إن عملية التخطيط ستكون ديناميكية مستمرة وقابلة للتجديد بخلاف التخطيط التقليدي الذي يخطط لمدة قادمة.
 - زيادة تدفق المعلومات الدقيقة للمنظمة من خلال التخطيط الإلكتروني .
 - المخاطرة في العمل تأتي من تجاوز الخطط التقليدية، أما التخطيط الإلكتروني فإن المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.
 - التخطيط التقليدي خطته طويلة، متوسطة أو قصيرة عكس الإلكتروني الذي ينتج خطط قصيرة وأنية.
- [عبود نجم، 2009، 306]

2.1 إيجابياته: وتكمن في

- زيادة القدرة على تشخيص المشاكل نتيجة القدرة على تحصيل لمعلومات.
- دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة، وتقويم كل بديل.
- زيادة القدرة على محاكاة الواقع أو التمثيل والنمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الإلكترونية.
- القدرة على تفعيل ودعم القرارات باللجوء إلى نظم المعلومات موجهة لذلك كنظم دعم ومساندة القرارات،النظم الخبيرة...إغ.[محمد الشرمان، 2004، 48]

ثانياً - التنظيم الإلكتروني

1.2 مفهومه: هو إطار للتوزيع الواسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم. [عبود نجم، 2009، 307]

2.2 الفرق بين التنظيم الإلكتروني والتقليدي:و يتمثل فيما يلي

- التنظيم الشبكي مقابل أشكال التنظيم التقليدي.

- التشبيك الفائق والواسع وذلك عن طريق الشبكة الداخلية (الانترانت). [بن عبد الله حمدي، 2008، 43]
- الانتقال من التنظيم العمودي إلى المصفوفي أو المشروع.
- الانتقال من التنظيم الموحد (الهيكل الموحد) إلى هيكل غير محدد.
- الانتقال من التنظيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية وخارجية.
- الانتقال من التعليمات الحرفية إلى السياسات المرنة. [القذوة، 2010، 57]

ثالثا - الرقابة الإلكترونية

1.3 مفهوماها: هي تلك المهمة من الوظيفة والتي يتم بموجبها مراجعة المهام والأداءات المنجزة لتعرف على ما تم تنفيذه بالمقارنة لما خطط ونظم في ظل الرؤيا والمهمة والإستراتيجيات المرسومة سابقا واتخاذ الإجراءات اللازمة في حال وجود اختلاف . [الصباب وآخرون، 2005، 127]

2.3 الفرق بين الرقابة التقليدية والإلكترونية: يكمن الفرق في كون الأولى تركز على الماضي حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ، وتهتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية، والأداء من ناحية أخرى؛ وذلك لتحديد الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، أما الرقابة الإلكترونية فهي تسمح بالرقابة الفورية وذلك بمساعدة الشبكة الداخلية للمنظمة، ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه؛ كما أنها عملية مستمرة ومتجددة .

3.3 مزاياها: وتتمثل فيما يلي

- سهولة الوصول إلى المعلومات وتقنين الدخول إليها .
 - تساعد في ربح الوقت وإنهاء الخدمات الإلكترونية ووضع معلومات كاملة عن الإجراءات الإدارية مما يسهل المتابعة .
 - التقليل من الانحرافات الداخلية بفضل الرقابة الإلكترونية الفورية وتصحيحها في حينها.
- [بن سعيد محمد العريشي، 2008، 40]

4.3 عيوبها: وتتمثل فيما يلي

- الرقابة الإلكترونية تقتصر لتفاعل إنساني الذي هو أساس كل تطوير.
 - مخاطر الاعتماد الزائد على الأنترنت إذ يعتقد البعض أن الحصول برمجية قياسية لتشبيك الأعمال هو أمر كاف، ولكن هذا ليس صحيحا لأن المضمون الرقابي يظل عملا إداريا ذكيا.
 - مشكلات الأمن حيث أن الرقابة الإلكترونية تجعل معلومات المنظمة معرضة لأنشطة المخترقين.
- [نجم عبود، 2009، 351].

رابعا - القيادة الإلكترونية: لقد أدى التغيير في بيئة الأعمال والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي ينبثق عنها عدة أنواع نذكر منها:

1.4 القيادة التقنية العملية: وهي القيادة التي تعتمد في أعمالها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتميز بزيادة توفير المعلومة وتجويد الخدمة وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة أي تمكن القائد الإلكتروني من إمتلاك القدرة على تحسين مختلف الأبعاد .

2.4 القيادة البشرية الناعمة: وتعني ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن و كذا القدرة على إدارة المنافسة والتركيز على عنصر التجديد المستمر .

[عشور عبد الكريم، 2010، 31]

3.4 قيادة الذات: وهي القيادة المنسجمة مع الخصائص التالية:

- القدرة على تحفيز أنفسهم، الولاء للمنظمة والرغبة في العمل .
- سرعة التأثر بالبيئة الإلكترونية .
- تنمية المخزون الذاتي، والتصحيح الشخصي. [القدوة، 2010، 59].

الجدول رقم(01):الفرق بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني

الرئيس التنفيذي التقليدي	الرئيس التنفيذي الإلكتروني
- شجاع	- مبشر
- متيقظ	- مرتاب
- ودي- قلبي	- صريح بقوة
- شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات	- متعلم بتكنولوجيا المعلومات على الأقل
- واضح التركيز	- كثيف التركيز
- سريع الحركة	- الأسرع حركة
- يكره الغموض	- يحب الغموض
- يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا	- يعاني من قلق الفصل بين المجالات
- نموذج في الحكم الذاتي	- نموذج في الحكم الجيد
- العمر 57	- العمر 38
- غني	- غني حقا

المصدر: [عبود نجم، 2009، 336]

المبحث الثاني: نظم المعلومات الإدارية

المطلب الأول: ماهية نظم المعلومات الإدارية

إن الأساس النظري لنظم المعلومات هي نظرية النظم لعالم الأحياء (Buckley) الذي قدم هذه النظرية كإطار عام لدراسة وتحليل الظواهر الطبيعية، حيث تمثل نظرية النظم محاولة منهجية شاملة لدراسة وفهم أي ظاهرة في الحياة وذلك من خلال تفكيكها وفهم العلاقات بين عناصرها.

وحسب "بيوكلي" فإن النظام هو ذلك الكل المكون من أجزاء مترابطة ومتفاعلة فيما بينها وله خصائص هي:

- **هدف النظام:** لا بد أن يكون لكل نظام هدف يسعى لتحقيقه وإلا لا مبرر لوجوده.
- **مستويات النظام:** يحتوي كل نظام على عدد من النظم الفرعية والتي بمجموعها تمثل النظام الكلي العام.
- **الكلية والشمول:** النظام ككل واحد ليس مجرد مجموع أجزاءه وعناصره هي نتاج تفاعل تلك الأجزاء والعناصر وينتج منها نظاما.
- **التكيف:** أي قدرة النظام على الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية.
- **حدود النظام:** للنظم حدود وهمية أو افتراضية ولكنها غير مادية تفصل النظام عن بيئته الخارجية.

كما أن للنظام مكونات وهي: - المدخلات

- المخرجات

- العمليات

- التغذية العكسية

و النظام أنواع فهناك أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة الخارجية ومغلقة ليس لها أي تفاعل مع هذه الأخيرة وأنظمة شبه مفتوحة تكون مدخلاتها محددة ومعروفة. [طالب بسيسو، 2010، 11]

أولا - مفهوم نظم المعلومات الإدارية

" هي نظام متكامل مبني على الحاسبات الآلية يوفر المعلومات لأغراض دعم العمليات والإدارة ووظائف إتخاذ القرارات "

كما تعرف أيضا : " أنها نظم تخدم مستويات الإدارة الوسطى في القيام بوظيفتي التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وذلك من خلال تزويدها بتقارير دورية ". [طه، 2008، 500]

ومما سبق نستنتج أن نظم المعلومات الإدارية هي: " نظم تقوم المنظمات من خلالها بمعالجة المعلومات والتقارير المختلفة مما سهل مهام المنظمات ".

ثانيا - خصائص نظم المعلومات الإدارية: وتتميز بعدة خصائص نذكر منها ما يلي

- هي نظم مبنية على الحاسبات الآلية .
- نظرا لأن الوظيفة الأساسية لنظم المعلومات هي إمداد المديرين بالمعلومات ،بالتالي فهي تخدم مجالات وظيفية متعددة (التمويل ،التسويق...إغ)، وكل هذه المجالات لها معلومات مرتبطة ببعضها. [طه، 2008، 502].
- تقوم نظم المعلومات بتحويل المدخلات إلى مخرجات وهنا توجد ثلاث مراحل أساسية في هذا التحويل بدءا بمرحلة الإدخال ثم مرحلة التشغيل، ثم مرحلة الإخراج ؛ وترتبط هذه المراحل بعدة وظائف هي تجميع البيانات وتشغيلها وإنتاج المعلومات كما يتم تنفيذ وظائف أخرى مثل: الرقابة وإدارة البيانات . [علي القباني، 2003، 12]

ثالثا - فوائد نظم المعلومات الإدارية: لها فوائد كبيرة تتفاوت من مستوى إداري لآخر، وتكمن فيما يلي

- تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة لمساعدتها في إنجاز أعمالها في أقل وقت ممكن.
- الوصول إلى وتيرة ثابتة ومستقرة في أداء المؤسسات لأعمالها وتجاوز حالة الموظفين النفسية والصحية أو المزاجية الشيء الذي يؤثر على جودة الخدمة .
- المساعدة في تقييم أنشطة المنظمة وإجراء عملية الرقابة .
- حفظ البيانات لغرض استعادتها عند الحاجة إليها .
- ترشيد الأيدي العاملة.
- سهولة التواصل بين دوائر المؤسسة وسرعتها، مما يرتقي بالأداء داخل المنظمة .
- الحد من الأعباء الإدارية في الاعتماد على الورق، وما يتبعه من حفظ وتوثيق .
- ترشيد الوقت المهدر في إدارة المعاملات الإدارية، وتجويد الخدمات المقدمة.

[فاروق مصباح العاجز، 2011، 55]

رابعاً - موارد نظم المعلومات الإدارية: هناك خمسة موارد أساسية يتم استخدامها لاستقبال موارد البيانات وتحويلها إلى منتجات معلوماتية وهذه الموارد هي:

1.4 الموارد البشرية: إن وجود الأفراد ضروري لعمل أي نظام معلوماتي وهناك نوعين من الموارد البشرية وهما المستخدمين النهائيين والأخصائيين في نظم المعلومات.

2.4 الموارد المادية: وتشمل جميع الأجهزة المادية مثل: الحاسبات الآلية.

3.4 موارد البيانات: يتم الاحتفاظ بالبيانات داخل قواعد البيانات، والتي تتكون من مجموعة من الملفات والسجلات.

4.4 موارد البرمجيات: تشمل جميع أنواع تعليمات تشغيل البيانات من برامج وإجراءات .

5.4 موارد الشبكات: ويستخدم هذا المورد في حالة نظم المعلومات الآلية، حيث أصبحت شبكات الاتصال ضرورية لقيام المنظمة بأعمالها. [سلطان، 2002، 250]

المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات الإدارية

يمكن تصنيف أنظمة المعلومات الإدارية وفقاً لمعايير مختلفة كما يلي:

أولاً - حسب المعيار التنظيمي: وحسب هذا المعيار نجد

1.1. أنظمة معلومات الإدارات: غالباً ما تستخدم المنظمة عدداً من البرامج التطبيقية في مجال وظيفي معين (المحاسبة، إدارة الأفراد) فمثلاً في إدارة الأفراد يمكن أن تستخدم المنظمة برنامجاً يقوم بدراسة طلبات المتقدمين للحصول على وظيفة معينة وتقييمها وطباعة تقرير بالأفراد الذين يمكن قبولهم.

2.1. أنظمة المعلومات على مستوى المنظمة ككل: يتألف نظام معلومات المنظمة من مجموعة أنظمة المعلومات الوظيفية الموجودة فيها ويسمى هذا النوع بأنظمة المعلومات المتكاملة وهذه الأنظمة يمكن أن تبنى على مستوى العمل أو المنظمة.

ثانياً - حسب المجالات الوظيفية: نجد الأنظمة التالية

1.2. أنظمة المعلومات المحاسبية .

2.2. أنظمة معلومات الإدارة المالية .

3.2. أنظمة معلومات التصنيع .

4.2. أنظمة معلومات الموارد البشرية . [نور برهان، 1999، 21-22].

ثالثا - حسب الدعم الذي توفره للمنظمة: وهي كما يلي

1.3. أنظمة المعلومات الإدارية: وهي موجهة لدعم المديرين (مديري الإنتاج والتسويق، مديري التمويل والمحاسبة...)

2.3. أنظمة دعم القرارات: وهي أنظمة تهدف إلى دعم المديرين وتزويدهم بأدوات اللازمة لتحليل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، وهي أنواع:

1.2.3: أنظمة دعم القرارات الجماعية: هذه الأنظمة يستفيد منها مدير واحد في أغلب الأحيان، ولكن عندما يكون مجموعة مدراء من أجل إتخاذ قرار معين فإن النظام الذي يلبي احتياجاتهم يطلق عليه نظام دعم القرارات الجماعية وهو نظام تفاعلي مبني على الحاسوب ويسهل حل المشكلات من قبل متخذي القرار الذين يعملون في مجموعة واحدة. [السالمي، السليطي، 2008، 185]

2.2.3. أنظمة دعم المديرين التنفيذيين: يهدف النظام عموماً إلى تعزيز قدرة المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث تقع مسؤولية التخطيط الإستراتيجي والقيادة والرقابة وإدارة شؤون المنظمة.

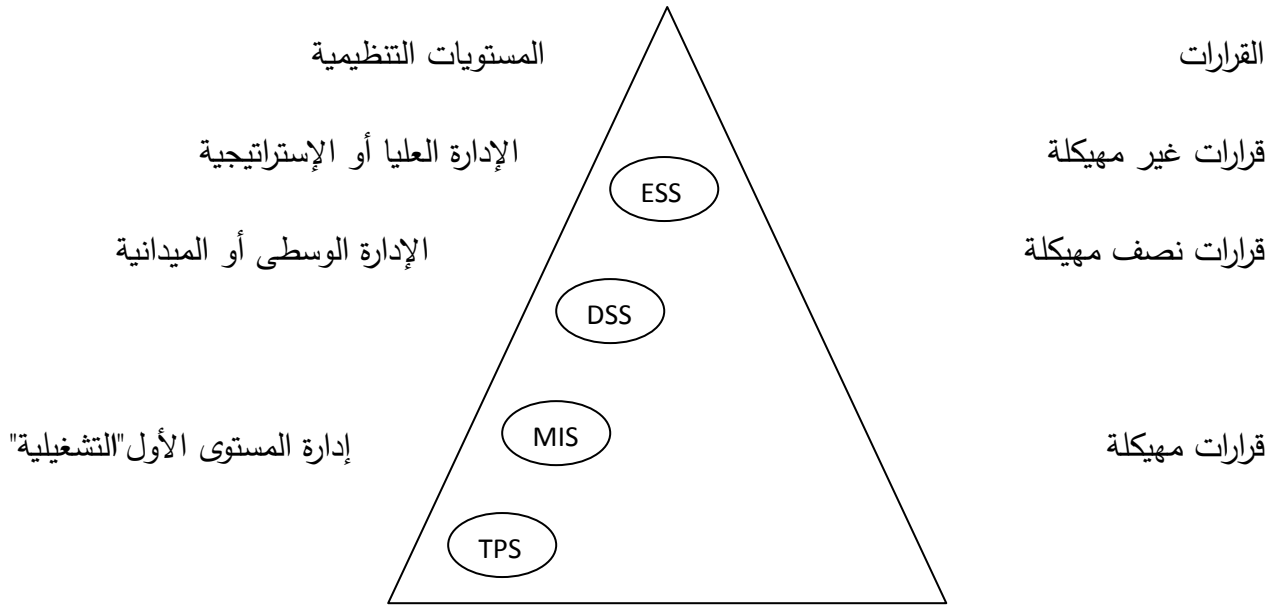
3.2.3: أنظمة أتمتة المكاتب: وهي أنظمة موجهة لدعم موظفي المكاتب والسكرتاريا.

4.2.3: الأنظمة الخبيرة: و تهدف إلى دعم العمل الفكري والذهني وتستخدم في المساعدة لحل المشكلات المعقدة التي تحتاج إلى خبرات نادرة، وهي نظم مبنية على المعرفة وشكلاً متطوراً من أشكال الذكاء الاصطناعي والتي استندت في بناء النظم على مبدأ شبيه بمنطق التفكير الإنساني.

[محمد نورهان، 1999، 23]

3.3. أنظمة معالجة المعاملات: و هي نظم للمعالجة الآلية للعمليات الروتينية الأساسية لدعم أنشطة التشغيل المختلفة داخل الجهاز الإداري، ومن أهم وظائف هذه النظم هي معالجة البيانات وإنتاج التقارير مثل: نظم شؤون الموظفين، نظم المستودعات...إغ. [محمد علي، 2005، 4]

الشكل رقم(12):علاقة نظم المعلومات بالمستويات الإدارية والقرارات المتخذة:



المصدر: [طه، 2008، 576]

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن الإدارة العليا (الإستراتيجية) تعتمد في قراراتها غير المهيكلة على نظم دعم المديرين (ESS) التي تقدم لها معلومات تحليلية وافية عن البيئة الداخلية والخارجية، أما الإدارة في المستوى الميداني (الوظيفي) فهي تعتمد على نظم دعم القرارات (DSS) والتي تعتمد على موارد نظام إدارة قواعد البيانات (DBMS) و ذلك لتحقيق التكامل المطلوب في المعلومات الإدارية ذات العلاقة بالعمليات.

كما أن الإدارة تعمل من خلال إدارة في الخط الأول (التشغيلية) حيث تقوم بإدارة عملياتها مع جميع المتعاملين وإدارة سلسلة التوريد وتحقيق الاتصال اليومي مع المتعاملين وذلك بفضل وجود نظم معالجة (تشغيل) التعاملات، ومنها نتوصل إلى أن هذه النظم تعمل وتتكامل وتتعاقد في مدخلاتها ومخرجاتها، حيث مخرجات أي من النظم هو مدخلات لنظام آخر.

المطلب الثالث: خصائص المعلومات الإدارية ووسائل تأمينها

أولاً - خصائص المعلومات الإدارية: تتميز المعلومات الإدارية بخصائص يجب أن تتوفر فيها من أجل إنجاح العملية الإدارية، وهي الأساس في اتخاذ القرارات الصائبة لأن الدراسات أثبتت أن 90% من نجاح القرار يعتمد على المعلومات و 10% على قدرات متخذ القرار، وبالتالي فهي تتميز بما يلي:

1.1 البعد الزمني: و يتضمن الجوانب التالية

1.1.1 التوقيت: و يقصد به توفير المعلومات في الزمن المناسب لمتخذ القرار وقد تكون المعلومة مفيدة في الزمن الحاضر ولكنها تفقد أهميتها بعد زمن قليل.

2.1.1 الحداثة: يجب أن تكون المعلومات متجددة وحديثة، حيث تلعب الحداثة دورا هاما في جودة المعلومات.

3.1.1 الفترة الزمنية: و يقصد بها الفترة الزمنية المطلوبة لتوفير معلومات عنها.

2.1 البعد الشكلي: و يشمل ما يلي

1.2.1 الوضوح: بمعنى أن تكون المعلومة واضحة وتقدم بشكل يمكن من استخدامها.

2.2.1 التنظيم: أن تكون المعلومات مرتبة ومنسقة ضمن معايير محددة مسبقا.

3.2.1 المرونة: بمعنى أن تكون المعلومات قادرة على التكيف من مستخدم لآخر.

3.1 بعد المضمون: و يتضمن جوانب منها

1.3.1 الصدق والثبات: هي إعطاء المعلومات نفس النتائج التي أعطتها في كل مرة استخدمت فيها.

2.3.1 الملائمة: أن تكون المعلومات ملائمة ولها دور في تحسين عملية اتخاذ القرار.

3.3.1 الإيجاز: أن تقدم المعلومة المتناسبة مع كل مستوى إداري وبشكل مختصر حتى لا يقع في الكم الهائل

من المعلومات. [محمد علي، 2005، 6]

ثانيا - وسائل تأمين المعلومات الإدارية: التأمين هو مجموعة من الإجراءات والتدابير الوقائية التي تستخدم

سواء في المجال الفني أو الوقائي لصيانة المعلومات الخاصة بالإدارة الإلكترونية مثل الأجهزة والبرمجيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بتطبيقات الأفراد العاملين.

و نظرا للتدفق الهائل في المعلومات وأهميتها أصبحت مشكلة حمايتها محل اهتمام الكثيرين حيث تشمل وسائل التأمين عدة مجالات هي:

- الأخطاء العفوية غير المتعمدة التي يمكن أن تحدث أثناء إدخالها في الحاسوب.
- الأخطاء المتعمدة وهذه تكون بسبب إجراءات خاطئة أو غير وافية.
- يمكن أن تتأثر البيانات بحدوث بعض الحوادث الطبيعية أو السرقة.

➤ وجود خلل في بعض البرامج.[السالمي، السليطي، 2008، 281]

1.2 عناصر أمن المعلومات: من أجل حماية المعلومات من المخاطر التي تتعرض لها لا بد من توفير مجموعة من العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتوفير الحماية الكافية للمعلومات؛ وهي كما يلي:

1.1.2 السرية أو الموثوقية: وهي تعني التأكد من المعلومات لا يمكن الإطلاع عليها أو كشفها من قبل أشخاص غير مصرح لهم بذلك ولتجسيد هذا الأمر يجب على المؤسسة استخدام وسائل عديدة مثل:

عمليات تشفير الرسائل أو منع التعرف على حجم تلك المعلومات أو مسار إرسالها.

2.1.2 التعرف أو التحقق من هوية الشخصية: وهذا يعني التأكد من هوية الشخص الذي يحاول استخدام المعلومات الموجودة ومعرفة ما إذا كان المستخدم الصحيح لتلك المعلومات أم لا.

ويتم ذلك من خلال استخدام كلمات السر الخاصة بكل مستخدم وتوضح مؤسسة (RSA) لأمن المعلومات ثلاث طرق للتحقق من الشخصية وهي:

➤ عن طريق شيء يعرفه الشخص مثل: كلمة المرور .

➤ عن طريق شيء يملكه مثل: رسالة الشفرة (TOKEN) وهي عبارة عن كود يقوم بإدخاله المستخدم للحاسوب للحياة على صلاحيات التشغيل أو الشهادة الإلكترونية.

➤ عن طريق شيء يتصف به الشخص من الصفات الفيزيائية مثل: بصمة الأصبع أو المسح الشبكي أو نبذة الصوت.[شعبان محمد الشريف، 2006، 68-69]

3.1.2. صحة وسلامة البيانات: عبارة عن خدمة موجهة لأغراض احتواء التغيرات غير المسموح بها للبيانات من قبل الأطراف غير المخولة، فالمفهوم الصحيح لسلامة المعلومة هو عدم تغييرها بشكل غير ملائم سواء بقصد أو بدون قصد.

4.1.2 استمرارية توفر المعلومات أو الخدمة: وتعني التأكد من استمرارية عمل نظام المعلومات وضمان عدم تعرض مستخدمي تلك المعلومات إلى منع استخدامها أو الوصول إليها بطرق غير مشروعة يقوم بها أشخاص لإيقاف الخدمة بواسطة كم هائل من الرسائل العشبية عبر الشبكة إلى الأجهزة الخاصة لدى المؤسسة.

5.1.2 عدم الإنكار: عبارة عن خدمة أو وظيفة والتي تمنع أي كينونة من أن ينكر أي تعهد أو عمل سابق تم إجرأه، لذلك عند حصول مثل هذا النزاع بين الأطراف المشتركة في إنكار ما تم اتخاذه من أعمال فيجب توفير وسيلة معينة لحل هذا النزاع.[جمال أكرم عمار، 2009، 50]

وبالإضافة لما سبق توجد إجراءات أخرى على الإدارات اتخاذاها من أجل حماية بياناتها الإلكترونية وبالتالي حماية ذاتها:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمات الانترنت .
- أهمية تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث تضمن تعاون القطاعين العام والخاص في تنفيذها والمشاركة الفعالة فيها.
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات . [بن معلا العمري، 2003، 21].
- كما يتوجب على الإدارة توظيف أفراد موثقين ومخلصين وذلك من خلال دراسة تاريخهم الوظيفي.
- تطوير وتطبيق مواصفات قياسية في أنظمة المعلومات ويشمل ذلك مواصفات قياسية في البرمجة والتوثيق تساعد في التنفيذ الصحيح لأنظمة المعلومات.[نور برهان، 1999، 62].

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية، متطلبات، معوقات وآثار.

إن الإدارة الإلكترونية ليست وصفة جاهزة نستطيع محاكاتها بسهولة فهي نظام متكامل من المكونات التقنية، المالية والتشريعية...إغ، وبالتالي فهي تستوجب متطلبات لتطبيقها في المجالات المختلفة .

المطلب الأول: متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية ومجالاتها.

أولا - متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية:وهي تتجسد فيما يلي

1.1 توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: تعتبر البنية التحتية المكون الطبيعي الملموس لمشروع الإدارة الإلكترونية، الذي لا يمكن قيام المشروع بدونها، بحيث تتمثل في مجموعة من المكونات المادية والبشرية التي يمكن من خلالها توفير البنية التحتية مع مراعاة عدة أمور كإعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة، المعدات والبرمجيات من أجل ترقيةها لكي تستجيب للتحويل إلى أعمال إلكترونية متطورة وكذا بناء نظام معلومات وتحديثه وفقا للتغيرات .

2.1 تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين: مما لا شك فيه أن توفير الموارد البشرية المؤهلة وتمييزها في مجال التطبيقات الإلكترونية يسهل من مهمة القيادات العليا عند إعداد إستراتيجيات تطبيق الإدارة الإلكترونية كما يجب الرفع من مستوى الثقافة التقنية لدى الموارد البشرية لجعلهم يتقبلون التغيير وبالتالي تقليل مقاومتهم لهذا الأخير. [محمد الكبيسي، 2006، 31].

3.1 التطوير الإداري: الإدارة الإلكترونية تتطلب أجهزة وشبكات فقط فهي واقع ونهج كبير؛ حيث تكتمل عملية التطوير الإداري عبر العديد من الممارسات الإدارية وذلك من خلال دعم القيادة الإدارية ومساندتها وإعادة هندسة العمليات وغيرها من الإصلاحات الإدارية التي تمهد لتبني الإدارة الإلكترونية .

4.1 القوانين والتشريعات: يجب على الدولة التي تريد دخول تجربة الإدارة الإلكترونية إن توفر البيئة القانونية للمنظمات، ويكون الدافع أقوى إذا كانت الدولة نفسها تسعى لغرس التقنية وتطبيقاتها في دوائرها حينها يكون من الضروري إعداد بيئة تشريعية ملائمة تستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية وتسهل معاملاتها وتضعها موضع الاعتراف الوطني والدولي. [محمد الحسن، 2011، 144-154].

كما أضاف السالمي ما يلي:

- خلق التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية هذه التقنيات .
 - إعداد دراسة متكاملة لما هو موجود فعلا من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات.
- [السالمي، السليطي، 2008، 71]

كما أن تبني الإدارة الإلكترونية يتطلب إضافة إلى ما سبق؛ ما يلي:

- توافر مستوى مناسب من التمويل بحيث يمكن من إجراء صيانة دورية للأجهزة وتدريب الكوادر والحفاظ على مستوى عالي في تقديم الخدمات.
- توفر الإرادة السياسية بحيث يجب أن تكون هناك جهة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة له. [محمد الحسن، 2011، 26]
- يجب توفر متطلبات السلامة والأمان من أجل حماية قواعد بيانات المنظمات من المخاطر الداخلية والخارجية كالقرصنة، التلف...إغ. [عبد ربه أحمد السميري، 2009، 89]

ثانيا - مجالات الإدارة الإلكترونية: كثرت اجتهادات الباحثين حول أكثر المجالات والأعمال التي يمكن تعميم الإدارة الإلكترونية في بيئتها الإدارية على اعتبار أن التقنية في جوهرها حاجة إدارية وليست ممارسة فقط وبذلك تعددت مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية ونذكر منها:

1.2 الأعمال الإدارية: والتي تشمل تبادل الوثائق والمعلومات والتعليمات

وحفظ الصور والوثائق إلكترونيا مما يسهل الرجوع لتلك الوثائق في أي وقت ومن أي مكان وتكون الوثائق منظمة ومفهرسة ومبوبة.

2.2 الأعمال المالية: وتضم وضع نظام الأعمال المالية في قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة أو بموقع المنظمة وبالتالي إجراء المعاملات المالية من توثيق وتعاقد وصرف وغيره عن طريق الشبكة.

3.2 الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية: و تضم إدارة القوى العاملة على مختلف وظائفها والإعلان عن الوظائف، الاختيار، التعيين، والترقيات...إلخ، إلكترونيا.

4.2 أعمال الميزانية: وتشتمل على أعمال التخطيط للميزانية وإعدادها ومناقشتها إلكترونيا. [محمد الحسن، 2011، 200-201].

5.2 المجال السياسي: سيؤدي التحول إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية إلى تطوير نظام الحكم الإلكتروني والشؤون العامة كذلك .

6.2 المجال الاقتصادي: تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل مباشر على المجال الاقتصادي فالنقلة الرقمية أحدثت بالفعل تحولا في الحياة الاقتصادية وتتجلى أهم سماتها في الثورة الرقمية التي أوجدت قطاعا اقتصاديا إلكترونيا جديدا، لم يكن له وجود.

7.2 المجال الاجتماعي: عند تطبيق الأعمال الإلكترونية في هذا المجال ستؤثر على جميع المكونات الاجتماعية بشكل مباشر حيث ستزيد التقنية من التفكك الاجتماعي وضعف العلاقات .

8.2 المؤتمرات الإلكترونية: تعقد الاجتماعات عن بعد محليا ودوليا دون انتقال المجتمعين من مقراتهم.

9.2 المتابعة الإلكترونية: تتم المراقبة والمتابعة عن بعد واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ وهذا ما يوفر المعالجة الفورية للأخطاء. [محمد الحسن، 2011، 201].

والمجالات السابقة هي على سبيل المثال لا الحصر؛ إذ يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها إلا أن هناك مجالات تحتاج إلى مجهود حركي الشيء الذي يستدعي وجود العنصر البشري.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

إن مجرد وجود إستراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهد لتطبيقها بسهولة وسلاسة، ذلك أن العديد من المشكلات والعوائق ستواجه هذه التطبيقات ومنها ما يلي:

- التخبط السياسي الذي أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة "الإدارة الإلكترونية" وفي بعض الأحيان تغيير وجهتها.
 - عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مشروع الإدارة الإلكترونية لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية.
 - الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي والتي من شأنها تعطيل البنية التحتية لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.
 - تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني الذي هو أساس لأي عملية.
- [محمد الكبيسي، 2008، 47-48]

أولا - المعوقات التنظيمية: وتتلخص فيما يلي

- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية.
 - انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا فيما يخص البرامج الإلكترونية.
 - غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى.
- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات. [رضوان،

I، 2001

ثانيا - المعوقات الفنية والتقنية: وتشمل ما يلي

- ارتفاع تكلفة تطوير النظم في ظل قلة بيوت الخبرة والاستشارات.
- ضعف التقنية لدعم اللغة العربية.
- مشاكل تشغيل وصيانة الأجهزة وما يكتنفها من صعوبات.

- خوف المتعاملين من سلبات التقنية الحديثة على مصالحهم وما يترتب عنها من وتقليص العمالة وانخفاض الحوافز .

ثالثا - المعوقات البشرية: والمتمثلة في

- ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب .
 - قلة برامج التدريب في مجال التقنيات الحديثة.
 - ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين والرغبة في التعامل مع الأجهزة الإلكترونية.
 - قلة الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدام الحاسبات الآلية وشبكة الانترنت.
- [عبد الله المسفر ، 2003 ، 50-51]

كما أشار العلق إلى أن تغيير ثقافة المنظمة للأفضل يمثل تحديا حقيقيا وعلى الإدارة الفاعلة تحمل مسؤولية التواصل والاتصال مع بيئتها الداخلية والخارجية.[العلق، 2006، 76]

كما توجد معوقات أخرى مثل:

- ضعف قدرة بعض الأفراد على شراء الأجهزة الإلكترونية لضعف للجانب المادي.
- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ومن أهم المعوقات التي تقف في وجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الدول العربية نجد:

- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته.
- عدم توفر الحافز لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الإلكترونية.[طالب بسيسو، 2010، 21]

المطلب الثالث: آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية آثار سلبية وأخرى إيجابية سواء على الحكومات أو الإدارات الخاصة.

أولا - الإيجابيات المتوقعة من تطبيق الإدارة الإلكترونية

1.1 في المجال السياسي: ومنها ما يلي

- تصبح فرصة الأنظمة السياسية كبيرة في التواصل مع مجتمعاتها في ظل تعميم الإدارة الإلكترونية على دوائر الدولة وما توفره الإدارة الإلكترونية من شفافية وتقريب للمسافات.
- تتيح للمواطن فرص المشاركة الحقيقية الفاعلة في كل مراحل العملية السياسية.
- تعميم تطبيقات التقنية على إدارات الدولة يساعد كثيرا على تطوير نظام إدارة الحكم والشؤون العامة ويمنحه مزيدا من الرؤية الشمولية الصادقة والدقيقة لاحتياجات المواطنين ورغباتهم.
- في ظل الإدارة الإلكترونية تتخلص الحكومات والقيادات السياسية من روح المركزية والإنفراد بالقرارات في ظل الإدارة البيروقراطية، حيث تتحول الدولة من دور القائد إلى دور الوسيط الذي يحاول معرفة ميول المواطنين. [محمد الحسن، 2011، 174]

2.1 في المجال الاقتصادي: ومنها ما يلي

- ظهور وظائف جديدة وقطاعات لم تكن موجودة قبل أن تخرج التطبيقات الإلكترونية إلى النور.
- يختلف واقع الإدارة مع التحول الجديد، فالإدارة التي تنتج المعلومات لها ميزة نسبية، تزداد قيمتها مع التداول والاستخدام.
- يمثل تطبيق الإدارة الإلكترونية دافعا كبيرا للقوى العاملة في الدول التي تسعى مؤسساتها الخاصة والحكومية إلى تعميم التقنية على إدارتها حيث تشعر تلك القوى بالحاجة الماسة إلى تعلم التقنية من أجل حجز مقاعد في الإدارات الجديدة. [محمد سعيد الإدريسي، 2001، 47]
- السرعة في تقديم الخدمات.
- نقل الوثائق الكترونيا بشكل دقيق وفعال.
- تقليل التكاليف، ومعرفة المقصرين في العمل بأسلوب متطور.
- أقل عرضة للأخطاء.
- تقليل الحاجة إلى مباني حكومية إضافية.
- توفير الجهد والوقت في إنجاز المعاملات. [بن معلا العمري، 2003، 174]

ثانيا - السلبيات المحتملة من تطبيق الإدارة الإلكترونية

1.2 التجسس الإلكتروني: بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم ومن الطبيعي أن أي منظمة تتبنى الإدارة الإلكترونية فإنها ستحول أرشيفها الورقي إلى الكتروني وهو ما يعرضها لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق ونشرها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على هذه الوثائق فمصدر الخطر هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية وإنما مصدر الخطورة هنا هو عدم التحصين وتأمين المعلومة.

2.2 مشكلة البطالة: يؤثر الاعتماد على الأجهزة الإلكترونية للقيام بالأنشطة بدلا من الإنسان بالرغم مما توفره الثورة المعلوماتية من فرص جديدة للعمل إلا أنها ستكون ذات طبيعة تقنية عالية وبالتالي ستتعاظم مشكلة البطالة. [خميس أحمد المير، 2007، 43-46]

3.2 زيادة التبعية للخارج: من المعروف أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات وهي دول مستهلكة لهذه التكنولوجيات الشيء الذي زاد من التبعية للخارج فالاعتماد الكلي على تقنيات غربية للحفاظ على أمن معلوماتها هو تعريض للأمن القومي لخطر هذه الدول.

4.2 شلل الإدارة: إن التطبيق غير السوي لمفهوم الإدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي إلى الإلكتروني دون الاعتماد على التدرج والتسلسل في الانتقال؛ الشيء الذي يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه لم يتم إنجاز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل. [محمد الكبيسي، 2008، 47]

5.2 تكلفة البيئة الإلكترونية: و سببها الإعسار المادي ببعض الدول النامية الشيء الذي يؤدي إلى تأجيل قرار التحول. [خميس أحمد المير، 2007، 45]

6.2 الاستهلاكية: تصبح الاستهلاكية من سمات المجتمع إذا ما أراد إدخال التجربة الإلكترونية لا يكون أمامه سوى إسترداد التقنية من الدول المنتجة لها مما يحد من الإبداع ويؤصل التقليد.

كما توجد سلبيات أخرى تمس الناحية الاجتماعية وهي:

- ستزداد فرص الانهيار القيمي والسلوكي لدى أفراد المجتمعات المتعايشة مع الانترنت بشكل كبير.
- التفكك الاجتماعي الذي قد يواجه إنسان المجتمعات الإلكترونية من جراء محدودية الفرص التي يلتقي فيها أفراد المجتمع بسبب اعتمادهم الكبير على الآلة وتواصلهم من خلالها. [طوني، 2002، 50]

المطلب الرابع: تجارب عالمية وعربية في تطبيق الإدارة الإلكترونية

هناك العديد من الدول التي دخلت في تجارب للإدارة الإلكترونية منها من نجح في ذلك ومنها من فشل ومنها من لا يزال في مفترق الطرق.

أولا - التجارب العربية: والمتمثلة فيما يلي

1.1 تجربة الجزائر: مازالت الجزائر في الخطوات الأولى في بناء الإدارة الإلكترونية وهناك العديد من المواقع التي تخص بعض الإدارات والجامعات تقوم بعرض خدماتها وإن هناك اهتمام من قبل الإدارات الحكومية بغية القضاء على الروتين وتبسيط الإجراءات للمتعاملين. [السالمي، السليطي، 2008، 350]

2.1 تجربة المملكة العربية السعودية: قبل حوالي 25 عاما بدأت المملكة السعودية أولى خطواتها لإدخال الحاسب الآلي لنظامها التعليمي، كما قامت وزارة المعارف بإدخال برنامج معارف وتعليمه عام 1998م على جميع المدارس السعودية، حيث يتمثل في وضع قواعد بيانات للطلبة والمعلمين كما أن الحكومة السعودية أدخلت بعض الأنظمة الحديثة منها نظام التصديق والتوثيق الإلكتروني. [غنمان خليف الماجدي، 2006، 42]

3.1 تجربة ليبيا: إن إدخال تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري جعل الإدارات الليبية منذ وقت ليس قليل أن تقوم بحوسبة العديد من الخدمات في الجامعات والوزارات ؛ الشيء الذي جعل ليبيا تكون جاهزة لخلق إدارات الكترونية وقامت بوضع بعض الخدمات على مواقع للمواطنين، ومن المتوقع أن تكون ليبيا من دول شمال إفريقيا السباق في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

4.1 تجربة تونس: تعتبر تونس من الدول العربية المتميزة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات وقد قامت بالعديد من الإنجازات في هذا الصدد منها:

- بناء قاعدة اتصالات واسعة وتدريب الكوادر.
- الاعتراف بالوثيقة الإلكترونية منذ سنة 1998 م.
- الاعتراف بموثوقية الإمضاء الإلكتروني منذ جوان 2000م.
- اعتماد قانون التجارة والمبادلات الإلكترونية منذ أوت 2000م. [السالمي، السليطي، 2008، 360]

5.1 تجربة إمارة دبي: بدأت تجربة دبي عام 2002 وقد وضعت الإمارة نوعين من الأهداف:

-أهداف قريبة المدى: وهي

- تهيئة البنية التحتية الفنية اللازمة لتشغيل الخدمات الإلكترونية.
- توفير عدد من خدمات الإدارة الإلكترونية الخاصة للأفراد والمؤسسات عبر شبكة الانترنت.

-أهداف بعيدة المدى: وهي

- توفير عدد أكبر من الخدمات عبر الانترنت.
- توفير الخدمات الإلكترونية عبر قنوات جديدة كالأجهزة النقالة.

و من الخدمات التي تقدمها إمارة دبي:

- الجواز الإلكتروني(رقم سري للعميل).
- الدفع الإلكتروني أو الخصم من حساب البنك.
- التوظيف الإلكتروني والتعرف على فرص العمل والاستفادة منها.

وقد تحصلت إمارة دبي على المركز (26) عالميا بوصفها من أفضل البلدان على صعيد تقديم الخدمات الإلكترونية.[محمود الخالدي، 2007، 92]

ثانيا - التجارب الأجنبية:

1.2 تجربة الاتحاد الأوروبي: تعتبر الحكومة الإلكترونية الأوروبية تركيبة واسعة من المنظمات الأوروبية الخاصة بالاتحاد الأوروبي ويمكن من خلالها القيام بالعديد من الأعمال والمهام الإلكترونية.

2.2 تجربة الولايات المتحدة الأمريكية: إن تجربتها في مجال حوسبة المهام قديمة جدا منذ اختراع الحاسوب في هذا البلد حيث بدأت بحوسبة النشاطات البسيطة إلى أن وصلت إلى إقامة إدارات إلكترونية موحدة متكاملة لإدارة الدولة الأمريكية بحيث جعلت الخدمة متوفرة للمواطن الأمريكي ولإدارات فيما بينها وإلى القطاع الخاص على مدار الساعة وفي متناول اليد من خلال شبكة الانترنت والأكشاك الخاصة لهذه الإدارات حيث تسعى لتحقيق الآتي:

- اعتماد اللامركزية في إنجاز المعاملات .

➤ تقليل فرص العمل التقليدي باستخدام الإدارات الإلكترونية.

➤ الابتعاد عن الإجراءات المعقدة. [السالمي، السليطي، 2008، 370]

3.2 التجربة الفنلندية: فنلندا واحدة من أكبر الدول الأوروبية ومن أكثرها تطوراً في مجال تقنية المعلومات بحيث يوجد بها حوالي 20% من الأسر تمتلك جهاز الحاسب الآلي وحوالي 90% من الأسر تمتلك الهاتف النقال كما يوجد بها (444) بلدية تتفق ما مجموعه 720 مليون يورو سنوياً على تقنية المعلومات. [ابن سعيد العريشي، 2008، 86].

4.2 تجربة سنغافورة: تعتبر من الدول الأوائل في تطوير الخدمات المعلوماتية في مجال الخدمات الحكومية والاقتصاد بشكل عام حيث يكمن الهدف في وضع الخدمات الحكومية على شبكة الانترنت لعرض هذه الخدمات بشكل كامل وأن تكون متاحة لجميع المواطنين مع نهاية 2001 م وقد وضعت الحكومة في أجندتها أن تصبح سنغافورة مركزاً رئيسياً في مجال التجارة الإلكترونية؛ ونتيجة للتجارب التي قامت بها مشروع المواطن الإلكتروني، ومنذ عام 1980م وهي تمتلك ثلاث مجمعات للبيانات وهذه البيانات تشمل كل من الأراضي، السكان والمؤسسات، كما يتوفر بها محطات إلكترونية في دوائر الشرطة تمكنها من معرفة عناوين المواطنين. [عبد الله العتيبي، 2004، 33-34]

5.2 تجربة مالطا: قامت حكومة مالطا بتفعيل برنامجها العالي المستوى والتقيد مع شريك عالمي من أجل التصميم والتطوير والتنفيذ والتشغيل لبرنامج الحكومة الإلكترونية، كي تمثل حالة نموذجية عالمية لخدمات الحكومة الإلكترونية الخالية من العيوب وهذه الشراكة ستعود على كلا الطرفين من خلال التعاون لأن الشريك يثري العلاقة من خلال توفير المعرفة والخبرة والمهارة المتمرس في مجالات متعددة تكون ذات صلة بالتنفيذ الناجح للمبادرة. [ناصر العبود، 2005، 113].

الخلاصة

مما تقدم يمكن القول أن كثيرا من الإدارات في العالم قد وصلت إلى قناعة لم تعد قابلة لتراجع عنها بأن التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية و تطبيقها بشكل فعال، وضح معطياتها في مفاصل الجسد الإداري، وهو الإنجاز الأهم الذي يمكن أن تحققه تلك الإدارات، ولم يختلف أحد من علماء الإدارة ومفكرها حول ذلك الإجراء واندفعت الجهات الإدارية إلى الإستفادة من التطبيقات التقنية نظرا للفوائد الملموسة على أرض الواقع من جراء ممارسات تقنية منفصلة، وتعميمها على سائر الوظائف الإدارية و اعتماد التقنية كرابط بين تلك الإدارات.

كما بشرت التجارب الإدارية الأولى مع التقنية بمجموعة من الفوائد، في مسار المجتمعات البشرية، واتسعت بموجبها الفجوة الرقمية و هذه الفجوة عمقت لفجوات أخرى اجتماعية، اقتصادية، علمية وتجارية... إلخ.

وتطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر الجهد و الوقت وكذلك التكاليف وذلك من خلال الاستعمال الواسع لخدمات الانترنت وغيرها من التقنيات المتطورة؛ وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تعتبر مطمح كل البلدان وتبنيها يضمن لها الريادة، التقدم والازدهار.

الفصل الثالث

واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بثانويات دائرة فرجوة

المبحث الأول: عموميات حول الثانوية الجزائرية

المبحث الثاني: الإستبيان و مجال الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

تمهيد:

لثانوية دور كبير في المجتمع، حيث تقوم بإعداد وتربية الأفراد تربية سليمة، فهي المسؤولة عن تحقيق الأهداف المرجوة؛ خاصة وأن التعليم الثانوي يعتبر مرحلة أساسية وجسر عبور للجامعة.

وتعتبر المدرسة الثانوية من أهم قنوات التنشئة الاجتماعية وهي من المؤسسات الرائدة في المجتمع لما تقدمه على المستوى الفردي أو الجماعي، فتقوم بإعداد أفراد مدربين ومؤهلين لخوض غمار الحياة الاجتماعية وبناء المجتمع باعتبارها مؤسسة منظمة ومهيكلية تقوم على أساس التفاعل بين مختلف العناصر المكونة لها، مما يولد لدى المتعلم تحصيلًا دراسيًا.

تولي المجتمعات الإنسانية لهذه المدرسة اهتماما بالغًا يتجلى في زيادة الإنفاق التربوي وكذا الاهتمام بالأبحاث والدراسات التربوية إيمانًا منها بأن أساس تقدم المجتمعات هو التعليم، حيث تعتبر المدرسة الثانوية من ركائز النظام التربوي.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بثانويات دائرة فرجوة والذي ينطوي على مبحث واحد نظري تحت عنوان عموميات حول الثانوية الجزائرية وقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب؛ كان الأول حول تاريخ الثانوية الجزائرية والثاني حول ماهية الثانوية والثالث حول هيكلية الثانوية والرابع حول أهدافها وأهميتها.

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن الثانوية

نشأت المدارس الثانوية نشأة نظامية وأكاديمية بارزة في بداية العصور الذهبية اليونانية، وذلك لما بدأ العجز في التعليم الابتدائي في تلبية الحاجيات الاقتصادية والسياسية لبعض الطبقات الأرس بقرطانية والحاكمة ذات المنزل الاجتماعية والمالية العالية. أما الطبقات المتوسطة فلم يكن لها الحق في هذا النوع من التعلم حتى لا تصل إلى المناصب السياسية العليا والارتقاء إلى مرتبة النخبة، وبقيام الحضارة الرومانية سارع الرومانيون إلى ترجمة العلوم اليونانية وأد آبها ونقلوا هذا النوع من المدارس إلى بلادهم تحت اسم المدارس "الأجرومية" لإعداد الأفراد واشراكهم في الحياة السياسية والحصول على المراكز الهامة من وظائف مجلس الشيوخ الروماني [بلحاج، 2011، 117].

ويعتبر التعليم أحد أولويات الدولة الجزائرية في السياسة التنموية التي اتبعتها بعد الاستقلال سنة 1962 والدستور الجزائري الصادر سنة 1963 والمواثيق والنصوص الأساسية المرجعية التي تستمد منها السياسة التعليمية واعتبرت التعليم بكل أطواره أساسي لأي تغيير اقتصادي وإجتماعي.

ويعد الأمر 35/76 المؤرخ في 16 أفريل 1976 أول نص تشريعي لسياسة التربية التي تركز على:

- تأصيل الروح الوطنية والهوية الثقافية لدى الشعب الجزائري ونشر قيمه الروحية وتقاليد الحضارية.
- تثقيف الأمة بتعميم التعليم والمؤسسات التعليمية الابتدائية، الأساسية والثانوية والقضاء على الأمية.
- ضمان الحق في التعليم ومجانيته وإلزاميته.

وقد مرت الثانوية الجزائرية بعدة مراحل وهي:

المرحلة الأولى: (1962-1976)

تعتبر هذه المرحلة انتقالية حيث كان لابد لضمان انطلاق المدرسة الثانوية من الاقتصار على إدخال

تحويلات انتقالية تدريجية لتأسيس نظام تربوي يساير التوجيهات التنموية الكبرى.

وكان من أولويات المدرسة الثانوية لهذه المرحلة ما يلي:

- تكييف مضامين التعليم الموروثة عن نظام التعليم الفرنسي.

- التعريب التدريجي للتعليم.

➤ تعميم المدارس الثانوية وتوسيعها إلى المناطق النائية. [الغنام، 2001، 12].

المرحلة الثانية: (1976-1992)

وتوجت هذه المرحلة بإفتتاح العام الدراسي بالثانويات لأول مرة سنة (1980، 1981).

وابتدأت هذه الفترة بصدور الأمر رقم 35/76 المؤرخ في 16 أفريل 1976 المتضمن تنظيم التربية والتكوين في الجزائر الذي أدخل إصلاحات عميقة وجذرية على النظام التعليمي ليتماشى والتحولت الكبيرة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية.

وقد كرس هذا الأمر الطابع الإلزامي والمجاني، كما تضمن هذا الأمر أهدافا وطنية تتمثل في تنمية شخصية التلاميذ وإكسابهم المعارف العالية، وأخرى دولية تتجسد في منح التربية التي تساعد على التفاهم والتعاون بين الشعوب.

➤ وبموجب هذا الأمر تم هيكلة المدرسة حسب المراحل التالية:

➤ مدارس تحضيرية غير إجبارية.

➤ مدارس لتعليم أساسي إلزامي ومجاني لمدة 9 سنوات.

➤ مدارس لتعليم ثانوي عام وتقني لمدة 9 سنوات. [الفالوقي، 1997، 219]

وجاءت المادة (33) لتبين أن الثانوية معهد لاستقبال التلاميذ بعد نهاية المرحلة الأساسية على الشروط التي يحددها الوزير المكلف بالتربية، وحددت فيها مهام الثانوية زيادة عن مهمتها الأساسية المتمثلة في مواصلة المهمة التربوية العامة المستندة للمدرسة.

كما حددت المادة (34) أنواع المدرسة الثانوية وهي:

➤ ثانويات التعليم العام.

➤ ثانويات التعليم المتخصص.

➤ ثانويات التعليم التقني والمهني.

أما المادة (35) فحددت الهدف الأساسي للثانوية وهو إعداد التلاميذ للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي.

والمادة 36 وفيها تحددت مهام الثانوية المتخصصة ، علاوة عن الأهداف المتبعة من طرف ثانوية التعليم العام

تدريب التلاميذ في المادة أو المواد التي يظهرون فيها تقوفا ملحوظا.

وقد طبقت أحكام هذا الأمر ابتداءً من السنة الدراسية (1980-1981) ومازال لحد الآن يشكل الإطار المرجعي

لأي مشروع يستهدف إدخال تحسينات على المدرسة الثانوية. كما شهدت هذه المرحلة عدة تغييرات على مستوى

المدرسة الثانوية من أهمها:

➤ إحداث شهادة الكفاءة التقنية سنة 1981 (BCT).

➤ إلغاء الطور التقني القصير من الثانويات سنة 1984.

➤ إعادة هيكلة شاملة للثانويات التعليم العام والتقني مع مضاعفة الشعب مرتين ليصبح عددها (28).

المرحلة الثالثة: (1991-1998)

أهم ما ميز هذه الفترة ازدياد الاهتمام بالثانوية وتشكيل لجنة استشارية لتفكير في إعادة هيكلة الثانوية وجاءت

بالمشروع الهيكلي للتطبيق سنة 1991 وبالفعل تم تطبيق مشروع إعادة الهيكلة الشاملة للثانويات سنة 1991 و

تنصيب ما يلي:

➤ جذع مشترك ثالث في السنة الأولى ثانوي.

➤ تعليم تكنولوجي بدلا من شعبة تقني رياضي. [حسن لعمامرة، 2002، 15].

المرحلة الرابعة: ما بعد التسعينات

خضعت الثانوية الجزائرية لعدة تغييرات مست خاصة أنماط التعليم الذي تقدمها هذه الثانويات؛ فأصبحت الثانوية الجزائرية تقدم ما يلي:

➤ جذعين مشتركين في السنة الأولى ثانوي (آداب، علوم)

➤ ست شعب للتعليم الثانوي في السنة الثانية (آداب وفلسفة، آداب ولغات، علوم تجريبية، تسيير واقتصاد، تقني رياضي، رياضيات)

وما زالت الثانويات الجزائرية تشهد تعديلات مستمرة من قبل وزارة التربية. [عدلي، 2010، 44]

المبحث الثاني: ماهية الثانوية الجزائرية

أولا - مفهوم الثانوية: "المدرسة الثانوية هي مؤسسة معدة للتعليم الثانوي وهي التي تحضر التلاميذ إلى التأهيل المهني أو الالتحاق بالتعليم العالي. [بوقرة، 2008، 75].

كما تعرف أيضا : "على أنها مؤسسة إنتاجية تعد المواطن الصالح وتزوده بكافة المعارف والخبرات والقيم والاتجاهات التي تتلاءم مع درجة نمو المجتمع، وبه ذا يصبح المواطن الصالح أداة من أدوات التفكير والإنتاج داخل بيئته". [عدلي، 2010، 30]

وهي أيضا "مؤسسة تضم ما بين 14-18 سنة تقريبا وتدرس فيها المواد بصورة أكثر توسعا مما هي عليه في المرحلة الابتدائية" [عز الدين، 2011، 77]

كما تعرف بأنها "المؤسسة التعليمية ذات الاستقلال الإداري، والتي تتوسط المرحلة المتوسطة والمرحلة الجامعية حيث ينتقل منها الناجحون إلى الجامعة". [بوقرة، 2008، 22]

كما تعرف بأنها "المدرسة التي تضم طلاب الصف الأول الثانوي بفرعيه العلمي والعلوم الإنسانية، والثاني ثانوي بفرعيه العلمي والعلوم الإنسانية، وأعمارهم من 17-18 سنة. [الداعور، 2008، 10].

ومن التعاريف السابقة نتوصل إلى أن الثانوية هي: "مؤسسة تربوية تعنى بتربية وتعليم الأفراد الذين تتوفر فيهم شروط الالتحاق بالتعليم الثانوي، وتوفر لهم جل متطلبات التعليم من خلال طاقم إداري يسهر على توفيرها".

ثانيا - مبادئ الثانوية: تقوم الثانوية على عدة مبادئ تسهل عليها تحقيق أهدافها وهي كما يلي

- مبدأ وحدة النظام: ووفق هذا المبدأ تقوم الثانوية بالحفاظ على وحدة واستمرارية بعض الأهداف والروابط المشتركة بين أنواع التعليم الأخرى، وذلك من خلال الربط بين مدخلات المستوى الثانوي ومخرجاته
- مبدأ التوافق: تحاول الثانوية تحقيق مبدأ التوافق بين الحاجات الاجتماعية والاقتصادية الناتجة عن التطورات المختلفة وهذا من أجل توجيه الطلبة الذين أنهوا المرحلة الثانوية إلى ميدان العمل والإنتاج.
- مبدأ التناسق: من خلال هذا المبدأ تقوم الثانوية بالتنسيق في تحديد أهدافها وأساليب التي تتبعها وذلك من أجل تحسين مردوديتها. [عزالدين، 2011، 83]

كما تقوم الثانوية الجزائرية على أسس أخرى منها:

- تقوم الثانوية على أساس مبدأ التكافؤ في الفرص والتكفل بالمعلمين وعدم تسييس المدرسة. [حسن لعمامرة، 2002، 22].

ثالثا - مميزات الثانوية: وتتميز بعدة مميزات وهي

- تتميز الثانوية الجزائرية بتوفير التعليم المجاني لكل أبناء الجزائر، كما أنها تتوفر على مطاعم مدرسية خاصة في الأحياء الفقيرة وتستفيد منها فئة كبيرة من أبناء وبنات الجزائر، كما يستفيد تلاميذ هذه المرحلة من منحة تقدر بثلاثة آلاف دينار جزائري، كما تتوفر الثانوية بالإضافة لنظام الإطعام على نظام آخر وهو نظام الداخلي المجاني الذي يستفيد منه التلاميذ الذين تفصلهم مسافات طويلة عن الثانوية.
- تتميز الثانوية الجزائرية بأنها تقدم خدمات التعليم المختلط بين بنين وبنات الجزائر والإدارة التربوية هي الأخرى مختلطة وكذا الإشراف الإداري.
- الثانوية خاضعة للدولة 100%.
- الثانوية مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويمكن أن تكون لها ملحقة.
- الثانوية الجزائرية تحت وصاية وزارة التربية الوطنية.
- تحدث وتلغى مؤسسة التعليم الثانوي بموجب مرسوم تنفيذي يعين المدير العام للثانوية بموجب مرسوم رئاسي. [الجريدة الرسمية، 2012، 06]

رابعا - المهام التي تقوم بها الثانوية: لثانوية عدة مهام تقوم بها من أجل تحقيق أهداف التعليم الثانوي وهي

- تدعيم المعارف المكتسبة في المدرسة الأساسية.
 - توفير تخصصات مختلفة ووفقا لمؤهلات التلاميذ وحاجات المجتمع.
 - تتوفر الثانوية على مجلس التوجيه والتسيير الذي يعنى بتوجيه التلاميذ وتسيير شؤونهم.
 - تقوم الثانوية بتنمية المعلمين مهنيا، وإعداد برنامج التوجيه والإرشاد للمتعلمين.
 - توفير الظروف المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق أهداف الثانوية. تعمل الثانوية على تزويد المتعلم باعتباره محور العملية التعليمية بخبرات متنوعة ومتجددة يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما يتعرض له من مشكلات.
 - تعمل على تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم.
 - كما تقوم الثانوية بالعمل على الارتقاء بمستوى المعلمين وتنفيذ المناهج المقررة.
- [عابدين، 2001، 62].

خامسا - القانون الداخلي للثانوية: و هو عبارة عن مواد قانونية تسيير وفقها الثانوية وتضبط سيرورة العمل اليومي كما يلي:

- تفتح أبواب المؤسسة في الفترة الصباحية على الساعة 07 و 40 دقيقة وتغلق على الساعة 07 و 55 دقيقة
- أما في الفترة المسائية تفتح على الساعة 13 و 10 دقيقة وتغلق على الساعة 13 و 25 دقيقة.
- حضور رفع العلم الوطني وإنزاله إجباريا.
- في حالة الغيابات الطارئة للأساتذة لا يسرح التلاميذ إلا في نهاية الفترتين الصباحية والمسائية.
- ضرورة التحلي بحسن السلوك مع جميع أفراد الأسرة التربوية داخل وخارج المؤسسة.
- تحل إدارة المؤسسة محل الأولياء في حال تعرض التلميذ إلى أي مرض مفاجئ.
- ضرورة احترام النظام الداخلي للمؤسسة من هدوء احترام الآخرين واللباس المحترم.
- احترام الدخول والخروج من البوابة الرئيسة للمؤسسة خلال أوقات دق الجرس فقط.

[القانون الداخلي للثانوية، 2013، 1].

المبحث الثالث: هياكل الثانوية

تتكون الثانوية من عدد من العاملين شأنها شأن أي مؤسسة، وكل حسب مهامه:

الهيئة الإدارية (العمال البيداغوجيين) ،عمال التغذية وعمال النظافة.

أولا - الهيئة الإدارية: وتضم ما يلي

1.1. المدير: ومدير الثانوية يعين بموجب مرسوم رئاسي وبناءً على اقتراح من الوزير الأول المكلف بالسكن

والعمران وتنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها حسب ما حددته المادة (16)

[الجريدة الرسمية، 2012، 06].

ويقوم مدير الثانوي بعدة مهام منها:

➤ الاجتماعات الإدارية: حيث يقوم المدير بعقد سلسلة من الاجتماعات الإدارية مع المعلمين لمناقشة

قضايا إدارية تهم الثانوية وعلاقة الثانوية بالمجتمع المحلي وكذا أولياء الأمور والمشكلات النظامية،

وهذه الاجتماعات تحتاج لإعداد مسبق.

➤ إدارة شؤون التلاميذ: الطلاب هم أساس المدرسة الثانوية، وهم موضع العملية التربوية والمدرسة

الثانوية ليست فقط مركزا لنقل المعرفة وإيصال المعلومات بل تتعداه إلى تكوين الفرد جسديا، عقليا

وروحيا.

➤ رعاية شؤون العاملين: يعمل المدير على توفير جو مناسب يشعر فيه الجميع بالرضا والارتياح و

يسود الاستقرار والطمأنينة من خلال تنظيم وتوجيه ورقابة العاملين في الثانوية.

[الداعور، 2007، 67].

2.1. الأساتذة: وأساتذة التعليم الثانوي منهم أساتذة لتعليم العام وأساتذة لتعليم التقني، والمادة 63 التي

أقرت ووضحت مهام أساتذة التعليم التقني وهي:

القيام بتلقين التلاميذ استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

يمارسون نشاطهم في الثانوية ونصاب عملهم (22) ساعة في الأسبوع.

يقوم أساتذة التعليم التقني بمساعدة أساتذة التعليم العام في تنسيق التعليم التطبيقي.

أما أساتذة التعليم الثانوي العام وهم على رتبتين

➤ رتبة أستاذ ثانوي

➤ رتبة الأستاذ الرئيسي في التعليم الثانوي.

وتتمثل مهامهم فيما يلي:

- يمارسون نشاطهم في الثانوية ونصاب عملهم (18) ساعة من التدريس في الاسبوع.
- يقومون بتربية التلاميذ ومنحهم حسب مادة الاختصاص تعليماً في المواد الأدبية، العلمية والفنية والتربية البدنية والرياضية والقيام بتقييمهم لأعمال التلاميذ.

[الجريدة الرسمية، 2008، 11]

3.1. مساعد تربوي: ويأتي بالرتب التالية

- رتبة مساعد التربية.

- رتبة المساعد الرئيسي للتربية.

وتتمثل مهامهم فيما يلي:

- مهمتهم تأطير التلاميذ أثناء الحركة وخلال المذاكرة المحروسة.
- الحرس والسهر على احترام قواعد النظام والانضباط داخل الثانوية.

4.1. مستشار التربية والتوجيه: و يقوم على مستوى المؤسسة بما يلي:

- القيام بمراقبة التلاميذ من الناحية البيداغوجية والسهر على مواظبتهم ومداومتهم على الدروس والإشراف على تأطيرهم أثناء الحركة وخلال المذاكرة المحروسة.
- القيام على رقابة خدمة النظام الداخلي والنصف الداخلي. [مقابلة مع مرباح، 2014]

5.1. المقتصد الرئيسي ونائب المقتصد: وهي الوظيفة المكلفة بالشؤون المالية للمؤسسة ومن

مهامهما:

- التسيير المالي والمادي في المؤسسة التعليمية.
- يقومون بمهام إدارية ومحاسبية ويشاركون في الخدمة الداخلية.
- يشاركون في تربية التلاميذ وفي تكوين مساعدي المصالح الاقتصادية.

[الجريدة الرسمية، 2008، 16].

6.1. الناظر: وتتمثل مهامه فيما يلي

- يكلف ناظر الثانوية بالتنظيم البيداغوجية والتنشيط التربوي.
- يسهر تحت سلطة المدير على تطبيق البرامج والمواقيت والطرق التعليمية وحسن سير المخابر والورشات.

- ينوب عن مدير الثانوية في حالة حدوث مانع باستثناء وظيفة الأمر بالصرف.

[الجريدة الرسمية، 2008، 14].

7.1. عون المصالح الاقتصادية: ومهمته القيام بمهام لمساعدة المقتصد الرئيسي.

8.1. عون الإدارة: وفي الغالب يتجاوز عددهم (05) أعوان تنحصر أعمالهم في تنظيم العمل اليومي والحرص على حضور التلاميذ وسلامتهم وذلك تحت سلطة المراقب العام.

[مقابلة مع بوقشابية، 2014]

9.1. عون حفظ البيانات: وهو المكلف بحفظ الوثائق الخاصة بالمؤسسة وحمايتها والحفاظ عليها.

10.1. ملحق رئيسي للمخبر: ويقوم بتقديم الأجهزة الإدارية للأساتذة ومساعدتهم في عمليات التركيب

كما يقوم بعمليات الإحصاء للمؤسسة. [مقابلة مع لمرس، 2014]

ثانيا - عمال التغذية: ومهمتهم الرئيسية القيام بتحضير وجبة الغداء لتلاميذ الثانوية وكذلك السهر على سلامتهم الصحية.

ثالثا - عمال آخريين: عمال هذه الفئة متمثلة في كل من عمال النظافة السهر على نظافة المؤسسة

وكذا عمال الحراسة. [مقابلة مع عبد الوهاب معزوز، 2014]

المبحث الرابع: أهداف الثانوية وأهميتها

تسعى الثانوية إلى تحقيق أهداف عديدة لسموي بالتعليم والمتعلمين والارتقاء بخدماتها إلى أعلى مستوى ممكن ومن أهمها:

أولا - الأهداف المعرفية

- تهدف الثانوية إلى التعريف بالتراث الثقافي الوطني بأبعاده العربية الإسلامية.
- تهدف إلى تحقيق أسس التربية الإسلامية القائمة على الإيمان والعمل والأخلاق.
- تعريف بالتاريخ الوطني في كل عهوده باعتباره أحد المقومات الأساسية للشخصية الجزائرية.
- التعريف بجغرافية الجزائر ومكانتها في العالم.
- تربية الأفراد وتوعيتهم بمبادئ حقوق الإنسان، والعدالة الاجتماعية، وواجبات المواطنة وتنظيم المجتمع، والتنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- تمكين التلاميذ من التحكم في لغتين أجنبيتين على الأقل.
- تمكين التلاميذ من التحكم في الرياضيات كأداة للتحليل والاستدلال لفهم بعض الظواهر.

ثانيا - الأهداف التقنية

تسعى الثانوية إلى تكوين كفاءات تقنية وإكسابها للتلاميذ وأهمها ما يلي:

- إكساب المتعلم تقنية تنظيم وتقديم المعلومات.
- إكساب المتعلم تقنية التلخيص.
- توازن الأهداف المعرفية وفق حاجات الثانوية.
- إكساب المتعلم تقنية تسجيل المعلومات وأخذها.

كما توجد مهام أخرى لثانوية وهي:

- ضمان تربية إلزامية مجانية.
- توحيد لغة التعليم والقضاء على ازدواجية اللغة وإعادة الاعتبار للغة العربية.
- ربط البرامج التعليمية بالقيم العربية الإسلامية وتعريف التلميذ بدينه ومقوماته.
- تهدف الثانوية إلى أن تصل بالتلميذ إلى إدراك مشكلات بيئته والإسهام في حلها. [زبيدي، 42، 2005]
- استجابة الثانوية للتطلعات الشعبية وتنشئة الأجيال على حب الوطن.
- تهدف الثانوية إلى تلقين التلاميذ لعدة مبادئ منها العدالة والمساواة بين المواطنين والشعوب وإعدادهم لمكافحة كل أشكال التفرقة والتمييز.
- كما تهدف الثانوية إلى تربية الأجيال تربية تتجاوب مع حقوق الإنسان وحياته الأساسية.
- غاية الثانوية وهي رسم ملمح مواطن الغد.

كما تهدف الثانوية إلى تحقيق النمو المتكامل للطالب في إطارين هما:

- الإطار العقلي: أي اكتساب المتعلم المعلومات، المهارات، الاتجاهات، العادات والجرأة.
- الإطار الاجتماعي العام: حيث تهدف الثانوية من خلال هذا الإطار إلى تحقيق تكامل وتوازن في عدة جوانب للطلاب وإعدادهم للحياة العملية وتنمية الاتجاه العلمي وغرس احترام العمل اليدوي والالتزام الاجتماعي. [بلحاج، 2011، 124]

ثالثاً - أهمية الثانوية: للثانوية أهمية بالغة في كونها المكان الذي يتم فيه تقديم خدمات التعليم الثانوي

الذي يحتاج فيه الأجيال خاصة وهم في هذه المرحلة العمرية لإطار يجمعهم ويحميهم ويؤهلهم لمواجهة الحياة العملية، وأهمها ما يلي

1.3 التنمية الاجتماعية والتطور الحضاري: الثانوية ليست مؤسسة للرفاهية التعليمية وإنما هي مؤسسة للإعداد الجاد للأجيال وبناء الأطر الفنية المتوسطة التي تحتاجها التنمية وتساهم بجدية في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع في الرقي والتطور الحضاري.

كما تتصل المدرسة الثانوية اتصالاً وثيقاً بما يسبقها ويلحقها من مدارس الأطوار المختلفة، وهي صلة تتطلب الدقة في تخطيط مناهجها بحيث تتلاءم مختلف أهداف ومناهج تلك المرحلة التعليمية الثانوية وتناسب ظروف المتعلمين ورغباتهم من ناحية أخرى وتشبع احتياجات المجتمع وتحقق أهدافه المرسودة بحيث ولا بد وأن تتماشى الثانوية والتوجهات الجديدة للبلاد في مختلف الميادين الاجتماعية الاقتصادية والثقافية وأن تكون مركزاً لتحقيق:

- بناء الهوية الجزائرية.
- تكوين نظرة على العالم المتغير.
- تنمي القدرة على التأثير والتغيير. [زبدي، 2005، 44]

المبحث الثاني: الاستبيان ومجال الدراسة.

المطلب الأول: حدود الدراسة وتصميم الاستبيان.

أولاً - حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على محاولة معرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالثانويات محل الدراسة، أما أفراد مجتمع الدراسة فيتمثل في العمال الإداريين والأساتذة، والعينة تمثل 30% من مجتمع الدراسة وقد تم اعتماد نفس الاستبيان لكل أفراد العينة، حيث يتكون مجتمع الدراسة الكلي من (168) فرد، وبالتالي تكون العينة كما يلي:

$$168 \times 30\% = \text{وبالتالي فإن عينة الدراسة هي } 50 \text{ فرد.}$$

ثانياً - تصميم الاستبيان

تم ضبط محاور الاستبيان ثم تم وضع الأسئلة اللازمة لكل محور في شكل عبارات واضحة وملائمة وفي شكل مختصر وذلك من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، حيث تضمن الاستبيان

تعريفًا بموضوع الدراسة، وحث أفراد العينة على التعاون المدرك والواعي لملاً الاستبيان بدقة وموضوعية من أجل أن تكون هذه الدراسة صادقة وذات موضوعية.

حيث تضمن المحور الأول أسئلة حول البيانات العامة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الأقدمية.

أما المحور الثاني فيحتوي على مجموعة من المؤشرات لقياس المتطلبات الإدارية والتقنية وهي:

- مدى توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والذي شمل 4 عبارات.
- مدى تأثير المعاملات الإلكترونية على الهيكل التنظيمي والذي يشمل 4 عبارات.
- مدى توفر التشريعات والقوانين والذي يضم 3 عبارات.

أما المحور الثالث والمتمثل في المتطلبات البشرية فقد ضم مؤشرين إثنين هما:

- التعليم والتدريب وضم 3 عبارات.
- التثقيف والتحفيز وضم 4 عبارات.

أما المحور الرابع والمتمثل في المتطلبات المالية والأمنية فقد ضم مؤشرين وهما:

- مدى توفر الموارد المالية والذي ضم 4 عبارات.
- مدى توفر وسائل أمن وحماية المعلومة الإلكترونية والذي تضمن 3 عبارات.

وقد تم تركيب خيارات الإجابة على عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرت ذو الخمس درجات، الذي تتدرج أوزانه بين (دائماً: + 5)، و (أبداً: + 1) كمايلي:

دائماً	غالبا	أحيانا	ناذرا	أبدا
5+	4+	3+	2+	1+

و يتم استخراج المدى وفق الطريقة التالية:

المدى: وهو الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس، ويساوي: 5-1=4.

- طول الفئة= المدى/عدد الفئات، ويساوي 4\5=0.8.

و عليه يمكننا تحديد فئات المقياس على النحو التالي:

- فئة أبدا: تتراوح درجاتها بين 1 - 1.8 وتدل على درجة جد متدنية من الحادث.
- فئة نادرا: تتراوح درجاتها بين 1.81 - 2.60 وتدل على قلة الحادث.
- فئة أحيانا: تتراوح درجاتها بين 2.61 - 3.4 وتدل على درجة وقوع متوسطة للحادث.
- فئة غالبا: تتراوح درجاتها بين 3.41 - 4.20 وتدل على درجة عالية لوقوع الحادث.
- فئة دائما: تتراوح درجاتها بين 4.21 - 5 وتدل على درجة ديمومة وقوع الحادث.

المطلب الثاني: اختبار الاستبيان

أولاً- الصدق الظاهري للاستبيان

بعد إتمام الخطوة الأولى من إعداد الاستبيان وتطويره أصبح جاهزا لعرضه في صورته الأولى (أنظر الملحق رقم 01) على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص والمعرفة في مجال البحث العلمي، حيث تم توزيع نسخ مطبوعة من الاستبيان عليهم؛ حيث طلب منهم إبداء الرأي في مدى وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله وكفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة وكذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات وفي ظل التوجيهات التي أباها المحكمون تم إجراء التعديلات أو حذف العبارات التي اتفق عليها أكثر من ثلاثة أرباع عدد المحكمين، الآتية أسماؤهم:

الجدول رقم (02): أسماء محكمي الاستبيان الأولي

الرقم	اللقب والاسم	الوظيفة
01	الأستاذ: قرين الربيع	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي لميلة
02	الأستاذ: بوجنانة فؤاد	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي لميلة
03	الأستاذ: زموري كمال	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي لميلة

04	الأستاذة: بوزاهر صونية	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي لميلة.
05	الأستاذ: هبول محمد	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي لميلة.

وبعد التعديل أصبحت الاستبيان في صورته النهائية، وذلك بعد حذف واختصار وتعديل لعبارات المحاور الأربعة وذلك لتجنب الوقوع في مشكل مع المبحوثين مثلاً نتيجة كثرة الأسئلة التي من شأنها إرهاقهم وبالتالي عدم الإجابة سواء كلياً أو جزئياً، وهكذا حصلنا على الاستمارة في صورتها النهائية كما توضحه الملاحق.

ثانياً - الصدق البنائي للاستبيان

وبعد التصميم النهائي لأداة الدراسة والتأكد من الصدق الظاهري لها، يتم التأكد من الصدق البنائي وذلك من خلال تحديد ثبات الاستبيان، من خلال توزيع نسخ من الاستبيان على عينة صغيرة (10 أفراد)، وباعتماد على ذلك تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ كما سيوضحه الجدول أدناه.

الجدول رقم (03): يبين قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للعينة التجريبية (10 أفراد)

عدد الأسئلة	معامل الثبات
40	.544

المصدر: [من إعداد الطالبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

وبعد التأكد من الصدق الظاهري، البنائي، ومعامل ثبات أداة الدراسة وبعد ما أن تم سابقا الحصول على الموافقة بإجراء الدراسة التطبيقية بثانويات دائرة فرجوة، تم التوزيع الفعلي لأداة الدراسة والتي كان عددها (60) إستمارة وتم إسترجاع (50) إستمارة واتصفت بكمال البيانات وتم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ ل(50) إستمارة و المتضمنة ل (24) سؤال كما يوضحه الجدول أدنا و الملحق رقم(03).

الجدول رقم (04): يبين قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان النهائي

عدد الأسئلة	معامل الثبات
24	.858

المصدر: [من إعداد الطالبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

و لتسهيل اختبار فرضيات الدراسة والقيام بالحسابات اللازمة، ومعالجة البيانات بسرعة وبدقة أكبر، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) أي Statistical Package For Social Sciences، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية تتدرج من الإحصاء الوصفي كال تكرار والمتوسط والانحراف المعياري إلى الإحصاء الاستدلالي الأكثر تعقيدا مثل تحليل التباين والانحدار. كما تم استخدام برنامج ميكروسوفت اكسل، وذلك من أجل إعداد الرسومات البيانية المتعلقة بمحور البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة والتي من شأنها إعطاء صورة أكثر وضوحا عن تركيبة هذه العينة.

كما تم استخدام الإحصاءات التالية:

1. **النسب المئوية:** وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، ويحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة، وقد استخدمت النسبة التراكمية والتي تحسب بجمع كل نسبة مع ما بعدها حتى النهاية.
2. **الوسط الحسابي:** وهو القيمة التي تقع في منتصف البيانات بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع القيم التي تقع بعده ويحسب بالعلاقة التالية
$$\bar{X} = \frac{\sum ni.xi}{N}$$
 وهي كلها إحصاءات مساعدة على اختبار ثبات أداة الدراسة في البداية، ومن تم اختبار الفرضيات من خلال البيانات التي يتم تفرغها وتبويبها وترتيبها بمساعدة البرنامج الإحصائي (SPSS).

المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة

يتم وصف عينة الدراسة من خلال عرض البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة، وتوضح خصائصهم من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة والأقدمية. وذلك فيما يلي:

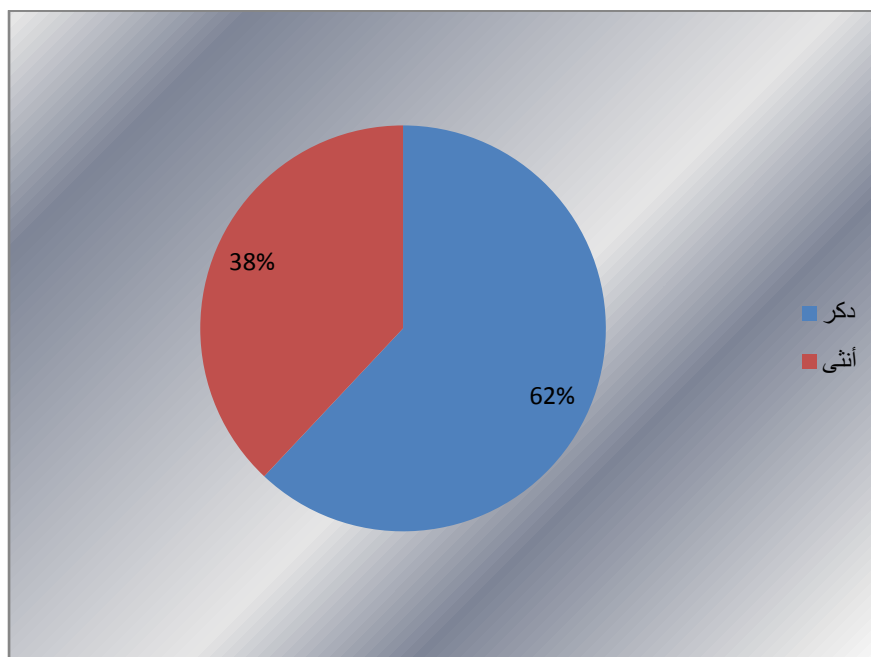
أولاً- الجنس: فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس مع توضيح النسب المئوية والنسب التراكمية.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
ذكر	31	%62	%62
أنثى	19	%38	%100
المجموع	50	%100	

المصدر: [من إعداد الطالبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

الشكل رقم (13): ترتيب أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: [من إعداد الطالبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

التعليق: يظهر من الجدول رقم (4) والشكل رقم (13) أن النسبة الأكبر كانت نسبة الجنس الذكري و التي قدرت 62% أما نسبة الإناث فقدت ب 38%، وبالتالي فإن نسبة الذكور مثلت أكثر من نصف أفراد العينة مما يعني أن الفئة الذكورية تغزو العمل بالمدارس الثانوية.

ثانياً-العمر: فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر مع توضيح النسب المئوية والنسب التراكمية.

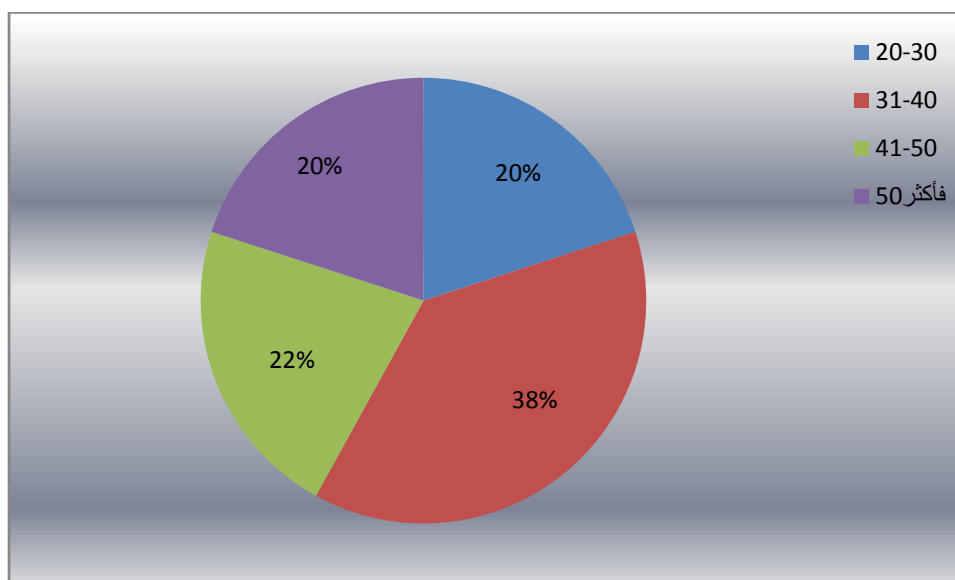
الجدول رقم(05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
30 – 20	10	20%	20%
40 – 31	19	38%	58%
50 – 41	11	22%	80%
50 فأكثر	10	20%	100.0%

المجموع	50	%100.0
---------	----	--------

المصدر: [من إعداد الطالبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

الشكل رقم (14): ترتيب أفراد العينة حسب العمر



المصدر: [من إعداد الطالبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

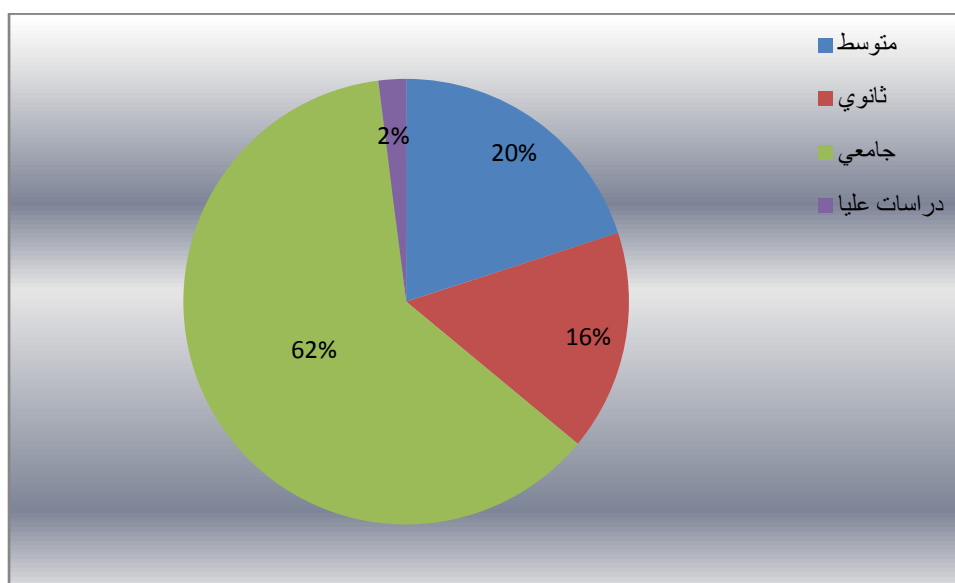
التعليق: يظهر من الجدول رقم (5) والشكل رقم (14) أن نسبة الفئة العمرية من 31 - 40 بلغت 38% وهي الأكثر تمثيلاً من الفئات الأخرى لتليها فئة من 41 - 50 بنسبة 22%، أما الفئة العمرية من 20 - 30 بنسبة 20% من 50 فأكثر فتعادل نسبتهما المئوية المقدرة بـ 20%، مما يبين أن الفئة العاملة بهاته الثانويات هي فئة الكهول.

ثالثاً - المؤهل العلمي: فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي مع توضيح النسب المئوية والنسب التراكمية. الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
متوسط	10	%20	%20
ثانوي	8	%16	%36
جامعي	31	%62	%98
دراسات عليا	01	%2	%100.0
المجموع	50	%100.0	

المصدر: [من إعداد الطالبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

الشكل رقم (15): ترتيب أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: [من إعداد الطالبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

التعليق: يتضح من خلال الجدول رقم (6) والشكل رقم (15) أن عدد الحاصلين على الشهادات الجامعية قدر بـ 31 جامعي أي بنسبة 62% وهي أكبر نسبة لتليها المستوى المتوسط بـ 20% ثم المستوى الثانوي بنسبة 16%، مما يدل على أن غالبية العاملين في المؤسسات محل الدراسة هم من مستوى جامعي والأقل هم من ذوي أقدمية في المهنة من المستوى المتوسط والثانوي، أما الفئة الأقل وجودا هي فئة ذوي الشهادات العليا لتفضيل هذه الأخيرة العمل في مستويات وظيفية أعلى تتلاءم وهذه الشهادات.

رابعاً- الوظيفة: فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة مع توضيح النسب المئوية والنسب التراكمية.

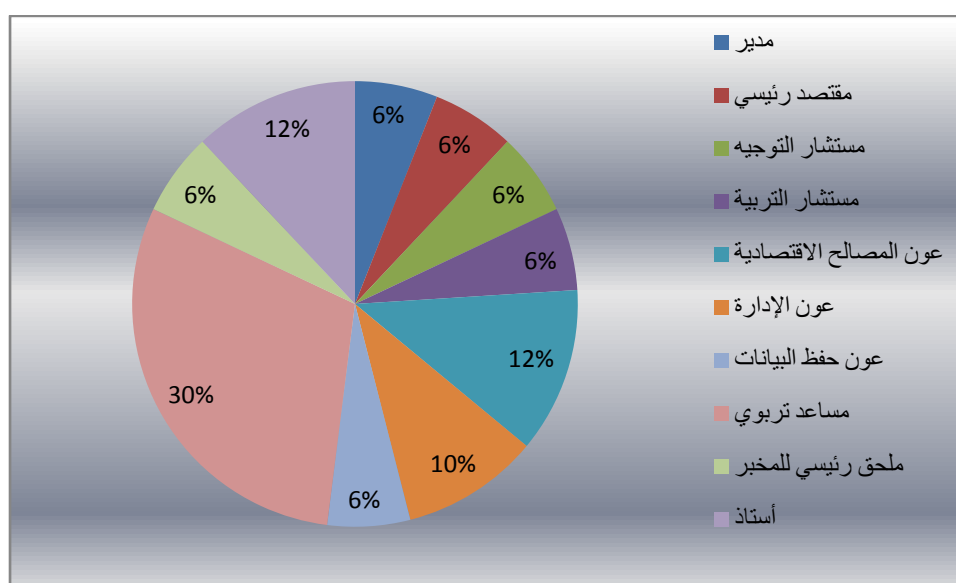
الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
مدير	3	6%	12%
مقتصد رئيسي	3	6%	12%
مستشار التوجيه	3	6%	18%
مستشار التربية	3	6%	24%
عون المصالح الاقتصادية	6	12%	36%

عون الإدارة	5	10%	46%
عون حفظ البيانات	3	6%	52%
مساعد تربوي	15	30%	82%
ملحق رئيسي للمخبر	3	6%	88%
أستاذ	6	12%	100.0%
المجموع	50	100.0%	

المصدر: [من إعداد الطلبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

الشكل رقم (16): ترتيب أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: [من إعداد الطلبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

التعليق: يتضح من خلال الجدول رقم (7) والشكل رقم (16) يتضح أن فئة المساعدين التربويين هي الأكبر نسبة من الفئات الأخرى والتي بلغت 30%، ومن تم فئة أعوان المصالح الاقتصادية التي بلغت 12 % وهذه النسبة نفسها بالنسبة لفئة الأساتذة أما الفئات المتبقية من مدراء، مقتصد رئيسي، مستشار التوجيه، مستشار التربية، عون حفظ البيانات وملحق رئيسي للمخبر فكانت بنسبة تعادل 6% والتي تمثل أصغر نسبة في عينة الدراسة.

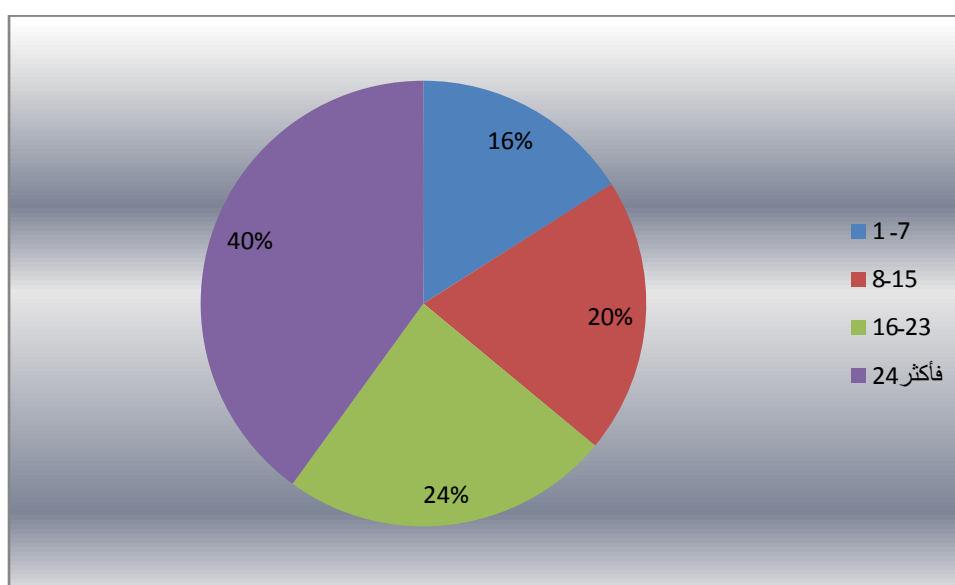
خامسا-الأقدمية: فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة مع توضيح النسب المئوية والنسب التراكمية.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
7 - 1	8	%16	%16
15 - 8	10	%20	%36
23 - 16	12	%24	%60
24 فأكثر	20	%40	%100.0
المجموع	50	%100.0	

المصدر: [من إعداد الطالبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

الشكل رقم (17): ترتيب أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: [من إعداد الطالبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

التعليق: من خلال الجدول رقم (8) والشكل رقم (17) نلاحظ أن أفراد العينة الذين تزيد أقدميتهم عن 24 سنة يمثلون أكبر نسبة والمقدرة بـ 40% وهذا مؤشر إيجابي يدل على وجود الخبرة المهنية التي من شأنها تقديم المشورة والخبر للعاملين الجدد، لتليها فئة من 16 - 23 بنسبة 24% وفئة من 8 - 15 بنسبة 20%، أما عن فئة من 1 - 7 والتي مثلت أصغر نسبة من عينة الدراسة والتي قدرت بـ 16%.

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة.

سيتم من خلال هذا المبحث عرض إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة كما يلي:

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني

و فيه سيتم عرض إجابات أفراد العينة حول أسئلة المحور الثاني المتعلق بالمتطلبات الإدارية والتقنية، والعمل يكون من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) إنطلاقاً من المدخلات المستمدة من إجابات أفراد العينة المحصلة عن طريق الاستبيان، والتحليل كما يلي:

أولاً- مدى توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (09): الوسط الحسابي والتباين لعبارات مدى توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية

الرقم	العبرة	عدد الإجابات	الوسط الحسابي
1	تتوفر الحواسيب الآلية والبرامج المتطورة في الثانوية.	50	3.98
2	تمتلك الثانوية موقعا إلكترونيا خاصا بها.	50	3.85
3	تتوفر بالثانوية خدمة الشبكة الداخلية (intranet). وكذا البريد الإلكتروني.	50	3.80
4	هناك عدد كافي من الماسحات الضوئية، الطابعات وعارضات البيانات (data show) لأعضاء الهيئة الإدارية.	50	3.28
	جميع العبارات	50	3.72

المصدر: [من إعداد الطالبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS]

التعليق: يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والذي تم قياسه بالعبارات من 1 إلى 4 عبارات قد بلغ (3.98 ، 3.85 ، 3.80 ، 3.28) على التوالي، حيث بلغ الوسط الحسابي للعبرة الأولى قيمة (3.98) مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على توفر الحواسيب الآلية والبرامج المتطورة في الثانوية في أغلب الأحيان، كما بلغ قيمة (3.85) بالنسبة للعبرة الثانية، وقيمة (3.80) للعبرة الثالثة، مما يعني أن أغلب الثانويات تتوفر على الموقع والبريد الإلكتروني بالإضافة إلى الشبكة الداخلية (intranet)، بينما بلغ الوسط الحسابي للعبرة الرابعة قيمة (3.28) وهو يدل على أنه أحيانا ما تتوفر في الثانويات عينة الدراسة التجهيزات المكتبية من الماسحات الضوئية والطابعات وعارضات البيانات.

ثانياً - مدى تأثير المعاملات الإلكترونية على الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (10): الوسط الحسابي والتباين لعبارات مدى تأثير المعاملات الإلكترونية على الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارة	عدد الإجابات	الوسط الحسابي
1	هناك آلية لتبادل المعلومات في الثانوية.	50	3.57
2	أحدثت المعاملات الإلكترونية تغييرات في الهيكل التنظيمي لثانوية	50	3.66
3	تقوم الإدارة بعملية التخطيط والتوجيه الإلكتروني بشكل مستمر	50	4.00
4	هناك تبسيط للأعمال الإدارية وتقليص للأعمال الورقية من خلال تبني الأعمال الإلكترونية	50	4.03
	جميع العبارات	50	3.81

المصدر: [إعداد الطالب بالاعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج ال SPSS]

التعليق: يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تأثير المعاملات الإلكترونية على الهيكل التنظيمي والذي تم قياسه بالعبارات من 1 إلى 4 عبارات قد بلغ (3.57، 3.66، 4.00، 4.03) على التوالي، حيث بلغ الوسط الحسابي للعبارة الأولى ما قيمته (3.57) وبلغ الوسط الحسابي للعبارة الثانية (3.66) مما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة أقرروا وجود آلية لتبادل المعلومات وأن المعاملات الإلكترونية أحدثت تغييرات في الهيكل التنظيمي للثانويات عينة الدراسة، وبلغ الوسط الحسابي للعبارة الثالثة (4.00) والعبارة الرابعة (4.03) أي أن أغلب أفراد عينة الدراسة أجمعوا على أن الإدارة تقوم بعملية التخطيط والتوجيه الإلكتروني بشكل مستمر وأن للأعمال الإلكترونية دور كبير في تبسيط الأعمال الإدارية وتقليص للكم الورقي الهائل.

ثالثاً - مدى توفر التشريعات والقوانين

الجدول رقم(11): الوسط الحسابي والتباين لعبارات مدى توفر التشريعات والقوانين

الرقم	العبارة	عدد الإجابات	الوسط الحسابي
1	توجد لوائح تنظيمية توضح كيفية إجراء المعاملات الإلكترونية	50	3.70
2	هناك تشريعات تستند إليها المعاملات الإلكترونية	50	3.42
3	تستعمل الثانوية التوقيع الإلكتروني إستناداً لتشريع قانوني.	50	3.51
	جميع العبارات	50	3.54

المصدر: [إعداد الطالب بالاعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج ال SPSS]

التعليق: أما فيما يتعلق بمحور التشريعات والقوانين فقد تم قياسها من خلال العبارات من 1 إلى 3 الموضحة في الجدول رقم (11) وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارات على التوالي (3.70، 3.42، 3.51) حيث بلغ الوسط

الحسابي للعبارة الأولى (3.70) مما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة أجمعوا على وجود لوائح تنظيمية توضح كيفية إجراء المعاملات الإلكترونية ، وبلغ بالنسبة للعبارة الثانية (3.42)، و متوسط العبارة الرابعة بلغ (3.51) مما يدل على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أجمعوا على وجود تشريعات تستند إليها المعاملات الإلكترونية وأن الثانويات عينة الدراسة تستعمل التوقيع الإلكتروني استنادا لتشريع قانوني.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثالث

وفيه سيتم عرض إجابات أفراد العينة حول أسئلة المحور الثالث المتعلق بالمتطلبات البشرية، والعمل يكون من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) إنطلاقاً من المدخلات المستمدة من إجابات أفراد العينة المحصلة عن طريق الاستبيان، والتحليل كما يلي:

أولاً- التعليم والتدريب

الجدول رقم (12): الوسط الحسابي والتباين لعبارات التعليم والتدريب

الرقم	العبارة	عدد الإجابات	الوسط الحسابي
1	يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد ندوات و دورات فيما يخص نظم المعلومات.	50	3.05
2	يوجد موظفين مدربين ومؤهلين في مجال الإعلام والاتصال	50	3.37
3	هناك خطط لتدريب وتأهيل العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية.	50	3.05
جميع العبارات		50	3.15

المصدر: [إعداد الطالبة بالاعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج ال spps]

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التعليم والتدريب والمتضمن للعبارات من 1 إلى 3 بلغ على التوالي (3.05 ، 3.37 ، 3.05)، حيث تساوى الوسط الحسابي للعبارة الأولى و الثالثة فكان (3.05) مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة أحياناً ما يتم تدريبهم من خلال عقد ندوات و دورات فيما يخص نظم المعلومات كما أنها أحياناً ما تكون هناك خطط لتدريب وتأهيل العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية، أما الوسط الحسابي للعبارة الثانية فقد بلغ (3.37) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على أنه أحياناً ما يوجد موظفين مدربين ومؤهلين في مجال الإعلام والاتصال.

ثانيا - التثقيف والتحفيز

الجدول رقم(13): الوسط الحسابي والتباين لعبارات التثقيف والتحفيز

الرقم	العبرة	عدد الإجابات	الوسط الحسابي
1	هناك توعية وزرع لثقافة إلكترونية على كافة المستويات الإدارية.	50	3.10
2	تقوم الإدارة بوضع نشرات ولوائح تبين تبنيها للإدارة الإلكترونية.	50	3.30
3	تقوم الإدارة بإشراك الطاقم الإداري والأساتذة في وضع مقترحات للخدمات الإلكترونية الممكن توفيرها.	50	2.58
	جميع العبارات	50	2.99

المصدر: [إعداد الطالبة بالاعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج الSPSS]

التعليق: تم قياس مؤشر التثقيف والتحفيز بثلاث عبارات من 1 إلى 3 الموضحة في الجدول رقم(13) وبلغ الوسط الحسابي للعبارات الثلاث (3.10، 3.30، 2.58) على التوالي، فبلغ الوسط الحسابي للعبارة الأولى (3.10) و الوسط الحسابي للعبارة الثانية (3.30) مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على أنه أحيانا ما توجد توعية وزرع لثقافة إلكترونية على كافة المستويات الإدارية وأن الإدارة أحيانا ما تقوم بوضع نشرات ولوائح تبين تبنيها للإدارة الإلكترونية، أما العبارة الثالثة فبلغ وسطها الحسابي (2.58) مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على أن الإدارة نادرا ما تقوم بوضع نشرات ولوائح تبين تبنيها للإدارة الإلكترونية.

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الرابع

وفيه سيتم عرض إجابات أفراد العينة حول أسئلة المحور الرابع المتعلق المتطلبات المالية والأمنية، والعمل يكون من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إنطلاقا من المدخلات المستمدة من إجابات أفراد العينة المحصلة عن طريق الاستبيان، والتحليل كما يلي:

أولاً- مدى توفر الموارد المالية

الجدول رقم(14): الوسط الحسابي والتباين لعبارات مدى توفر الموارد المالية

الرقم	العبارة	عدد الإجابات	الوسط الحسابي
1	تتحصل الثانوية على الموارد المالية الكافية لشراء المعدات الإلكترونية.	50	2.94
2	توجد ميزانية خاصة بشراء التصاميم وتطوير البرمجيات بالثانوية.	50	3.32
3	للثانويات ميزانية خاصة لصيانة الأجهزة والبرمجيات.	50	3.25
4	توجد ميزانية لإنشاء موقع خاص بالثانوية.	50	3.07
	جميع العبارات	50	3.14

المصدر: [إعداد الطالبة بالاعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج الـSPSS]

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور مدى توفر الموارد المالية الذي يتضمن ثلاث عبارات من 1 إلى 4 قد بلغ (2.94 ، 3.32 ، 3.25 ، 3.07) على التوالي، فبلغ الوسط الحسابي للعبارة الأولى (2.94) مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على أنه أحيانا ما تتحصل الثانوية على الموارد المالية الكافية لشراء المعدات الإلكترونية ، وبلغ للعبارة الثانية (3.32)، وللعبارة الثالثة (3.25) مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على أنه أحيانا ما توجد ميزانية خاصة بشراء التصاميم وتطوير البرمجيات بالثانويات عينة الدراسة أما الوسط الحسابي للعبارة الرابعة فقد بلغ (3.07) وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على أنه أحيانا ما توجد ميزانية لإنشاء موقع خاص بالثانويات عينة الدراسة.

ثانيا - مدى توفر وسائل أمن وحماية المعلومة الإلكترونية

الجدول رقم(15): الوسط الحسابي والتباين لعبارات مدى توفر وسائل أمن وحماية المعلومة الإلكترونية

الرقم	العبارة	عدد الإجابات	الوسط الحسابي
1	تتوفر الثانوية على نظام لتأمين وحماية المعلومة.	50	3.07
2	تمتلك الثانوية آلية لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية.	50	3.51
3	تستخدم الثانوية برامج أصلية لمكافحة الجوسسة.	50	3.50
	جميع العبارات	50	3.36

المصدر: [إعدادات الطالبة بالاعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج الSPSS]

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور مدى توفر وسائل أمن وحماية المعلومة الإلكترونية فقد تم قياسه بثلاث عبارات من 1 إلى 3 قد بلغ (3.07،3.51،3.50) على التوالي، فبلغ الوسط الحسابي للعبارة الأولى (3.07) مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على أنه أحيانا ما تتوفر الثانوية على نظام لتأمين وحماية المعلومة، و بلغ الوسط الحسابي للعبارة الثانية (3.51)، وللعبارة الثالثة (3.50) وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على أنه غالبا ما تمتلك الثانوية آلية لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية و غالبا ما تستخدم الثانوية برامج أصلية لمكافحة الجوسسة.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه:"تتوفر جل المتطلبات الإدارية والتقنية بثانويات دائرة فرجوة"

وبناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة على مؤشرات المحور الثاني الذي يقيس مدى توفر " المتطلبات الإدارية والتقنية" في الثانويات عينة الدراسة، والتي تضمنت قياس مدى توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، ومدى تأثير المعاملات الإلكترونية على الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى مدى توفر التشريعات والقوانين.

وبناءً على النتائج المبينة في الجدول رقم (9) ووفقا للوسط الحسابي، لوحظ أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور مدى توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية في العينة محل الدراسة بلغ (3.72) أي أنه

يتجه إلى الإيجابية وبدرجة عالية، وهذا يعني أن الثانويات عينة الدراسة تتوفر لديهم المعدات الالكترونية اللازمة والكافية في أغلب الأحيان لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

كذلك وبالرجوع إلى معطيات الجدول رقم (10) أعلاه والذي يوضح نتائج المؤشر الثاني من المحور الثاني حيث بلغ الوسط الحسابي الإجمالي له قيمة (3.81) مما يدل على أن غالبية أفراد العينة يجمعون على أن المعاملات الالكترونية والتبادل الآلي للمعلومات لهما تأثير على الهيكل التنظيمي للثانويات محل الدراسة وهو الشيء الذي ساعد في تبسيط الأعمال الإدارية وتقليص للأعمال الورقية.

كما تبين من خلال معطيات الجدول رقم (11) أعلاه والمتضمن مؤشر حول مدى توفر التشريعات والقوانين، والذي بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لعباراته الثلاث (3.54)، وهو يدل أن أغلب أفراد عينة الدراسة على إطلاع بالتشريعات والقوانين المنظمة للأعمال الإلكترونية، هذه الأخيرة التي تمثل المرجع الأساسي لهم لتطبيق أي معاملة إلكترونية والتي يعتبرها أفراد العينة الغطاء الشرعي لأي ممارسة إلكترونية.

وعليه وبناءً على ما سبق فإن المتطلبات الإدارية والتقنية في الثانويات عينة الدراسة في الغالب تكون متوفرة وهذا راجع إلى توفرها على عدد كافٍ من الحواسيب الآلية متناسبة مع عدد الموظفين والمدعمة بالبرامج المتطورة، إضافة إلى توفر شبكة الانترنت التي أحدثت ثورة رقمية على حد قول أفراد عينة الدراسة، وبالتالي تعتبر المتطلبات التقنية والإدارية اللازمة لتطبيق إدارة إلكترونية متوفرة. وعليه فإن الفرضية الأولى مقبولة.

وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه الدراسة السابقة لمحمد مريع أحمد كناني.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه: "هناك تحفظ من طرف المؤسسة على تطبيق الإدارة الإلكترونية وربما يرجع ذلك لضعف التكوين".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال مؤشرات المحور الثالث والمتضمن "المتطلبات البشرية"، والذي يضم مؤشرين وهما "التعليم والتدريب"، "التثقيف والتحفيز" وهي موضحة في الجدولين رقم (12) و (13) ووفقاً للوسط الحسابي حيث لوحظ أنه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي يزيد توفر تلك المتطلبات التي من شأنها تسهيل وإنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أعلاه أن الوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر التعليم والتدريب بلغ قد (3.15) أي أنه يتجه للإيجابية و لكن بدرجة متوسطة، مما يدل على أنه أحيانا ما يتلقى أفراد عينة الدراسة تدريباً في مجال الإعلام والاتصال، وكذلك الحال بالنسبة للدورات التدريبية في هذا المجال و الثانويات عينة الدراسة أحيانا ما تضع خططاً لتدريب وتأهيل عاملها في هذا المجال، الشيء الذي يؤثر على الانتقال التدريجي والسلس لتطبيقات إلكترونية متسارعة ومتجددة تتطلب تكويناً عالياً ومستمرًا.

وأما الوسط الحسابي الإجمالي للمؤشر الثاني "التثقيف و التحفيز" والمبين في الجدول رقم (13) أعلاه قد بلغ (2.99) وهو يدل على المستوى المتوسط للتثقيف والتحفيز لأفراد عينة الدراسة وأنه أحيانا ما تقوم إدارات ثانويات عينة الدراسة بوضع نشرات تبين تبنيها للإدارة الإلكترونية وهذا راجع إلى عدم تلقيها لتعليمات من المديريات التابعة لها، وأنها تعتبر قيامها بوضع هذه النشرات مناف لما تتلقاه من تعليمات، كما أن الثانويات محل الدراسة أحيانا ما تقوم بإشراك الطاقم الإداري والأساتذة في وضع اقتراحات بمجمل التطبيقات الإلكترونية التي يرون فيها ضرورة لتطوير الأعمال الإدارية التقليدية إلى ممارسات إلكترونية التي من شأنها تطوير العمل، وهذا راجع حسب أفراد عينة الدراسة لشخصية المدير هذا الأخير الذي يمثل الأمر النهائي في الثانويات محل الدراسة.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن المتطلبات البشرية أحيانا ما تتوفر بالثانويات عينة الدراسة وهذا راجع إلى قلة الدورات التكوينية وخطط تدريب وتكوين الطاقم الإداري الثانويات عينة الدراسة في مجال نظم المعلومات الإدارية، وبالتالي تعتبر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية متوفرة، وعليه فإن الفرضية الثانية مرفوضة، وهذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة لعائشة مزيد مطلق.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أنه: "لا تتوفر الثانويات على ميزانيات خاصة لشراء المعدات لتطبيق الإدارة

الإلكترونية"

تم اختبار هذه الفرضية من خلال مؤشر المحور الرابع " المتطلبات المالية والأمنية"، المتمثل في مدى توفر الموارد المالية الموضحة في الجدول رقم (14) وفقا للوسط الحسابي بحيث كلما زادت قيمة الوسط الحسابي يزيد توفر تلك المتطلبات التي من شأنها تسهيل وإنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

نلاحظ من خلال المتوسط الإجمالي لمؤشر مدى توفر الموارد المالية المبين في الجدول رقم (14) أعلاه والذي بلغت قيمته (3.14) أي أنه يتجه للإيجابية و بدرجة متوسطة، مما يدل على أن الثانويات محل الدراسة أحيانا ما تحصل على الموارد المالية الكافية لشراء المعدات الإلكترونية إلا أن أفراد العينة أجمعوا على توفر ميزانيات مخصصة لصيانة الأجهزة والبرمجيات وكذا لإنشاء موقع خاص بهذه المؤسسات وهذا شيء بالغ في الأهمية فتخصيص مثل هذه الميزانيات يساعد في إمكانية تطوير البرمجيات وصيانتها من أجل السير الحسن والمستمر للعمل وكذا القدرة على التجهيز بأحدث المعدات وهو الشيء الذي يزيد من فرص تطبيق الإدارة الإلكترونية وإنجاحها.

وبناء على ما سبق نستنتج أن الموارد المالية والميزانيات الخاصة بشراء معدات تطبيق الإدارة الإلكترونية متوفرة لتدعيم تطبيق هذه الأخيرة وإنجاحها، و بالتالي فإن الفرضية الثالثة مرفوضة.

وهذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة لمحمد مريع أحمد كناني.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على أنه: "لا يوجد أي تأمين للبيانات والمعلومات في الثانويات عينة الدراسة"

تم اختبار هذه الفرضية من خلال مؤشر المحور الرابع " المتطلبات المالية والأمنية"، المتمثل في "مدى توفر وسائل أمن وحماية المعلومة الإلكترونية" والموضح في الجدول رقم (15) وفقا للوسط الحسابي بحيث كلما زادت قيمة الوسط الحسابي يزيد توفر تلك المتطلبات التي من شأنها تسهيل وإنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن الوسط الحسابي الإجمالي لمحور مدى توفر وسائل أمن وحماية المعلومة الإلكترونية قد بلغ (3.36) أي أنه يتجه للإيجابية و بدرجة متوسطة، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة أقرروا أن الثانويات عينة الدراسة أحيانا ما تتوفر على نظام لتأمين وحماية المعلومة الإلكترونية الإلكترونية، كما أن الثانويات عينة الدراسة تمتلك آليات لاستعادة البيانات في حال تلفها أو تعطل الحواسيب الشيء الذي يزيد من ثقة المتعاملين في استخدام التقنيات الحديثة ويعمل على تقليل نسب فقد أو تلف المعلومات كما وأن هذه

الثنائيات تتوفر على البرامج الأصلية لمكافحة الجوسسة وهو أمر في بالغ الأهمية حيث يساعد في تجنب خطر القرصنة وأي نوع من أنواع الاختراق وذلك من خلال استخدام البرامج الأصلية والتشفير والجدار الناري وكلها أدوات تقنية متطورة صممت من أجل حماية البيانات والمعلومات مما يبعث ثقة أكبر في التعاملات الإلكترونية.

ومما سبق نستنتج أن الثنائيات عينة الدراسة أحيانا ما تتوفر على وسائل أمن وحماية المعلومة الإلكترونية، وبالتالي فإن الفرضية الرابعة مرفوضة.

وهذا ماتوصلت إليه الدراسة السابقة لأحمد عثمان خليف الماجدي.

الخلاصة

تم من خلال هذا الفصل التعرف على الثنائيات محل الدراسة بفضل المعطيات التي تم الحصول عليها بمساعدة العاملين بها، وكانت الزيارات التي تم القيام بها للثنائيات بمثابة إطلالة على الواقع الحقيقي لهذه الثنائيات والوقوف عند أهم النقاط والتعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وبعد القيام بجمع المعلومات وتبويبها وترتيبها وفق ما تتطلبه الدراسة وذلك بمساعدة البرامج الإحصائية تم التوصل للمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومعرفة مدى توفرها لتطبيق إدارة إلكترونية من خلال حساب الوسط الحسابي.

وتم التوصل أخيرا إلى ما يتوفر من متطلبات إدارية وتقنية، متطلبات بشرية ومتطلبات مالية وأمنية وتوصلنا في النهاية إلى أن تلك المتطلبات متوفرة وبنسب متفاوتة.

وبالتالي يمكن القول أن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالثنائيات تحتاج لتفعيل أكبر هذا الأخير الذي لا يأتي إلا من خلال وجود تقنيين ومختصين وعارفين بما يتطلبه مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية من إمكانيات بشرية، مادية وأمنية وكذا توفر بنية تحتية من مختلف المعدات و القوانين و التشريعات.

الخاتمة

الخاتمة

لم تعد طرق البحث والتفكير التقليدية في هذا المجال الإداري الرقمي ناجعة وفعالة كما كانت عليه من قبل لأن هذا العالم يمثل انعكاسا قويا لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي غزت كل المجالات وبالتالي فهو يقودنا لمبادئ وقواعد جديدة تتجاوز تلك المتعلقة بالمجال الإداري التقليدي.

كما تمثل تكنولوجيا المعلومات مقياسا لقياس درجة تطور المؤسسات مهما اختلفت أنشطتها، فبمجرد تطبيق هذا النوع من التكنولوجيات في المؤسسة تتحول جميع العمليات التقليدية للإدارة إلى عمليات إلكترونية محضا لتصبح بذلك إدارة بلا ورق وهذه الأخيرة من أهم أهداف الإدارة الإلكترونية.

إن التطور الذي عرفه مجال تطبيق تكنولوجيات الإعلام والاتصال يساهم في إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية وما يتضمنه من اتجاهات ونظم رقمية مختلفة، الشيء الذي من شأنه أن يكون نظام معلوماتي فعال للمؤسسات بحيث يكون قادرا على توفير كل ماتحتاجه هذه المؤسسات من معلومات سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي والتي تفيدها في اتخاذ القرارات السديدة والرشيدة .

ومن هنا تصبح الإدارة الإلكترونية أو ما يعرف بالإدارة الرقمية عبارة عن توليفة متكاملة متمثلة في مجموعة من النظم والأدوات والمهارات التي تتعاقد فيما بينها من أجل إرساء تطبيقات إلكترونية فعالة على أرض الواقع.

نتائج البحث:

- 1) تتوفر المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بثانويات دائرة فرجوة، كما تمتلك موقعا إلكترونيا ساعدها في تسهيل التواصل مع مديرية التربية و كذا خدمة البريد الإلكتروني مما وفر عليها عناء الوارد والصادر.
- 2) تقوم إدارات ثانويات دائرة فرجوة بعملية التخطيط الإلكتروني وتسيير هذه الثانويات من خلال أنظمة إلكترونية والتي تم الوقوف عليها مثل نظام تقرير تسيير المؤسسة (RGF).
- 3) تقوم الثانويات محل الدراسة بتقديم عدة وثائق مثل: كشوف النقاط الخاصة بالتلاميذ، إستدعاءات أولياء التلاميذ والشهادات المدرسية المستخرجة بالإعلام الآلي.
- 4) تخطط الثانويات محل الدراسة على توفير خدمة (L'INTERPHONE) مستقبلا.

- (5) تقوم ثانويات دائرة فرجية بتكوين الإداريين والأساتذة بها من خلال ندوات ودورات تدريبية في مجال الإعلام والاتصال ولكن هذه الدورات لا تتسم باستمرارية، كما تقوم هذه الثانويات بالاستعانة بمهندسين خارجيين ومتخصصين في مجال الإعلام الآلي.
- (6) تتوفر الموارد المالية الكافية لاقتناء معدات تطبيق الإدارة الإلكترونية من برمجيات وميزانيات خاصة بصيانة المعدات الإلكترونية إلا أنها وحسب مصلحة المقتصدية الموجودة على مستوى هذه الثانويات تشهد تأخرا كبيرا في الحصول الإعتمادات المالية، وهذا التأخر يصل إلى غاية شهر أفريل من السنة الدراسية.
- (7) هناك تأمين للمعلومة الإلكترونية في ثانويات دائرة فرجية من خلال التشفير بحيث يتم إدخال الرقم السري عند بدأ تشغيل الحاسوب الشخصي و هذا الرقم يكون معروف لدى الهيئة الإدارية وفقط.
- (8) لا يزال تبادل الوثائق في الثانويات عينة الدراسة تقليديا، بحيث يتم تبادلها بين مصلحة وأخرى من خلال تنقل الموظف بنفسه إلى المصلحة التي يحتاج وثائق أو معلومات منها.
- (9) للثانويات عينة الدراسة أرشيف ورقي، ومازالت هذه الأخيرة تواجه مشاكل و أتعاب فيما يخص الأرشيف مثل: عدم وجود أماكن كبيرة تسع الكم الورقي الهائل مما يؤدي بهذه الثانويات إلى التخلص من الأرشيف بعد مرور 10 سنوات من يوم الاحتفاظ به.

الاقتراحات والتوصيات:

بناءً على النتائج السابقة توصلنا لمجموعة من الاقتراحات والتوصيات نردها كما يلي:

- (1) إحداث مصلحة بالثانويات تحت اسم "المصلحة التقنية" تُعنى بتوفير الخدمات الإلكترونية على مستوى الثانوية وصيانة الأجهزة الإلكترونية.
- (2) وضع آليات للتنافس بين الثانويات فيما يخص الإنجازات الإلكترونية .
- (3) تدريب وتأهيل أساتذة التعليم التقني الذين أحيلوا لتدريس مقياس الإعلام الآلي دون أي تخصص.
- (4) على الثانويات عينة الدراسة أن تقوم بتكثيف دورات الإعلام الآلي بها، وأن تلزمها العاملين بها من إداريين و أساتذة .
- (5) أن يتم إدخال تعديلات على شروط الترقية مثلا: كإضافة شرط المعرفة التقنية.
- (6) الربط مابين المعرفة بتقنيات الإعلام الآلي و محفز مالي.
- (7) يجب يتزامن بداية العمل بالثانويات و صرف الإعتمادات المالية.

- (8) وضع إستراتيجية بخصوص الإدارة الإلكترونية لتعمم وتطبق على مستوى الثانويات شأنها شأن البرنامج الدراسي وليسهل تتبع مراحلها من قبل الوزارة الوصية عليها.
- (9) محاولة رقمنة الأرشفة والتخلص من أعباء استخدام الأوراق من جهة و ضمان الوثائق لفترة تزيد عن 10 سنوات.
- (10) فهرسة الوثائق المدرسية بالعناوين الإلكترونية.
- (11) فتح مجال للتعامل الإلكتروني مثل: التواصل الإلكتروني بين الثانويات عينة الدراسة و أولياء التلاميذ.
- (12) يجب تقنين المعاملات الإلكترونية بشكل يحمي المتعامل بها من جهة ويخفف عنه عبأ المعاملات التقليدية كأن يتم قبول الوثائق الإلكترونية المرسله من طرف العاملين بالثانويات عينة الدراسة مثل: إرسال كشوف النقاط أو الشهادة المرضية أو طلب غياب دون تكبد عناء التنقل.
- (13) زرع ثقافة التبادل الآلي للمعلومات بين مراكز المعلومات من خلال توفير شبكة التبادل الداخلي.

آفاق الدراسة:

رغم الجهود المبذولة لإتمام هذا البحث، إلا أنه لا يخلوا من النقائص بسبب ضيق الوقت حيث لم نستطع تغطية عدة جوانب، إلا أن هذا البحث يمكن أن يكون تمهيدا لمواضيع أخرى تكون لإشكاليات لأبحاث مكتملة من أجل الوقوف على نقاط الضعف لهذا البحث، ويمكن تحديد هذه الآفاق فيما يلي:

- (1) تطبيق الدراسة على باقي المراحل الدراسية في التعليم (المرحلة المتوسطة والمرحلة الابتدائية ومرحلة التعليم العالي).
- (2) استكمال الدراسة بالثانويات عينة الدراسة من أجل معرفة فيما تم توظيف الإمكانيات المتوفرة لتطبيق إدارة إلكترونية بمعنى الكلمة.
- (3) إجراء دراسة حول التحديات التي ستواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية.
- (4) إجراء دراسة حول تطبيقات الإدارة الإلكترونية بمديريات التربية ووزارة التربية .

قائمة المراجع

المراجع:

I. القرآن الكريم:

1. سورة الأنعام: الآية 152.

2. سورة الحجر: الآية 19

3. سورة النساء: الآية 105.

4. سورة النساء: الآية 58.

II. الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، دار النشر الجامعية الجديدة، الأردن، الطبعة الثانية، 2002.
2. أبوبكر محمود الهوش، الحكومة الإلكترونية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2006.
3. أحمد ديودار، إقتصاديات التخطيط، المكتب المصري الحديث للطباعة و النشر، الإسكندرية، دون طبعة 1986.
4. أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة (مدخل بيئي مقارنة)، دار النهضة العربية، بيروت، دون طبعة، 1979.
5. أحمد قوراية، فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون طبعة، 2007.
6. أحمد ماهر البقري، القيادة و فعاليتها في ضوء الإسلام، مؤسسة الشباب الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، دون طبعة، 1987.
7. أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الإجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون طبعة، 1999.
8. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير، اليازوري، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
9. أمين ساعاتي، أصول علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، دون طبعة، 2007.
10. أنس عبد الباسط عباس، تخطيط و تنمية القوى العاملة، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
11. برنارد تايلور الثالث، مقدمة في علم الإدارة، دار المريخ، (ترجمة سرور علي إبراهيم سرور) السعودية دون طبعة، 2007.
12. برير آدم عصام الدين، التخطيط التربوي و التنمية البشرية، دار الكتاب الجامعي، العين (الإمارات)، الطبعة الأولى، 2006.

13. بشير العلق، الإدارة الرقمية المجالات و التطبيقات، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، الطبعة الأولى، 2005.
14. بكر القباني، الإدارة العامة (الجزء 2)، دار النهضة العربية، القاهرة، دون طبعة، 1968.
15. بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
16. ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعة الإسكندرية، القاهرة، دون طبعة، 2003.
17. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2009.
18. جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية و تطبيقاتها العلمية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، دون طبعة، 2004.
19. حسن صادق حسن عبد الله، السلوك الإداري ومرتكزات التنمية في الإسلام، دار الأنصار، لبنان، الطبعة الأولى، 1988.
20. حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
21. حسين عمر، علم التخطيط (أسس و مبادئ عامة)، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1999.
22. حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم - الخصائص - المتطلبات)، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
23. حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي و المقارن، دار الفكر العربي، القاهرة، دون تاريخ.
24. خالد سمارة الزعبي، تشكيل المجالس المحلية و أثره على كفايتها في نظم الإدارة المحلية، دار التعاون للنشر، عمان، دون طبعة، 1993.
25. خيرى مصطفى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
26. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2012.
27. رمضان بطيخ محمد، أصول التنظيم الإداري في النظم الوضعية و الإسلامية، "دار النهضة العربية، القاهرة، دون طبعة، 1993.
28. زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
29. زكريا الدوري، "مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها"، اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

30. زياد محمد الشerman، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2004.
31. زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
32. سالم بن سعيد القحطاني، "القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي"، مطابع مرامر، الرياض دون طبعة، 2002.
33. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، الطبعة الأولى، 2008.
34. صفوان المبيضين، تطبيقات الإدارة في منظمات الأعمال، اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
35. طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001.
36. عامر طارق عبد الرؤوف، "الإدارة الإلكترونية"، دار السحاب للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
37. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
38. عبد الباري درة و محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
39. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة العلمية و التوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، مصر، دون طبعة، 2004.
40. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
41. عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، دون طبعة، 2004.
42. عبد الفتاح حسن، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، دون طبعة، 1972.
43. عبد الكريم درويش، ليلي ت كلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، دون طبعة، 1980.
44. عبد المنعم محمد مبارك، اقتصاديات التنمية و التخطيط، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، دون طبعة، 1985.

45. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
46. علاء عبد الرزاق السالمي، إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، دون طبعة، 2008.
47. علاء فرج الطاهر، التخطيط الاقتصادي، دار الراية، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
48. علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9000"، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1995.
49. علي الضلاعين، أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2005.
50. فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
51. فهد ناصر العبود، الحكومة الالكترونية بين التخطيط و التنفيذ، مطبوعات الملك فهد الوطنية، الرياض، الطبعة الثانية، 2005.
52. ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة و مبادئ الشريعة الإسلامية، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، دون طبعة، 2005.
53. محمد إسماعيل قباري، علم الاجتماع الصناعي و مشكلات الإدارة و التنمية الاقتصادية، دار المعرفة الأردن، دون طبعة، 1980.
54. محمد الحسين العجمي، الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، دون طبعة، 2000.
55. محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.
56. محمد الفالوقي، التعليم الثانوي في البلاد العربية، المكتب الجامعي الحديث، الأردن، الطبعة الأولى، 1997.
57. محمد حسن يس، عبد القادر مدني، علاقة ووظائف الإدارة، المكتبة الأنجلو سكسونية، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1983.
58. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2009.
59. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2002.

60. محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
61. محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
62. محمد علي سالم، نظرية التنظيم، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
63. محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، دون طبعة، 1999.
64. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات و العمليات و الوظائف)، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2006.
65. محمد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
66. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، ط4، 2013.
67. محمد محمد إبراهيم، إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2010.
68. محمد محمد الهادي، التعليم الإلكتروني عبر شبكة الأنترنت، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، دون طبعة، 2005.
69. محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
70. محمد نوربرهان، استعمال الحاسوب الشخصي في الإدارة، منشورات جامعة القدس المفتوحة الأردن الطبعة الأولى، 1999.
71. محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
72. مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012.
73. مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999.
74. ناصر الدين زبدي، سيكولوجيا المدارس، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى 2005.
75. ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2001.

76. ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى 2012.

77. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الإلكترونية، الرياض، الطبعة الأولى، 1993.

78. نبيل دنون الصائغ، مبادئ و أساسيات الإدارة، عالم الكتب الحديثة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

79. نبيل دنون الصائغ، مبادئ و أساسيات الإدارة، عالم الكتب الحديثة، الطبعة الأولى، 2011.

80. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

81. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الطبعة الثالثة، الورق للنشر و التوزيع الأردن، 2008.

82. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الأردن، دون طبعة، 2004.

83. نجوى رمضان إحميد، قاسم نايف علوان، إدارة الوقت (مفاهيم، عمليات، تطبيقات)، دار الثقافة، الطبعة الأولى 2009.

84. النمر سعود بن محمد و آخرون، الإدارة العامة: الأسس و الوظائف، مطابع الفرزدق التجارية الرياض، ط6، 2006.

85. هاشم حمدي رضا، الإصلاح الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

86. هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى، دون تاريخ.

87. ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل، دار الراية، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

III. الرسائل الجامعية و الأطروحات:

1. عبد الله بن علي التمام: الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري، رسالة دكتوراه الإدارة

التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، كلية التربية، 2007.

2. محمد مربع أحمد كنان: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في

الضفة الغربية من الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، جامعة

اليرموك، الأردن، 2010.

3. نصر الدين عشوي: التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة ، رسالة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.
4. أحمد بن خليفة: المعرفة الإلكترونية، رسالة ماجستير في اقتصاد و إدارة المعرفة و المعارف جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم و التسيير، الجزائر، 2008.
5. أحمد عثمان خليف الماجدي : درجة استعداد مديري مدارس التعليم العام لتطبيق إدارة المدرسة الإلكترونية، رسالة ماجستير في التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006.
6. آسيا بومليت: دور القيادة في إصلاح الادارة العمومية الجزائرية في العشرية الأخيرة، رسالة ماجستير في التنظيم و العمل، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2011.
7. إيهاب خميس أحمد المير : متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مملكة البحرين، 2007.
8. إيهاب فاروق مصباح العاجز : دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011.
9. بوقرة عواطف: درجة تطبيق مديري الثانويات لمبادئ الإدارة الديمقراطية من خلال وجهة نظر الأساتذة، رسالة ماجستير في التسيير التربوي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.
10. حرية شعبان محمد الشريف: مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية ، رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، 2006.
11. خليفة بن صالح بن خليفة المسعود : المتطلبات البشرية و المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية، 2008 .
12. سحاب حسن الزبيدي: تصورات مديري و مديرات المدارس الحكومية في محافظة أربد لإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارسهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، 2006.
13. سعيد حضر سعيد الداعور: دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة و علاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

14. سمراء غربية: الإدارة المدرسية و المردود التربوي للمدرسة الثانوية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التربوي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007.
15. شائع بن سعد مبارك القحطاني: مجالات و متطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، كلية الدراسات العليا، 2006.
16. عايشه مزيد مطلق الرشيد: اتجاهات مديري و مديرات المدارس الحكومية بدولة الكويت نحو استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة، الأردن، 2008.
17. عبد الحميد زعباط: التخطيط الاستراتيجي والأفاق المستقبلية للسياحة الجزائرية ، رسالة ماجستير في التحليل الاقتصادي، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2001.
18. عبد الفتاح محمد علي الفرجاني: واقع استراتيجيات الإصلاح الإداري و دورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2008.
19. عبد الله بن سعيد آل دحوان: دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة، كلية إدارة الأعمال، الرياض، 2008.
20. عدلي صليحة: فعالية المنظومة التربوية من خلال إمتحانات شهادة البكالوريا و شهادة التعليم الأساسي(نموذج ماركوف) ، رسالة ماجستير في الاقتصاد الكمي، جامعة الجزائر، 2010.
21. عشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
22. علي محمد حاوي القيسي: التطوير الإداري في وزارة عدل ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2002.
23. عمار زدام: تأثير الرقابة الإدارية على كفاءة أداء العاملين في المنشآت الرياضية ، رسالة ماجستير في التسيير الرياضي، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2011.
24. العمري سعيد بن معلا: المتطلبات الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

25. عينة المسعود: القيادة الادارية و دور ها في عملية الرقابة الإدارية في الادارة الجزائرية، في رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2010.
26. فروجة بلحاج: التوافق النفسي الاجتماعي وعلاقته بالدافعية للتعلم المراهق المتمدرس في التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في علم النفس و علوم التربية، جامعة بومرداس، قسم علم النفس المدرسي، الجزائر، 2011.
27. فوزية بنت عبد العزيز حمد الدعيلج: رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرحلة الثانوية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2006.
28. كريمة لعراي: دور القيادة في التغيير التنظيمي ، رسالة ماجستير في العلوم و العلاقات الدولية، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، 2010.
29. كلثم محمد الكبسي : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، قطر، 2008.
30. ما لك يوسف الخطبا: علاقة معوقات الادارة المدرسية باتجاهات المعلمين نحو التدريس، رسالة ماجستير في الادارة و التسيير التربوي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، 2008.
31. مبروك عبد الله المسفر: المعوقات الإدارية و التطبيق لإستخدام الحاسب الآلي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
32. محمد بن سعيد محمد العريشي: امكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم، رسالة ماجستير في التربية و التخطيط، السعودية، 2008.
33. محمد جمال أكرم عمار: مدى امكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
34. محمد طالب بسيسو: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2010.

35. مريم عبد ربه أحمد السميري: درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

36. معمر بن لحسن: عملية التخطيط والتنظيم الإداري في الدورات الرياضية الدولية، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2008.

IV. الملتقيات و المؤتمرات:

1. موسى بن عبد الله حمدي: الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة أم القرى، كلية التربية السعودية، 2008.

2. مياسة أودية: الفعالية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2008.

3. ياسين شريفي: التخطيط الاستراتيجي المدرسي في ظل قانون المدارس الخاصة في الجزائر، رسالة ماجستير في التنظيم السياسي و الإداري، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر 2010.

4. يوسف محمد يوسف أبو أمونة: واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة(فلسطين)، 2009.

المؤتمرات:

1. أحمد محمد الحسن العوض: الإدارة الإلكترونية (المفاهيم، السمات، العناصر) ، المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية، الجماهيرية العظمى (طرابلس)، من 1 إلى 4 جوان 2010.

2. حسين بن محمد الحسن: التنمية الإدارية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، يوم 4 نوفمبر 2009.

الملتقيات و الندوات:

1. رأفت رضوان: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة ، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، الرياض، 2001.

2. محمد صالح، بلقاسم تويزة: دور القيادة الادارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة ، الملتقى الوطني حول القيادة الإدارية، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.

3. أحمد بن داود المزجاجي: الإدارة الإسلامية ، ندوة حول الادارة الإسلامية المفهوم و

الخصائص، المملكة العربية السعودية، يوم 3 نوفمبر 1997.

4. ماهر المجتهد: التقانات الحديثة وأثرها في عملية التطوير الإداري ، ملتقى الخبراء الاستشاري حول

تنمية الإدارة مع التركيز على الأدوات الإلكترونية المساعدة، بيروت، يومي 2 و3 يوليو 2003.

V. المجلات و الجرائد:

المجلات:

1. أحمد بن عيشاوي: أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد7، 2010.

2. حزام ماطر المطيري، هاني يوسف خاشقجي: الرقابة الإدارية بين المفهوم الوضعي و

المفهوم الإسلامي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، العدد 10،

1997.

3. زهراء محمد سعيد الإدريسي: التكنولوجيا الرقمية و التنمية البشرية ، مجلة الفيصل، الرياض،

العدد 296، 2001.

4. طوني عيسى: مستوى جاهزية لبنان للوصول للحكومة الإلكترونية ، مجلة معلوماتي، لبنان،

العدد94، 2002.

5. عجب مصطفى هلندي، صبري محمود الغبان: دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات

المحاسبي الإلكتروني"، مجلة العلوم الإنسانية، العراق، العدد16، 2010.

6. العكش فوزي: الإصلاح الإداري في الأردن، مجلة جامعة دمشق، سوريا، العدد2، 2003.

7. فريد زين الدين: إدارة الجودة الشاملة و فرص تطبيقها في صناعة الغزل و النسيج

المصرية، مجلة البحوث التجارية، مصر، العدد1، 1994.

الجرائد:

1. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد34، 2012.

2. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد59، 2008.

القوانين والمراسيم:

1. القانون الداخلي للمدرسة، المادة الأولى، 2013.

VI. الموسوعات:

حسن أحمد الشافعي، إبراهيم محمود عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة، 2004.

المقابلات:

1. مقابلة مع السيد محمد لمرس، ملحق رئيسي للمخبر، ثانوية معارك جبال الحلفاء، فرجيوة،

الجزائر، يوم 17 فيفري 2014.

2. مقابلة مع السيد عبد الرحمان بوقشابية، عون إدارة، ثانوية بوحنه مسعود، فرجيوة، الجزائر، يوم

4 مارس 2014.

3. مقابلة مع السيد عبد الوهاب مزوز، مدير ثانوية معارك جبال الحلفاء، فرجيوة، الجزائر، يوم

12 مارس 2014.

VII. المراجع باللغة الأجنبية:

القواميس:

1. Martyn back: **le robert**; sejer; paris, 2005

الكتب:

1. Dessler James: **Framework For Management**, james home, 2001.

2. Turban efrain and others : **information technology for management**, pearson education, 2008.

الملاحق

الملحق رقم (01)
الاستبيان في صورته
الأولية

الملحق رقم (01): الاستبيان في صورته الأولى

استمارة بحث مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: مالية وبنوك

يسرني أن قدم لكم هذا الاستبيان الذي صُمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث يتم حاليا إجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر من معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير من المركز الجامعي بميله بعنوان: "تطبيقات الإدارة الالكترونية في الثانويات" بدائرة فرجوة.

آمل منكم التكرم بالإجابة على العبارات التي يتضمنها هذا الاستبيان، علما أن المعلومات التي ستذكرونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

أشركم جزيل الشكر على حسن التعاون والتجاوب معنا.

ملاحظات عامة لملأ الاستمارة:

1. لا تكتب الاسم واللقب.
 2. تأكد من الإجابة على كافة الأسئلة.
 3. حدّد بصراحة رأيك في الإجابة عن الأسئلة المقترحة.
 4. ضع إشارة (✓) داخل المربع الذي يمثل رأيك في جميع محاور الاستبيان.
- الطالبة: غريب مفيدة الأستاذ المشرف: بوالريحان فاروق.

المحور الأول: البيانات العامة

1 - الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2 - العمر: 20 - 30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 فأكثر ☐

3 - المؤهل العلمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4 - الوظيفة: مدير ☐ مقتصد رئيسي ☐ مستشار التوجيه ☐ مستشار التربية ☐

☐ عون المصالح الاقتصادية
 ☐ عون الإدارة
 ☐ عون حفظ البيانات

☐ مساعد تربوي
 ☐ ملحق رئيسي للمخبر
 ☐ أستاذ

☐ 5 - الأقدمية: 1-7 ☐ 8-15 ☐ 16-23 ☐ 24 سنة فأكثر

المحور الثاني: المتطلبات الإدارية و التقنية

أولاً: مدى توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية : يتضمن هذا المحور مؤشرات تتعلق بقياس مدى توفر المتطلبات الإدارية و التقنية ، وخيارات الجواب مكوّنة وفق مقياس ليكرت ذو الخمسة أبعاد (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - أبداً).

الرقم	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تتوفر الحاسبات الآلية و البرامج المتطورة التي تمكن الثانوية من دخول العالم الافتراضي .					
2	هناك تدعيم و تطوير للاتصالات الإدارية التي تمهد لتبني التعاملات الإلكترونية .					
3	تمتلك الثانوية موقعا إلكترونيا خاصا بها .					
4	تتوفر بالثانوية شبكة حاسوب تصل إلى جميع المكاتب .					
5	تتوفر بالثانوية خدمة الشبكة الداخلية (intranet)					
6	تتوفر الثانوية على البريد الإلكتروني.					
7	هناك عدد كافي من الماسحات الضوئية،الطابعات وعارضات البيانات (data show) لأعضاء الهيئة الإدارية.					
8	يتوفر بالثانوية خادم (Server) مربوط بالشبكة الداخلية لتخزين البيانات.					

ثانيا- مدى تأثير المعاملات الإلكترونية على الهيكل التنظيمي

الرقم	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادرًا	أبداً
1	هناك آلية لتبادل المعلومات بين مراكز المعلومات					
2	المعاملات الإلكترونية ساعدت في ربح الوقت والجهد					
3	أحدثت المعاملات الإلكترونية تغيرات في الهيكل التنظيمي لثانوية					
4	تقوم الإدارة بعملية التخطيط و التوجيه الإلكتروني بشكل مستمر					
5	هناك تبسيط للأعمال الإدارية و تقليص للأعمال الورقية من خلال تبني الأعمال الإلكترونية					
6	لثانوية خطة إستراتيجية لتقديم خدمات عن طريق شبكة الإنترنت .					

ثالثا -مدى توفر التشريعات و القوانين

الرقم	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادرًا	أبداً
1	توجد لوائح تنظيمية توضح كيفية إجراء المعاملات الإلكترونية					
2	هناك تشريعات تستند إليها المعاملات الإلكترونية					
3	هناك تشريعات تحدد أنواع الجرائم الإلكترونية ووسائل مكافحتها					
4	تستعمل الثانوية التوقيع الإلكتروني.					

المحور الثالث :المتطلبات البشرية

أولا-التعليم والتدريب

الرقم	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادرًا	أبداً
1	يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد ندوات و دورات فيما يخص نظم المعلومات.					
2	يتم اختيار الموظفين على أساس الخبرة والكفاءة .					
3	هناك دعم لبرامج تدريب وتكوين عاملي الإعلام والاتصال.					
4	يوجد أخصائيهون في نظم المعلومات لتجسيد و تفعيل الإدارة الإلكترونية .					

ثانيا: التثقيف والتحفيز

الرقم	العبرة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
1	هناك توعية وزرع لثقافة إلكترونية على كافة المستويات الإدارية.					
2	يوجد تشجيع للموظفين على تنمية أفكار جديدة و تقديمها للإدارة .					
3	تقوم الإدارة بوضع نشرات و لوائح تبين تبنيها للإدارة الإلكترونية.					
4	تتم مكافأة وتكريم الطاقم الإداري الذي يساهم في الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني .					
5	تقوم الإدارة بإشراك الطاقم الإداري و الأساتذة في وضع مقترحات للخدمات الإلكترونية الممكن توفيرها .					

المحور الرابع: المتطلبات المالية و الأمنية

أولا- مدى توفر الموارد المالية

الرقم	العبرة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
1	تتحصل الثانوية على الموارد المالية الكافية لشراء المعدات الإلكترونية .					
2	توجد ميزانية خاصة بشراء التصاميم و تطوير البرمجيات بالثانوية .					
3	للثانويات ميزانية خاصة لصيانة الأجهزة و البرمجيات .					
4	هناك ربط إلكتروني بين الثانوية و مديرية التربية و وزارة التربية .					
5	توجد ميزانية لإنشاء موقع خاص بالثانوية .					
6	هناك ميزانية لتوفير خدمة الانترنت السريعة و تسديد رسوم إشراكها المتجددة.					
7	هناك ميزانية خاصة بتكوين و تدريب وتأهيل الموظفين.					

ثانيا- مدى توفر وسائل أمن وحماية المعلومة

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادرًا	أبدًا
1	تتوفر الثانوية على نظام لتأمين و حماية المعلومة.					
2	تمتلك الثانوية آلية لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية .					
3	تتوفر المتطلبات الأمنية الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية .					
4	تستخدم الثانوية برامج أصلية لمكافحة الفيروسات و الجوسسة .					
5	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى زيادة سرية العمل.					
6	التعاملات الإلكترونية تؤدي إلى زيادة الثقة و الاطمئنان لدى العاملين .					

أخيرا نشكر تجاوبكم معنا.

الملحق رقم (02)
الاستبيان في صورته
النهائية

الملحق رقم (02): الاستبيان في صورته النهائية
استمارة بحث مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: مالية وبنوك

يسرني أن قدم لكم هذا الاستبيان الذي صُمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث يتم حاليا إجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر من معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير من المركز الجامعي بميله بعنوان:

تطبيقات الإدارة الالكترونية في الثانويات: حالة ثانويات دائرة فرجوة.

آمل منكم التكرم بالإجابة على العبارات التي يتضمنها هذا الاستبيان، علما أن المعلومات التي ستذكرونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

أشركم جزيل الشكر على حسن التعاون والتجاوب معنا.

ملاحظات عامة لملأ الاستمارة:

5. لا تكتب الاسم واللقب.
 6. تأكد من الإجابة على كافة الأسئلة.
 7. حدّد بصرامة رأيك في الإجابة عن الأسئلة المقترحة.
 8. ضع إشارة (✓) داخل المربع الذي يمثل رأيك في جميع محاور الاستبيان.
- الطالبة: غريب مفيدة الأستاذ المشرف: بوالريحان فاروق.

المحور الأول: البيانات العامة

6 - الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

7 - العمر: 20 - 30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 فأكثر ☐

8 - المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

9 - الوظيفة: مدير ☐ مقتصد رئيسي ☐ مستشار التوجيه ☐ مستشار التربية ☐

عون المصالح الاقتصادية ☐ عون الإدارة ☐ عون حفظ البيانات ☐

مساعد تربوي ☐ ملحق رئيسي للمخبر ☐ أستاذ ☐

10 - الأقدمية: 1-7 ☐ 8-15 ☐ 16-23 ☐ 24 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: المتطلبات الإدارية و التقنية

أولاً: مدى توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية : يتضمن هذا المحور مؤشرات تتعلق بقياس مدى توفر المتطلبات الإدارية و التقنية ، وخيارات الجواب مكوّنة وفق مقياس ليكرت ذو الخمسة أبعاد (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - أبداً).

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تتوفر الحواسيب الآلية و البرامج المتطورة في الثانوية .					
2	تمتلك الثانوية موقعا إلكترونيا خاصا بها .					
3	تتوفر بالثانوية خدمة الشبكة الداخلية (intranet). وكذا البريد الإلكتروني.					
4	هناك عدد كافي من الماسحات الضوئية، الطابعات وعارضات البيانات (data show) لأعضاء الهيئة الإدارية.					

ثانيا- مدى تأثير المعاملات الإلكترونية على الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	هناك آلية لتبادل المعلومات في الثانوية.					
2	أحدثت المعاملات الإلكترونية تغييرات في الهيكل التنظيمي لثانوية					
3	تقوم الإدارة بعملية التخطيط و التوجيه الإلكتروني بشكل مستمر					
4	هناك تبسيط للأعمال الإدارية و تقليص للأعمال الورقية من خلال تبني الأعمال الإلكترونية					

ثالثا -مدى توفر التشريعات و القوانين

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	توجد لوائح تنظيمية توضح كيفية إجراء المعاملات الإلكترونية					
2	هناك تشريعات تستند إليها المعاملات الإلكترونية					
3	تستعمل الثانوية التوقيع الإلكتروني.					

المحور الثالث :المتطلبات البشرية

أولا-التعليم والتدريب

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد ندوات و دورات فيما يخص نظم المعلومات.					
2	يتم اختيار الموظفين على أساس الخبرة والكفاءة في استخدام أنظمة المعلومات.					
3	هناك دعم لبرامج تدريب وتكوين عاملي الإعلام والاتصال.					

ثانيا: التثقيف والتحفيز

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	هناك توعية وزرع لثقافة إلكترونية على كافة المستويات الإدارية.					
2	تقوم الإدارة بوضع نشرات و لوائح تبين تبنيتها للإدارة الإلكترونية.					
3	تقوم الإدارة بإشراك الطاقم الإداري و الأساتذة في وضع مقترحات للخدمات الإلكترونية الممكن توفيرها .					

المحور الرابع: المتطلبات المالية و الأمنية

أولاً-مدى توفر الموارد المالية

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تتحصل الثانوية على الموارد المالية الكافية لشراء المعدات الإلكترونية .					
2	توجد ميزانية خاصة بشراء التصاميم و تطوير البرمجيات بالثانوية .					
3	للثانويات ميزانية خاصة لصيانة الأجهزة و البرمجيات .					
4	توجد ميزانية لإنشاء موقع خاص بالثانوية .					

ثانيا- مدى توفر وسائل أمن وحماية المعلومة

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تتوفر الثانوية على نظام لتأمين و حماية المعلومة.					
2	تمتلك الثانوية آلية لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية .					
3	تستخدم الثانوية برامج أصلية لمكافحة الجوسسة .					

وأخيراً نشكر تجاوبكم معنا.

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.544	40

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.858	24

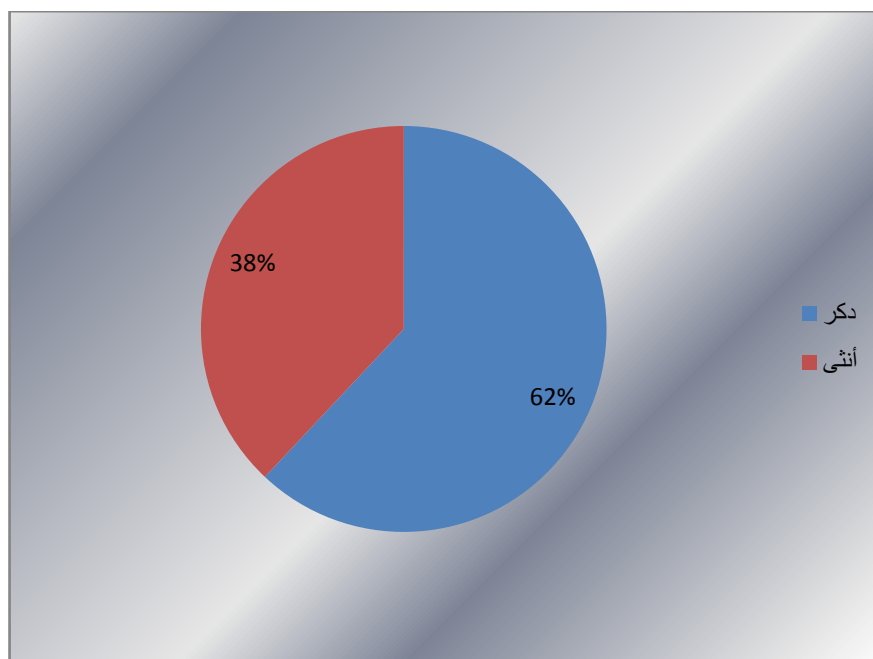
Statistiques

	A1	A2	A3	A4	A5
N	50	50	50	50	50
	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

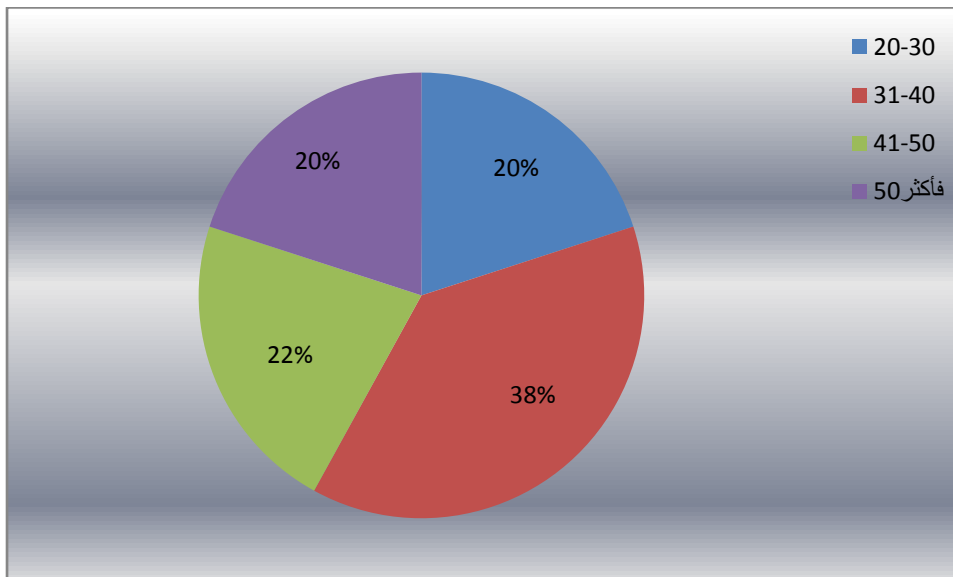
A1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	31	62	62	62
	أنثى	19	38	38	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



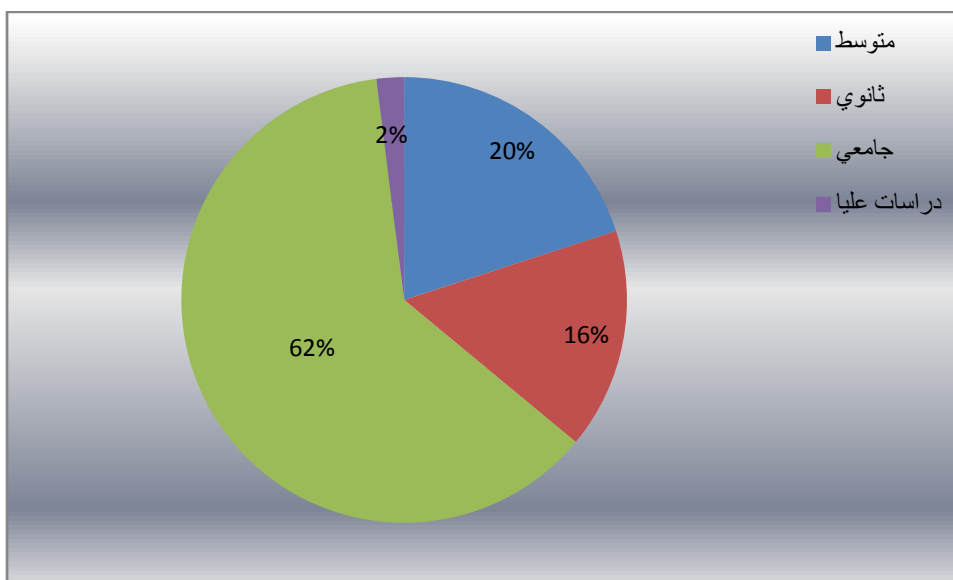
A2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20_30	10	20	20	20
	31_40	19	38	38	58
	41_50	11	22	22	80
	50 فأكثر	10	20	20	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



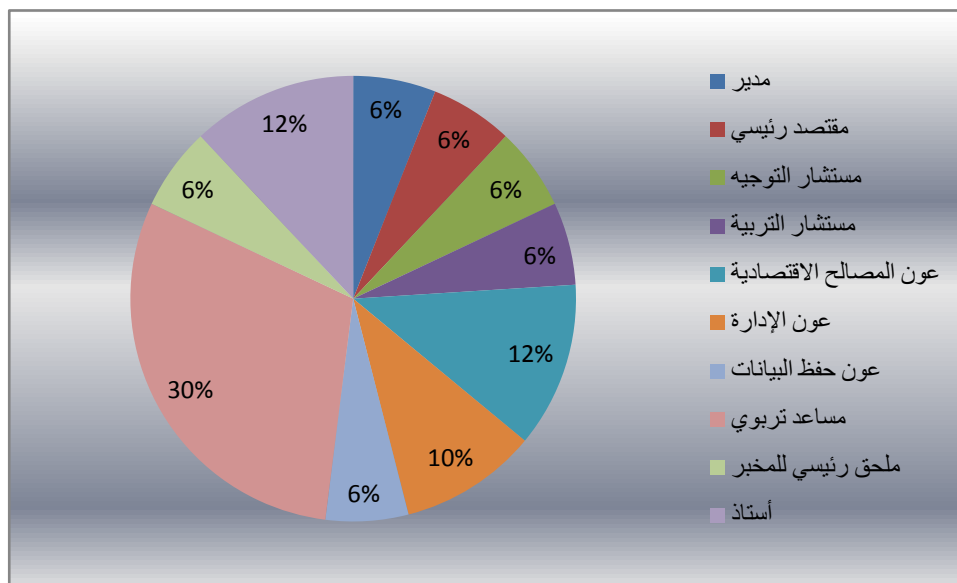
A3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	10	20	20	20
ثانوي	8	16	16	36
جامعي	31	62	62	98
دراسات عليا	1	2	2	100.0
Total	50	100.0	100.0	



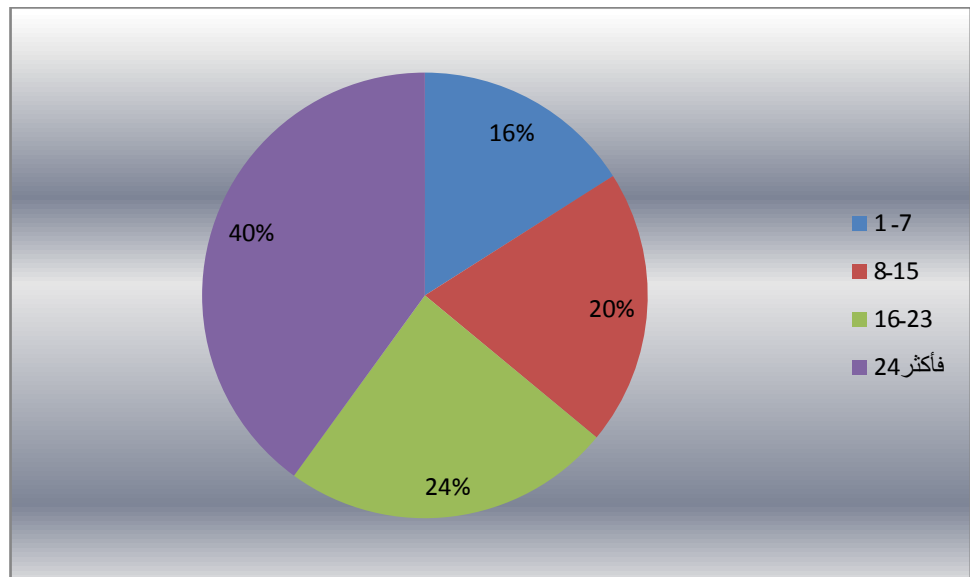
A4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير	3	6	6	6
مقتصد رئيسي	3	6	6	12
مستشار التوجيه	3	6	6	18
مستشار التربية	3	6	6	24
عون المصالح الاقتصادية	6	12	12	36
عون الإدارة	5	10	10	46
عون حفظ البيانات	3	6	6	52
مساعد تربوي	15	30	30	82
ملحق رئيسي للمخبر	3	6	6	88
أستاذ	6	12	12	100.0
Total	50	100.0	100.0	



A5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1_7	8	16	16	16
8_15	10	20	20	36
16_23	12	24	24	60
24 فأكثر	20	40	40	100.0
Total	50	100.0	100.0	



Statistiques

		q1	q2	q3	q4
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.9821	3.8571	3.8036	3.2857
	Ecart-type	.88402	.79609	.96143	.94800
	Variance	.781	.634	.924	.899

Statistiques

		q5	q6	q7	q8
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.5714	3.6607	4.0000	4.0357
	Ecart-type	.93141	.90004	.73855	.85204
	Variance	.868	.810	.545	.726

Statistiques

		q9	q10	q11
N	Valide	50	50	50
	Manquante	0	0	0
	Moyenne	3.7500	3.4286	3.5179
	Ecart-type	.83666	.91168	.91435
	Variance	.700	.831	.836

Statistiques

	q12	q13	q14
--	-----	-----	-----

N	Valide	50	50	50
	Manquante	0	0	0
	Moyenne	3.0536	3.3750	3.0536
	Ecart-type	1.08577	.90579	1.06889
	Variance	1.179	.820	1.143

Statistiques

	q22	q23	q24
Valide	50	50	50
Manquante	0	0	0
Moyenne	3.0714	3.5179	3.5000
Ecart-type	.89152	.95329	.99087
Variance	.795	.909	.982

الملخص:

قد جاءت هذه الدراسة لمعرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالثانويات، ولهذا الهدف تم صياغة التساؤل الرئيسي ما مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ثانويات دائرة فرجيوة؟ ؛ وقد تم وضع إجابات أولية بافتراض أن هذه الثانويات تتوفر على جل المتطلبات الإدارية و التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وأن هناك تحفظ من طرف هذه الثانويات على تطبيق الإدارة الإلكترونية وربما يرجع ذلك لضعف التكوين، وأنها لا تتوفر على ميزانيات خاصة بشراء معدات لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويوجد ضعف في تأمين البيانات و المعلومات وقد تم معالجة هذا الموضوع من خلال ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث تضمن الفصل الأول التطور التاريخي للإدارة التقليدية والتعريف بها وبنظرياتها والتطرق للتطوير الإداري وتقنياته والفصل الثاني تطرقنا فيه لماهية الإدارة الإلكترونية، عناصرها، متطلباتها وكذا معوقاتنا وتقييمها أما الفصل الثالث فخصص لدراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالثانويات، وفي الأخير تم قبول الفرضية الأولى ورفض الفرضيات الثانية، الثالثة والرابعة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة التقليدية، الإدارة الإلكترونية، تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

Résumé

La présente étude a pour objet la mise en évidence de l'application de l'administration électronique dans les lycées, a travers la formulation de la problématique suivante: quelles sont les exigences de l'application de l'administration électronique au niveau des lycées de la daïra de Ferdjioua ? Plusieurs hypothèses préliminaires ont été proposées, supposant que ces établissements disposent de toutes les conditions administratives et techniques exigées pour l'application de l'administration électronique, et qu'il y ait certaine concession de la part de ces établissements pour ces applications, peut-être à cause du faible niveau de formation du personnel, manque de budget d'achat du matériel ou incapacité de préservation des données.

Ce sujet a été traité en trois chapitres: deux chapitres théoriques portants sur: L'évolution historique de l'administration, ces définitions, ces activités, ces théories et ces techniques ; L'étude de l'administration électronique, ces composantes, ces exigences, ces contraintes en plus son évolution, quant au troisième chapitre c'est une étude pratique menée sur terrain pour la mise en évidence de la situation réelle dans les lycées

Finalement la première hypothèse a été retenue, les trois autres ont été rejetées.

Mots clés : administration classique, administration électronique, technologie de l'information et de communication