



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيسى علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهيد طالب عبد الرحمان -



قسم علوم التسيير

دروس مقياس أنظمة التسيير

موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد: د. خنافيف محمد

السنة الجامعية: 2022-2023

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

1 - مقدمة:

تهدف مؤسسات الأعمال إلى تعظيم الأرباح والبقاء والاستمرار في بيئة العمل، ولتحقيق هذا تسعى دائما المؤسسات للوصول إلى هذا من خلال تحسين الأداء الإداري فهذا الأخير مسؤول عن وصولها إلى لأهدافها، وفي هذا السياق جاءت مدارس الفكر الإداري التي قدمت العديد من النظريات العلمية التي كانت دائما تهدف إلى تطوير الأداء الإداري للمؤسسات ابتداء من المدارس الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والحديثة، ومن بين النظريات التي جاءت بها مدارس الفكر الإداري، نظرية النظم والتي قدمت المؤسسة على أنها نظام كبير يظم العديد من الأنظمة الفرعية، والتي بدورها يمكن للمؤسسة ان يسهل عليها تحقيق أو الوصول إلى أهدافها.

إن التطور الذي جاء به تطور الفكر الإداري أصفر على ظهور العديد من الأنظمة التسييرية، التي سمحت بدفع وتحسين العمل التسييري للمؤسسات نحو تحقيق أهدافها وتعزيز تواجدها في البيئة التي تنشط بها، ومن بين هذه الأنظمة نظام الإدارة الإلكترونية الذي يسمح تبنيه من رقمنة الإدارة التقليدية والخروج من البيروقراطية التي تعطل النظام التسييري إلى تبني نظام تسييري مبني على العدالة والشفافية والتركيز على الهدف الأسمى للتسيير الإداري، ونظام الإدارة المدججة التي تعتمد على دمج مجموعة من الأنظمة التي تسمح بتطوير العمل الإداري والذي لا يهمل أي جانب من الجوانب التي لها علاقة بالمؤسسة وهي إدارة الجودة iso 9001، ونظام إدارة البيئة iso 14001، ونظام الصحة والسلامة المهنية iso 18001، والتي يرى المختصين أن لهذه الأنظمة الثلاثة علاقة تكاملية للعمل، من حيث الاستراتيجية والمتطلبات والأهداف.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

2- الفهرس

الصفحة	العنوان
03-02	المقدمة:.....
06-04	الفهرس:.....
07	3- مدخل حول المقاربة النظامية:
07	3-1 مفهوم النظام وخصائصه:
10	3-2 أنواع الأنظمة (المغلقة والمفتوحة):
	3-3 المقاربة النظامية للمؤسسة (مفهوم المؤسسة كنظام، الأنظمة الفرعية للمؤسسة: النظام الإنتاجي، النظام الإداري، نظام المعلومات):
12	4- ماهية نظام التسيير:
19	4-1 مفهوم التسييرMangement.....
19	4-2 تطور الفكر التسييري (الإداري):
21	4-2-1 المدرسة الكلاسيكية:
21	4-2-2 المدرسة النيوكلاسيكية:
37	4-2-3 المدرسة الحديثة:
44	5- نظام التسيير في ظل الإدارة الحديثة:
52	5-1 نظام الإدارة الإلكترونية:
52	أ- عناصر الإدارة الإلكترونية:
54-53	ب- أهداف الإدارة الإلكترونية:
57-55	ت- وظائف الإدارة الإلكترونية:
62-57	ث- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:
68-63	ج- خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية:
70-68	ح- البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية ووسائل الاتصال
72-70	خ- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:
73	6- نظام الإدارة المدجة:
75	5-1 مفهوم نظام الإدارة المدجة:

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

75		6-2 تعريف الإدارة المدججة:.....
76		6-3 خصائص نظام الإدارة المدججة:.....
77		6-4 مضمون الأنظمة المدججة:.....
77		7 - نظام إدارة الجودة ISO 9001:.....
78		7-1 أهمية تطبيق الأيزو ودوافع الحصول عليها:
81-80	ISO 1	7-2 المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة 9000:.....
82		8- نظام الإدارة البيئية آيزو 14001.....
84		8-1 مفهوم الإدارة البيئية:.....
85		8-2 نظام الإدارة البيئية آيزو 14001:.....
87		8-3 دوافع تطبيق نظام الإدارة البيئية آيزو 14001:
88	ISO 14001	8-4 خطوات التأهيل طبقا للمواصفة
90-89		8-5 ميزات الحصول على شهادة الايزو 14001:...
90	OHSAS	9- نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 18001:.....
92		9-1 سياسة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية:.....
93		9-2 أهمية إنشاء لجان السلامة والصحة المهنية:
94		9-3 هيكل TS 18001 نظام إدارة السلامة والصحة المهنية:.....
95		9-4 أهداف المعيار العالمي OHSAS 18001:..
97-96		10 - خاتمة:.....
98		11- قائمة المراجع:.....
99		

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

3- مدخل حول المقاربة النظامية

3-1 مفهوم النظام وخصائصه

أ- تعريف النظام:

يعرف مصطلح النظام من خلال نظرية النظم العامة بأنه هو الكل من أجزاء مترابطة ومتفاعلة مع بعضها البعض، أما المنهجية هي من تمكنا معرفة الترابط الموجود بين الأنظمة البسيطة والأنظمة المعقدة والعلاقات المترابطة بينهما وبين النظام وأجزائه المختلفة هذه المنهجية تعني نظرية النظم العامة¹.

النظام هو مجموعة من الموارد والعناصر المترابطة (الأفراد، التجهيزات، الآلات، الأموال، السجلات...)، التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف ضمن ظروف بيئية معينة².

كما يعرف بأنه: كل مركب يتكون من اثنين أو أكثر من الأجزاء أو العناصر أو النظم الفرعية تتفاعل بينها لتحقيق هدف معين³.

والنظم اما أن تكون نظما مجردة أو أن تكون مادية ملموسة والنظام المجرد هو اعداد مرتب لمجموعة من المفاهيم أو الأفكار المتفاعلة والتي يعتمد كل منها عن الآخر، فالنظم الديني على سبيل المثال ماهو إلا مجموعة من الأفكار المتفاعلة والمتداخلة والمرتبطة حول الإيمان بالله سبحانه وتعالى وعلاقة البشرية، أما النظام المادي الملموس فهو مجموعة من العناصر والتي تعمل معا من أجل انجاز هدف ما، فهو ليس تجميعا عشوائيا لمجموعة من العناصر أو العوامل، ولكنه يتكون من عناصر.. يمكن أن تكون شيئا واحدا يعمل من أجل انجاز وتحقيق هدف محدد والنظم المادية الملموسة ليست مجرد مفاهيم نظرية فهي تعبر في الحقيقة عن مجموعة من الأنشطة، فالأجزاء الخاصة بالنظام تكون حركة تفاعل دائم من أجل انجاز الهدف⁴.

ويمكن القول لكي نعرف النظام يجب أن يكون التعريف مشتملاً على ثلاثة عوامل هي :

- أن يتكون من مجموعة من الأجزاء التي لها علاقات متبادلة ؛
- أن يكون من بين هذه الأجزاء علاقات متبادلة أو متداخلة أو معتمدة بعضها على البعض ؛

¹ عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2011، ص71.

² خالد رجم، محاضرات نظام المعلومات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017-2018، ص8.

³ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002، ص66.

⁴ نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2015، ص15.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- أن تعمل الأجزاء معاً في سبيل تحقيق هدف مشترك.

ب- خصائص النظام:

يتصف النظام بمجموعة من الخصائص يمكن تحديد أهمها فيما يلي⁵:

- **هدف النظام:** يعد تحديد الهدف الذي يسعى النظام إلى تحقيقه نقطة البداية في تصميم أي نظام، وتحديد الهدف العام للنظام يتبعه تحديد الهدف الفرعي لكل عنصر من عناصره، بحيث يتم تحقيق الهدف العام عن طريق مشاركة كل عناصره مجتمعة؛

- **الكليّة:** يمكن أن يحقق النظام ككل الهدف المنشود من وجوده بأكثر من مجموع ما تحققه عناصر النظام على حدى، أي أن النظام ككل يمكن أن يحقق الهدف، بينما لا تستطيع مكوناته - كل على حدى - أن تحقق هذا الهدف لو انفصلت عن بعضها؛

- **شكل المكونات الرئيسية:** تأخذ المكونات الرئيسية لأي نظام شكل إدخال ومعالجة وإخراج، فيبدأ عمل النظام بالمدخلات، وهي ما يأتي من خارج النظام ويدخل فيه ويتم معالجة المدخلات لتحويلها إلى المخرجات المرغوبة؛

- **الرقابة والضبط:** لا تعطي المكونات الرئيسية للنظام إدخال ومعالجة وإخراج وسيلة للرقابة والضبط من أجل توجيه النظام لتحقيق أهدافه، ولذلك تضاف وظيفة استرجاع النتائج لمكونات النظام لتحقيق الضبط المطلوب، ويتم هذا الضبط عن طريق مقارنة المخرجات المحققة بمعايير موضوعة مسبقاً، ثم إرجاع نتائج المقارنة إلى النظام في مرحلة الإدخال لتوجيه عملية المعالجة؛

- **حدود النظام:** وهي خطوط اجتهدية لتحديد محتويات النظام وفصلها عما يخرج عنه من بيئة النظام ويدخل في النظام كل مكوناته التي تساهم في تحقيق هدفه أو أهدافه المشتركة؛

- **مستويات النظام:** يحتوي كل نظام عادة على عدد من النظم الفرعية، ويوجد بين النظم الفرعية داخل النظام علاقات ترابط وتفاعل عبر حدود النظم في شكل مدخلات ومخرجات؛

- **الاتصال:** وهو عملية نقل رسالة بين طرفين ويتضمن ذلك تبادل الآراء والاتجاهات والإشارات والبيانات والمعلومات باستخدام القدرات البشرية أو الوسائل التكنولوجية ويجب أن تكون عملية الاتصال مزدوجة الاتجاه وذلك بتبادل الرسائل بين مصدر الرسالة ومستقبلها، ويعني هذا أن تتضمن عملية الاتصال استرجاع النتائج.

⁵ عرباني عمار، دور نظام المعلومات التسويقية في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية - حالة مؤسسة فورتيل كوكاكولا-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2000، صص 35-36.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

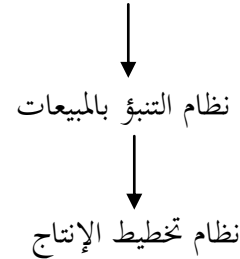
ج- عناصر النظام

يشير النظام إلى مجموعة من العناصر التي تشكله والتي يتفق عليها المنظرين لنظرية النظم والمهتمين بمفاهيم النظام وعمله، والتي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الأهداف الذي وجد من أجله، والتي يمكننا أن نلخصها في ما يلي⁶:

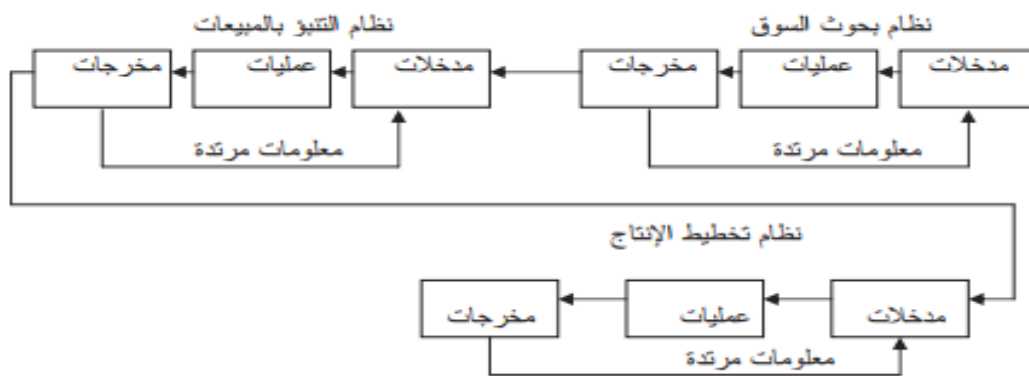
- **المدخلات:** وهي كل ما يتحصل عليها النظام من البيئة التي ينشط بها، وتتمثل تلك الموارد من مواد خام، أفراد ومعدات، والتي تسمح للنظام بقيامه بمختلف الأنشطة التي تحقق أهدافه، ويمكن أن نميز بين ثلاث أنواع من المدخلات:

- **المدخلات المتسلسلة:** وهي مختلف الموارد اللازمة التي يحتاجها النظام لبداية نشاطه واستمرارية النظام تكون على تلك المدخلات مثل الموارد الخام، الأفراد العاملين عليه.

مثال: نظام بحوث التسويق



الشكل رقم (01): المدخلات المتسلسلة



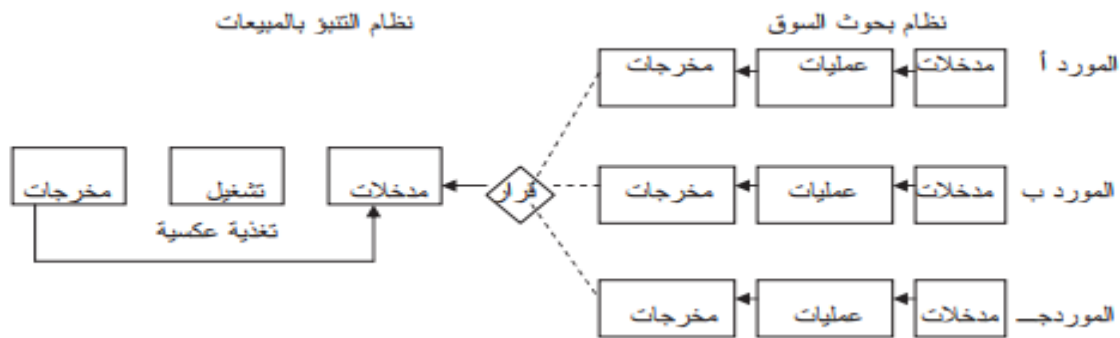
المصدر: ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 21.

- **المدخلات العشوائية:** وهي المدخلات المحتمل دخولها للنظام والتي تحتاج إلى الحيلة والحذر في التعامل معها وانتقائها، لأن أي خلل في انتقائها يشكل خطر على عمل النظام.

⁶ عدنان عواد الشوابكة، مرجع سابق، ص ص 72-75.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

الشكل رقم (02): المدخلات العشوائية

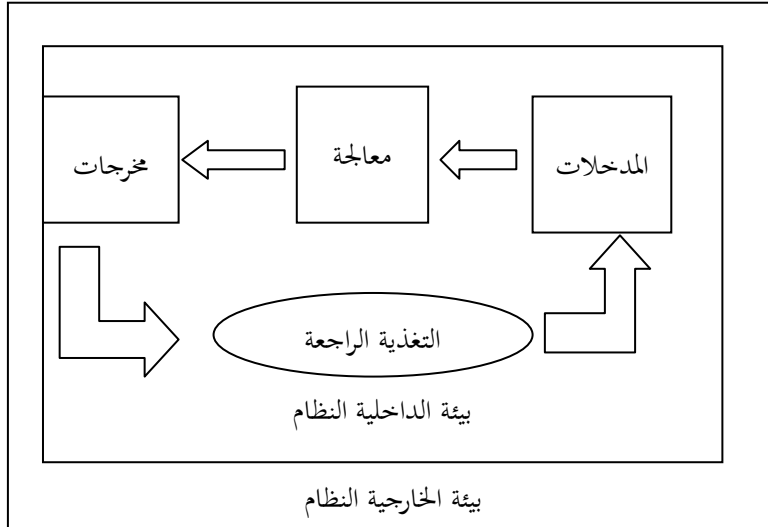


المصدر: كمال الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 08.

- **مداخلات التغذية الراجعة:** وهي مختلف المخرجات التي تكون للنظام نفسه أو لنظام آخر، حيث تخضع هذه المخرجات للتحديث والتعديل مرة أخرى من اجل تعديلها أو تطويرها لتصبح مخرجات محسنة قابلة للاستعمال.
- **المعالجة:** وهي مختلف الأنشطة والعمليات التحويلية التي تحدث أثناء بداية نشاط النظام، والتي تعمل وفق ما خطط له حتى تكون هناك مخرجات لها معنى وتحقق الهدف.
- **الحدود:** وهي الخطوط التي تفصل النظام عن البيئة المحيطة به، أي أنها هي من تحدد قيود وطرق الاستفادة من البيئة المحيطة بالنظام.
- **المخرجات:** وهي كل ما يفرزه النظام جراء معالجة المدخلات، منها مخرجات مفيدة يمكننا الاستفادة منها بصفة مباشرة، ومخرجات غير مفيدة لا يمكن أن نستفيد منها مباشرة هذه الأخيرة فيها من تحتاج إلى تحسين أو تطوير والبعض الآخر لا يحتاجها لا النظام ولا المنظمة.
- **التغذية العكسية:** وهي عملية التقويم وتصحيح الانحرافات التي كانت في عمل النظام، وتعتبر هذه العملية كرقابة ذاتية للنظام لتأكد من فعالية وكفاءة النظام في تحقيق ما وجد من أجله.
- **بيئة النظام:** وهي الوسط الذي يعمل فيه النظام ويقوم بنشاطه، وهناك بيئة داخلية وهي البيئة التي تحيط به وتأثر فيه بصفة مباشرة من القانون الداخلي للمنظمة وقنوات الاتصال، وهناك بيئة خارجية من تتحكم فيها متغيرات خارجية لكن تؤثر في عمل النظام مثل الموردون الزبائن...
- **الأنظمة الفرعية:** وهي مختلف أجزاء النظام المترابطة فيما بينها، ومهما كبر النظام احتوى على أنظمة جزئية أكثر.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

الشكل رقم (03): عناصر النظام



المصدر: من إعداد الأستاذ.

2-3 أنواع الأنظمة: تختلف الأنظمة حسب أساس تصنيفها فهي تصنف إلى:

أ. من حيث مصدر نشأتها:

يمكن أن نميز بين الأنظمة التي نشأت طبيعياً بقدرة الخالق عز وجل ولا دخل للإنسان في وجودها مثل الإنسان نفسه، الكون، الشمس، الأنهار.. الخ، والأنظمة الصناعية التي هي من صنع الإنسان، باستخدام الموارد والعناصر والأساليب التي سخرها الله له ومن أمثلتها الشركات والجامعات والمستشفيات. وبطبيعة الحال لا يعمل النظام الصناعي بذاته تلقائياً كما هو الحال في النظام الطبيعي، ولذلك يحتاج إلى من يصممه وينفذه ويديره ويشرف على تشغيله لكي يستمر في الوجود.

ب. من حيث علاقتها بالبيئة المحيطة به:

يجب أن ينظر إلى نوع النظام -مفتوح أو مغلق- من منظور البيئة أو المحيط الذي يمارس فيه النظام عمله، بحيث يمكن أن نفرق بين النظام المغلق والنظام المفتوح من خلال علاقته مع بيئته:⁷

⁷ أحمد فواتيح محمد الأمين، مقياس تسيير المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، تلمسان،

[https://elearn.univ-](https://elearn.univ-tlemcen.dz/pluginfile.php/139604/mod_resource/content/1/%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A9%20%D8%B1%D9%82%D9%85%202003.pdf)

[tlemcen.dz/pluginfile.php/139604/mod_resource/content/1/%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A9%20%D8%B1%D9%82%D9%85%202003.pdf](https://elearn.univ-tlemcen.dz/pluginfile.php/139604/mod_resource/content/1/%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A9%20%D8%B1%D9%82%D9%85%202003.pdf)

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

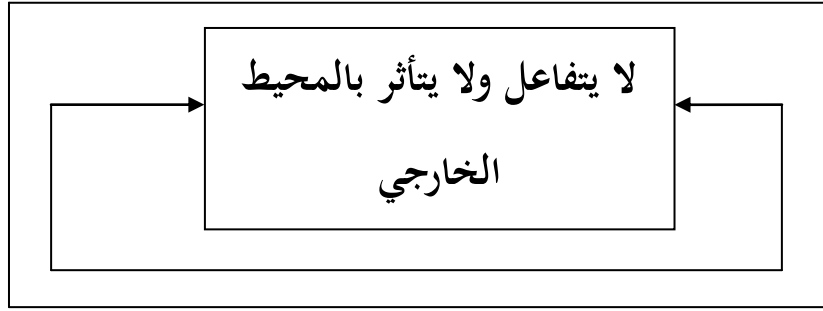
ب-1. النظام المغلق

يعرف النظام المغلق بأنه ذلك النظام الذي يتحكم ويعدل في عملياته أوتوماتكيا نتيجة للبيانات التي تصدر من النظام نفسه، كما يختص بعدم تأثره بعوامل البيئة الخارجية وليس به تغذية عكسية،

من خصائص هذا النظام:

- لا يتأثر بالعوامل البيئة الخارجية؛
- غير ديناميكي؛
- وسريع الانحلال لعدم قدرته على معالجة الانحرافات.

الشكل رقم (٠): النظام المغلق



المصدر: رياض سلطان علي، نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في الصناعة: التنظيم والتكنولوجيا بين النظرية والتطبيق، دار زهران للنشر والتوزيع، 2006، ص52.

ب-2. النظام المفتوح Open System:

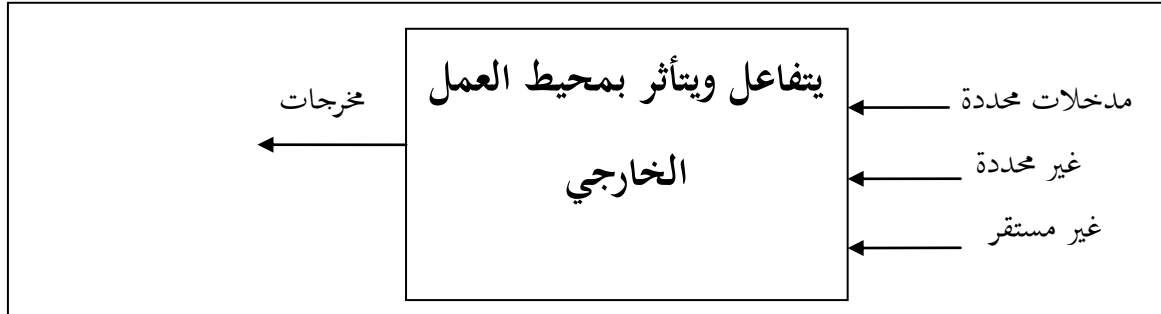
النظام المفتوح هو النظام الذي يتأثر بالعوامل البيئة الداخلية والخارجية منها، فيتبادل مختلف الموارد والطاقة بينه وبين البيئة ك رأس المال والموارد البشري، والخبرات... الخ.

ومن خصائص النظام المفتوح:

- يتأثر بالعوامل البيئية الناشط فيها ويؤثر بها؛
- ديناميكي في عمله؛
- به عملية التغذية العكسية التي تجعله قادر على معالجة الانحرافات؛
- تكون مدة عمله طويلة عكس النظام المغلق.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

الشكل رقم (١): النظام المفتوح



المصدر: رياض سلطان علي، نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في الصناعة: التنظيم والتكنولوجيا بين النظرية والتطبيق، دار زهران للنشر والتوزيع، 2006، ص 52

ج- من حيث هيكلها الأساسي:

نجد هناك نوعين من النظم هي النظم البسيطة والمعقدة، حيث تتوقف درجة التعقيد أو البساطة في النظام على عدد النظم الفرعية التي يضمها، فكلما كثر عدد النظم الفرعية وتعددت العلاقة وتشابكت بين هذه الفروع ازدادت درجة تعقيد النظام.

د- من حيث درجة التأكد:

نجد هناك النظم الاحتمالية والنظم المحددة، حيث يعرف النظام الاحتمالي بأنه ذلك النظام الذي لا يمكن التنبؤ بالحالات التي سيكون عليها إلا باستخدام الاحتمالات، بمعنى أنه لا يمكن أن يعرف على وجه التحديد ما سيكون عليه رد فعل النظام أو مخرجاته نتيجة لحدوث ظروف معينة، أما النظام المحدد فهو النظام الذي يمكن معرفة ما سيكون عليه حال النظام ومخرجاته، وتعتبر النظم الإلالية من أفضل الأمثلة عن النظم المحددة باعتبار أنه بناء على المدخلات المستخدمة يمكن معرفة ما ستكون عليه المخرجات.

3-3 المقاربة النظامية للمؤسسة (مفهوم المؤسسة كنظام، الأنظمة الفرعية للمؤسسة: النظام الإنتاجي، النظام الإداري، نظام المعلومات)

أ- مفهوم المؤسسة كنظام:

التنظيم كالنظام اجتماعي حسب ادوارد وايت باكي⁸: ترى هذه النظرية أن المنظمة هي نظام به مجموعة من التفاعلات الاجتماعية وفقا لنمط محدد، ويظهر هذا النمط عبر الزمن ويتحدد بناء على مصلحة الأفراد، ويمكن لهذا النمط أن يتغير حسب التغير في عناصر البيئة المحيطة، ويتكون هذا النظام من ما يلي:

- موارد إنسانية ومادية ومالية؛

⁸ أحمد ماهر، نظرية التنظيم الماضي والحاضر والمستقبل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2017، ص ص 102-103.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- تفاعل الموارد من خلال الأنشطة التحويلية بالنظام؛

- تفاعل النظام مع البيئة المحيطة به.

يعرف ناصر دادى عدون المؤسسة على أنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً ، في إطار قانوني واجتماعي معين ، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج ، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل) ، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".⁹

كما عرفت كذلك المنظمة كنظام: على أنها نظام مفتوح تشكل عناصره من مجموع المدخلات (الموارد) وآلية عمل نظام التشغيل والإدارة (العمليات/ المعالجة)، من أجل تحقيق أهداف معينة (مخرجات)، وهذا يتفق مع النموذج العام المكون من العناصر الأساسية للنظام: مدخلات، المعالجة، المخرجات، كما نرى انه في المنظمة نظم مجموعة من النظم الفرعية والتي هي عبارة عن نظم جزئية تمثل مكونات النظام الأكبر¹⁰.

يقول برنارد بأن التنظيم يتأثر بمجموعة من التأثيرات، في مقدمتها البيئة المحيطة به، وكذا المناخ الاجتماعي الذي يعتبره أشد تأثراً من الأول والذي يصل تأثيره إلى داخل التنظيم عن طريق الأفراد الذين يلتحقون بعضوية التنظيم أو يتعاملون معه، وأن التنظيم يتميز بوجود جماعات بشرية تتعاون من أجل أهداف محددة، إن لب مساهمة برنارد يكمن في اهتمامه الكبير بالعنصر البشري وبالمدافع الإنسانية التي تعتبر المحرك الرئيسي لأي نشاط له علاقة بالتنظيم، وعلى الإدارة أن تعمل على تشجيع تكوين الجماعات ومحاولة التنسيق بينها بإيجاد الجو التعاوني المناسب.

ب- الأنظمة الفرعية للمؤسسة

النظام غالباً ما يتكون من مجموعة من النظم الفرعية التي لها نفس خصائص النظام الأساسي ولكنها تعمل كنظم مستقلة ومتخصصة في عمل أو وظيفة معينة تساهم في تحقيق أهداف النظام الأساسي ككل، فمثال النظام الأساسي لمنظمة الأعمال يتكون من ثلاثة نظم فرعية وهي: النظام الإداري، ونظام الإنتاجي ونظام المعلومات، كل نظام من هذه النظم الفرعية يشتمل بدوره على مجموعة من النظم الفرعية التي تشتمل

⁹ ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص 11.

¹⁰ فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009، ص42.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

بدورها على نظم فرعية أخرى وهكذا، و نتناول فيما يلي مفهوم كل نظام من هذه النظم وكيفية التفاعل بين هذه النظم لإنجاز الأنشطة والعمليات المختلفة لمنظمة الأعمال بإيجاز على النحو التالي:¹¹

- النظام الإنتاجي: يمكن تعريف نظام الإنتاجي بأنه عبارة عن نظام من صنع الإنسان يتكون من أشخاص، معدات، تنظيم، سياسات وإجراءات ويهدف إلى إنجاز عمليات وأنشطة المؤسسة. هذا ويتكون نظام الإنتاجي من أنشطة الإنتاج، إدارة الأفراد، التسويق والمبيعات، المحاسبة، التمويل، إدارة ورقابة المخزون... الخ. النظام الإنتاجي هو الصيغة التي تجمع بها عناصر النشاط الإنتاجي من أجل إنتاج السلع والخدمات. وأنظمة الإنتاج عديدة ومتنوعة، فهناك أنظمة الإنتاج لمنظمة صناعية وأنظمة إنتاج لمنظمة خدمية وذلك كما يلي:¹²

- النظام الإنتاجي الصناعي: في مجال الصناعة فإن النظام الإنتاجي الصناعي هو الصيغة التنظيمية لإدارة الإنتاج ويتألف من ثلاثة أجزاء رئيسية وهي المدخلات؛ والعمليات؛ والمخرجات؛
- النظام الإنتاجي الخدمي وهو الصيغة التنظيمية لإدارة العمليات.

مهام النظام الإنتاجي:

ويختلف النظام الإنتاجي لاختلاف طبيعة العناصر المستخدمة وبسبب حجم هذه العناصر ، أو بسبب صعوبة تحديد معايير قياس الأداء أو بسبب طبيعة النشاط وتقوم النظام الإنتاجي بالعديد من المهمات منها على سبيل المثال:¹³

- تحديد مواقع العمل؛
- مزج عوامل الإنتاج (العمل، الآلات والمواد) وتصميم العمليات بطرائق علمية اقتصادية؛
- تطوير وتصميم المنتجات بشكل يتلاءم مع رغبات الزبائن ومتطلبات العمليات الصناعية وطبيعة المواد والعمليات الإنتاجية؛
- تخطيط الإنتاج ووضع السياسات الإنتاجية الكفيلة بتنفيذ الخطط الإنتاجية والرقابة على الإنتاج من ناحية التكاليف والجودة والوقت؛
- ضمان تنظيم العمل العلمي وأنظمة المناولة والتخزين في الوحدة الإنتاجية.

¹¹ قادري عبد القادر، المقاربة النظامية كمدخل حديث لدراسة وتحليل المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 91.

¹² نفس المرجع السابق، ص 26.

¹³ كاسر نصر المنصور، مرجع سبق ذكره، ص 27.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

– **النظام الإداري:** يمكن تعريف النظام الإداري بأنه عبارة عن نظام من صنع الإنسان يتكون من أشخاص، سلطة، تنظيم، سياسات وإجراءات ويهدف إلى تخطيط ورقابة عمليات المؤسسة، هذا وتتمثل الأنشطة الإدارية الرئيسية للنظام الإداري في التخطيط، الرقابة، واتخاذ القرارات.

– **نظم المعلومات:** تعد نظم المعلومات من بين الأنظمة التي تساعد متخذي القرار بالمنظمة للوصول إلى أهدافها، وهي المصدر الأساسي والاستراتيجي للتوفير المعلومات، وذلك من التفاعل الذي يكون بين نظم المعلومات والبيئة المحيطة بها، ومع التطور الذي عرفه الفكر الإداري والاهتمام المتزايد لتطوير تسيير المنظمة اتسع واكتسب كذلك مفهوم نظم المعلومات أهمية مضاعفة على ما كان عليه سابقا، ويمكننا ان نعطي تعريفات لنظم المعلومات التي توصل لها الباحثين.

يعرف نظام المعلومات على أنه مجموعة من المكونات المتصلة مع بعضها البعض بشكل منتظم من أجل إنتاج معلومات مفيدة، وإيصالها إلى المستفيدين بشكل دائم وفي الوقت المناسب من أجل مساعدتهم على أداء المهمات الموكلة لهم بكفاءة وفعالية لازمة¹⁴.

كما يعرف على أنه الإطار الذي يتم من خلاله التنسيق بين الموارد البشرية والآلية والمادية لتحويل المدخلات التي تتمثل في البيانات إلى مخرجات (معلومات) لتحقيق أهداف المشروع¹⁵. يعرف على أنه تجميع تنظيمي وفني متكامل يعمل بتفاعل داخل هذا النظام لكي يلبي احتياجات المنظمة من المعلومات المفيدة وكذلك أداء العمليات المختلفة¹⁶.

من خلال ما سبق يمكن القول أن خصائص نظام المعلومات عناصر متكاملة ومتراصة فيما بينها؛ توفير معلومات تفيد وتساعد على اتخاذ القرارات بالمنظمة؛ يوجد هدف وجد من اجله النظام.

أما عناصر نظام المعلومات وهي مختلف المدخلات من بيانات ومعطيات بالإضافة إلى عمليات تحويلية، ومخرجات تتمثل في معلومات مفيدة، وبيئة يعمل بها نظام المعلومات يؤثر ويتأثر بها في نشاطه.

¹⁴ عدنان عواد الشوابكة، مرجع سبق ذكره، ص 105.

¹⁵ خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 52.

¹⁶ محمد ابراهيم محمد بدر، تقنية نظم المعلومات، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 59.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

ج- تطوير دورة حياة نظام المعلومات

إن عملية تطوير دورة حياة نظام المعلومات من بين الطرق المنهجية والعلمية في تحليل وتصميم وتطوير نظم المعلومات، وتعد هذه الطريقة المنهجية ذات طابع هيكلي منظم يضم مجموعة من المراحل في عملية التطوير تتميز بالترايط والتكامل فيما بينها والتي يمكن أن نتطرق لها فيما يلي¹⁷:

- **تحديد المشكلة:** إن وجود النظام يكون من أجل هدف ما يسعى إلى تحقيقه، ويأتي تطويره لتلبية للحاجة الملحة لتقدم حلول لمشكلات وقع فيها النظام، يتلقى نظام المعلومات مجموعة من المشاكل (ضعف في تكنولوجيا المعلومات، مشكلة في توفير المعطيات، ...) التي تكون عائق أمامه لتحقيق هدفه، أو بالأحرى يكون هناك مشكل في أدائه بصفة عامة الذي يحول إلى ضرورة تطويره لمواجهة مثل هذه المشكلات.
- **دراسة الجدوى:** يتم في هذه المرحلة تحديد ما إن كان نظام المعلومات الذي نسعى إلى تطويره ذو جدوى اقتصادية وتنظيمية وتقنية أم لا، ويهتم الفريق الخاص بدراسة الجدوى من تقييم التكاليف العامة للنظام مع المنافع المراد الوصول لها أو الانتفاع منها باحترام بعدين هما:
- البعد الاقتصادي لضمان أن تكون المنافع المتوقعة أكبر من التكاليف.
- البعد التنظيمي للتأكد من وجود إمكانية في تشغيل نظام المعلومات وقدرة إستيعاب هروالمعالجة للبيانات والمعطيات وإنتاج المعلومة.

- **تحليل النظام:** أن مرحلة تحليل النظام تحتاج إلى حزمة من الأنشطة المتكاملة التي تنطلق من تحديد احتياجات المستفيدين من النظام ومن ثم رسم أهداف النظام الجديد ومواصفاته والحدود والقيود التي سيعمل فيها، أي وصف حقيقي ومنطقي لمكونات نظام المعلومات ومتطلباته وذلك من خلال:
- المخرجات التي يقوم نظام المعلومات بإنتاجها وتقديمها للمستفيد وفق احتياجاته.
- العمليات التحويلية التي يجب أن تنفذ للحصول على المخرجات.
- مدخلات نظام المعلومات الواجب توفرها للوصول إلى المخرجات المطلوبة.

- **التطبيق:** بالنسبة إلى هذه المرحلة من التطوير والتي تضم مجموعة من الأنشطة المتكاملة ابتداء من وضع خطة التطبيق وتدريب العاملين على نظام المعلومات، إلى استكمال كل الأنشطة الخاصة بالبرمجة ونصب الأجهزة وشبكات الاتصال ومن ثم تشغيل النظام وفق الإجراءات التطويرية الجديدة، بالإضافة لما سبق في هذه

¹⁷ جمال عبد الله محمد، نظم المعلومات الإدارية، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص ص 263-269.

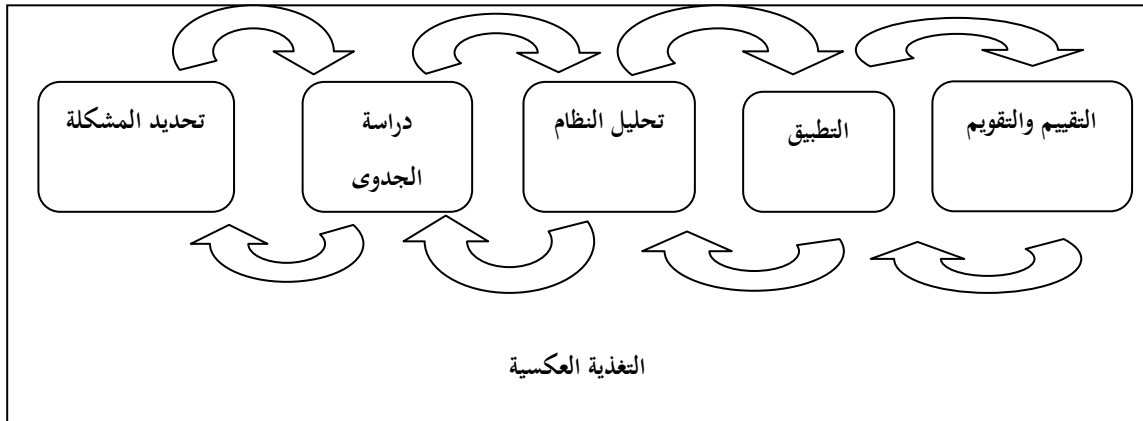
محاضرات مقياس أنظمة التسيير

المرحلة يكون تشغيل نظام المعلومات واختباره بسلسلة من الأنشطة وقياس جودة أدائه لمعرفة مدى استجابته لحاجات المستفيدين، ويتم الاختبار عبر مستويات وهي:

- اختبار مكونات نظام المعلومات.
- اختبار الوظائف.
- اختبار النظم الفرعية لنظام المعلومات.
- اختبار الأداء الكلي لنظام المعلومات.

- **التقييم والتقويم:** في هذه المرحلة يتم تقييم عمل نظام المعلومات وفق ما تم رسمه من أهداف التي وجد من أجلها وكذلك مقارنة مخرجاته بمخرجات النظام السابق، لكي يتم بعد ذلك وضع الخطة والأدوات العلاجية الواجبة لحل المشكلات التي وقع فيها النظام المطور بعد عمله.

الشكل رقم (04): مراحل تطوير حياة نظام المعلومات



المصدر: جمال عبد الله محمد، نظم المعلومات الإدارية، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص263

4- ماهية نظام التسيير:

إن دراسة المكونات الأساسية للمؤسسة تقودنا إلى معرفة العناصر التي تسمح لها بتحقيق بقاءها أو تحسين قوتها التنافسية بصفة مستديمة وهذا في بيئة أو تتميز بأقل التوقع أو بشدة التعقيد. وهذا البقاء لا يكون إلا بكون المؤسسة تسيير تسييرا سليما أو استراتيجيا.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

1-4 مفهوم التسيير Management

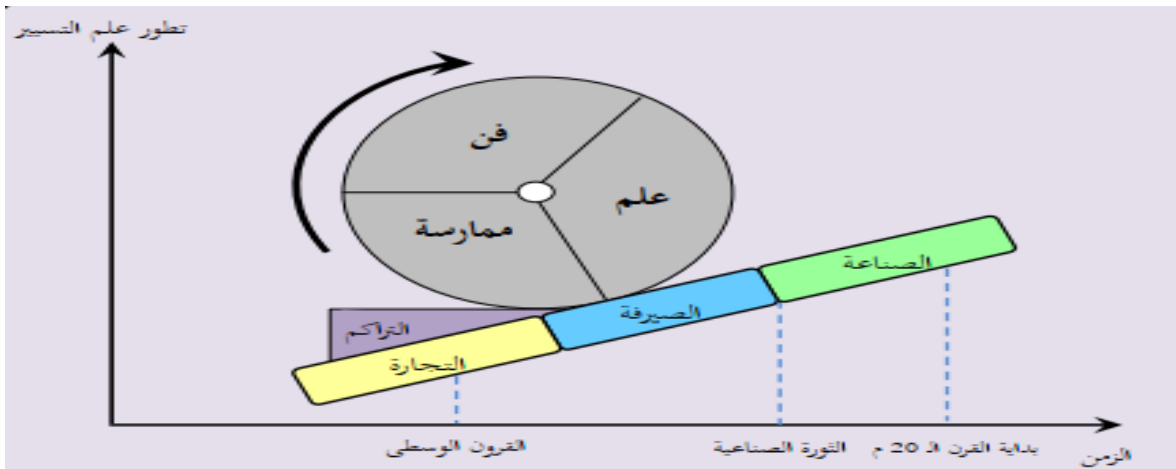
يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة تتم هذه الطريقة حسب الصيرورة التي تتمثل في: التخطيط التنظيم الإدارة، الرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.

ولقد تعددت المفاهيم بتعدد الأفكار والتيارات الفكرية حيث عرفه الكلاسيكي تايلور (Taylor) بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية أما حسب المدرسة القراري ومن أبرزها سمون (H.Simon) بأن البشر والشؤون البشرية يجب أن تفكر فيها كعمليات آخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل.

- إن المصطلح الفرنسي (Gestion) في الحقيقة هو ضيق المضمون حيث أنه لا يشير على مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي (Management) فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر عليها المسير - ولكي تعرف أكثر هذا المفهوم يجب علينا أن نبرز مميزات أساسية وهي:

- **التسيير علم وفن:** يعرف التسيير بأنه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة (تكوين، سمات القائد، قدرة الاتصال ومعرفة المهام...الخ). إن التفكير التسييري عرف تطور هائلا بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين كالاقتصاد، المحاسبة، الرياضيات، علم الاجتماع، علم النفس، العلوم السياسية وعلوم الاتصال الإعلام الآلي، الأنثروبولوجيا Anthropologie.

الشكل رقم (05): عجلة التسيير وانتقاله من الممارسة إلى الفن فالعلم



المصدر: زرفة رؤوف، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسات، موجهة لطلبة السنة الثانية علوم مالية ومحاسبية، علوم التسيير، علوم اقتصادية وعلوم تجارية، جامعة قلمة، 2018/2019، ص 09.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- التسيير مبني على وظائف: تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة لهذا تستطيع أن تخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة كما تستطيع أن تنظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة.
- يتطور التسيير حسب دورة متواصلة، ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تجدد بصفة متواصلة خلال الزمن حسب المستويات المطلوبة.
- التسيير مبني على تقارب تيارين وهما العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة.
- للتسيير تطابق مع الأداء وهذا يتضمن ثلاثة عناصر:
- تحقيق مشروع معقد يستلزم علينا مساهمة أكثر من عامل واحد.
- دور المسير يكمن في تحديد الاتجاه الدقيق لممارسة عملية ما.
- إن البحث عن الفعالية -إنتاجية (Efficacité) الكلية هي من متطلبات الكل في كل لحظة
- لتسيير أبعاد وتطبيقات عالمية.
- نستنتج أن للتسيير مناهج عدة عامة وخاصة تكون تابعة للشكل المدروس.¹⁸
- مبادئ التسيير: للتسيير جملة من المبادئ تتمثل في: (19)
- تقسيم العمل: ان تقسيم العمل لا يقتصر فقط على الأفراد بل يتعداه لتحسين العمل في المجموعات مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، والتقسيم يشمل العمل الإداري والعمل الفني على السواء؛
- السلطة والمسؤولية: السلطة هي عملية تفويض بإصدار الأوامر إلى المرؤوسين، وصاحب السلطة مسؤولا عن التنفيذ الناتج عن التفويض بالسلطة؛
- الانضباط: أي ضرورة احترام القوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة التي يجب أن توضع من قبل الإدارة وتكون قادرة على تطبيقها بشكل عادل؛
- وحدة الرئاسة: يجب أن يكون مصدر الأمر واحدا لكل مرؤوس، أي أن هذا الأخير يتبع لرئيس واحد؛
- اللامركزية أو تعويض السلطة: بما يتناسب مع نوعية المهام ونوعية الأشخاص؛

¹⁸ موقع مجلة المحبر القانوني، التسيير، أنظر:

<http://www.labodroit.com/%D8%A7%D9%84%D9%80%D9%80%D9%80%D8%AA%D9%80%D9%80%D8%B3%D9%80%D9%80%D9%80%D9%8A%D9%80%D9%80%D9%80%D8%B1/>
تاريخ الاطلاع : 2022/10/18

¹⁹ محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 96.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- **وحدة التوجيه:** يطبق هذا المبدأ على الوحدات الإدارية حيث يجب أن تخضع كل وحدة إدارية لخطة واحدة ورئيس واحد؛
- **الأولوية لمصلحة المؤسسة:** ويعني هذا خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، أي في حال تعارض المصلحة الفردية مع مصلحة المؤسسة، أو مصلحة الجماعة، فلا بد أن تعطى المصلحة العامة الأولوية كونها أهم؛
- **عدالة العوائد :** ويقصد بها تعويض الموظفين، بإعطائهم مقابل ما يتناسب مع الأعمال التي يؤديها لصالح المؤسسة؛
- **التدرج التربوي للسلطة:** يقتضي وجود خطوط واضحة لسلطة الأمر من الأعلى إلى الأسفل وذلك بمعرفة الرؤساء المباشرين حتى لا يؤدي الأمر إلى حدوث الارتباك؛
- **الإنصاف والمساواة:** أي معاملة العاملين في المؤسسة بالعدل وحسن النية، وهو أمر يتطلب الكثير من الخبرة من جانب الرؤساء؛
- **الاستقرار:** أي استقرار الأشخاص حتى يكون أداء جيد للأعمال يجب أن يستقر الأشخاص لأن عدم استقرارهم في هذه الأعمال التنفيذية كانت أم التسييرية يعتبر ظاهرة مرضية، أي يؤثر على الأداء الجيد للمؤسسة؛
- **المبادرة:** تحتاج المؤسسة إلى القدرة على التنظير وعلى تصور الخطة وكذا القدرة على تنفيذها ويتطلب تشجيع روح المبادرة تضحية الرؤساء بغرورهم لوحدة الأمر الشخصي من أجل تشجيع مرؤوسيه؛
- **التعاون:** أي روح الجماعة، حيث يتعين على الرئيس من خلال ممارسته لوحدة الأمر، أن يحافظ على الوحدة وتماسك مجموعته، ويتطلب تأمين روح الجماعة وجود اتصالات كثيفة بين أفرادها.

2-4. مفهوم نظام التسيير:

لقد تعددت مفاهيم نظام التسيير نذكر منها :²⁰

- يمكن تعريف نظام التسيير من خلال المكونات الرئيسية (النظم الفرعية) التي تكونه، بحيث لا يوجد اتفاق حول عددها وحول معيار تصنيفها. الرئيسية للنظام التسييري في العناصر التالية: التنبؤ، القيادة، التنسيق، والرقابة.

²⁰ بوقلوق الهادي، من أجل غفلته وتأهيل أنظمة التسيير للمؤسسة الجزائرية مداخل مدمجة للملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 23/22 أبريل 2003، جامعة عنابة.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

كما يمكن تعريف نظام التسيير من خلال المكونات الأساسية أي النظم الفرعية التي يحصرها ولا يوجد اتفاق حول عددها ومعياري تصنيفها.

فهناك من يصنفها إلى التنبؤ، القيادة التنسيق، الرقابة.

وهناك من يحصرها في فلسفة المؤسسة، التخطيط، الرقابة، التنظيم، التوجيه، تطوير الإدارة.

وحسب هذه التصنيفات فإن هذه الأنظمة الفرعية تركز على بعضها البعض مما يؤدي إلى أحداث آثار ضدية أو تداؤمية أو احتلالية.

حسب تصنيف (Hill 1968) تحدد هذه المكونات في:

- حسب تصنيف فايول تحدد مكونات العناصر التالية: فلسفة المؤسسة، التخطيط، الرقابة، التنظيم، التوجيه وتطوير الإدارة؛

- من جانب آخر يرى كل من Tabatoni et Jarniou 1985 أن نظام التسيير الشامل للمؤسسة هو انسجام ديناميكي لأربعة نظم فرعية: القيادة، الغائية، التنشيط، التنظيم.

مستويات نظام التسيير

← مستوى التخطيط والإستراتيجية: هو مجال بعيد وواسع.

← مستوى القيادة والتكتيك: مجال متوسط زمانيا وفضائيا.

← مستوى ضبط العمليات الأساسية: مجال قصير المدى وضيق زمانيا ولذلك فإن نظام التسيير هو

مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض ومع بيئة المحيط في نفس الوقت.

أهداف نظام التسيير:

وتتمثل هذه الأهداف في:

١- الربط بين الإستراتيجية والمستوى التنفيذي

٢- تصميم نظام المعلومات

٣- المساهمة في تصميم هيكل المؤسسة

٤- تخطيط النشاطات على مستوى المؤسسة في مجموعها وكذلك على مستوى كل مركز من مراكز المسؤولية.

٥- تحديد مكان اتخاذ القرار.

٦- مشاركة أكبر عدد من الأفراد في المسؤولية وبالتالي تحفيزهم.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

مكونات نظام التسيير:

ان التصنيف الحديث، يحدد نظام التسيير بالعناصر الخمس التالية:

– نظام القيادة والتخطيط

– نظام التنظيم

– نظام التنشيط

– نظام الرقابة

– نظام المعلومات

أ. نظام القيادة والتخطيط:

القيادة هي تأثير الفرد على مجموعة من الأشخاص لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المنظمة، وينطوي هذا التعريف على ثلاث نقاط أساسية تتمثل في ²¹:

– القيادة عملية أساسها التأثير الإيجابي على المجموعة .

– لا بد من وجود أهداف محددة يعمل على أساسها القائد .

– العلاقة بين القائد والمرؤوس علاقة متبادلة، فكلاهما يؤثر على سلوك الآخر.

أما التخطيط فهو عملية تحديد كيفية تحقيق الإدارة لما تريده، وبمعنى آخر هو الوسيلة التي تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها وذلك من خلال نظام يتضمن التحليل والتقسيم والاختيار من بين الفرص المتاحة للمنظمة. ²²

التخطيط هو عملية رسم المسار أو المنهج الذي تريد أن تسلكه المؤسسة، وتحديد وضعية مستقبلية تطمح للوصول إليها، وبهذا المعنى يكون التخطيط عمل ذهني وتصور لوضعيات مستقبلية على أساس حقائق موضوعية، وبناء على فروض معينة ويعتمد في ذلك على التوقع والتقدير وليس التنبؤ. ²³

²¹ محمد السعيد، أنور سلطان، السلوك التنظيمي دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2004، ص ص 236، 237.

²² محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2007، ص 25.

²³ صولح سماح، محاضرات في تسيير المؤسسة، مطبوعة محاضرات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016، ص 25.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

وتتطلب القيادة بصورة أساسية توافر العناصر التالية²⁴:

- **القائد:** المتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية والقادر على توجيه مجهودات الأفراد الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة؛
 - **المروؤسين:** الذين يختلفون فيما بينهم في المواقع، السمات السلوكية المهارات الإدارية، الكفاءات الوظيفية الخ والذين يتوقعون من القائد القيام بالأدوار المحددة تساعدهم على تحقيق أهدافهم وكذلك أهداف المنظمة؛
 - **الموقف:** وهو يتغير دائما بتغير الأهداف والمشكلات و طبيعة العمل ... الخ ويتطلب قدرات متطورة من القائد يتمكن من خلالها إدارة الأفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة.
- أنماط القيادة:** عني بنمط القيادة الشكل الذي يتخذه القائد في معاملاته مع المروؤسين، واتجاه المواقف حيث اختلاف هذه الأشكال تعطي نمطا خاصا للقيادة وتؤثر في النمط المتخذ عوامل عدة تكون متعلقة بالقائد في حد ذاته من هذه العوامل المستوى الفكري المستوى الأخلاقي و المستوى الاجتماعي وتباينها فيما بينها يعطي النمط الخاص بالقائد.

لقد تعددت التصنيفات في هذا المجال وأجريت عدة أعمال منها دراسة كل من روبرت بلاك وجان موتون Robert B Blake & J Mouton بهدف تصميم شبكة إدارية تركز على : الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالإنتاج.

فيندرج عن هذا أن هناك خمسة أنماط للقيادة وتقسم حسب شبكة خاصة:²⁵

- النمط الأول 1/1:** قائد اهتمامه قليل لكل من الإنتاج والعاملين، أي أن درجة تواصله مع الأحداث والأشخاص ضعيفة جدا ومهملة فتكون العملية الاتصالية بينه وبين المنظمة ككل من أشخاص و وظائف شبه معدومة تتسم بطابع اللامبالاة.
- النمط الثاني 9/1:** قائد مهتم بدرجة عالية بالعاملين، وغير مبال بالإنتاج أي تركيزه معتمد على الأشخاص، له طابع اجتماعي.
- النمط الثالث 1/9:** هذا النمط عكس النمط الثاني، حيث التركيز التام على الإنتاج لا يهتم بالعاملين له طابع ربحي.

²⁴ جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة-مصر، 1997 ص 196

²⁵ جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، الطبعة لثالثة، القاهرة-مصر، 1999، ص ص 321-322

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

النمط الرابع 5/5: هذا القائد متوازن في الاهتمام كما يهتم بالعاملين يهتم بالإنتاج لكن بدون فعالية.

النمط الخامس 9/9: هذا القائد يعتبر مثالي حيث درجة الاهتمام عالية جدا لكل من العاملين والإنتاج ويطمح إلى تحقيق أهداف المنظمة من جهة وإلى الرضا الوظيفي والروح المعنوية العالية لدى الأفراد من جهة أخرى فهو الأسلوب الأنجح والأفضل للمنظمة.

لكن القائد دائما يبقى حبيس المواقف التي يصادفها وكيفية معالجتها، فطريقة المعالجة الصحيحة هي الميزة الخاصة والطابع المميز للقائد، و إن كانت الأمور تجري بصورة طبيعية لا تحتم أي موقف استعجالي أو اضطراري لبحث حل سريع ودكي فيكون القائد بشكل عادي يصدر قرارات عادية و روتينية.

وهناك نموذج آخر تحدث عنه ليكرت، حيث قام مع مجموعة من زملائه بدراسة أفضل أنواع القيادة وخصائص كل قائد، فكانت نتيجة هذه الأعمال تصنيف القادة إلى أربعة أنواع:

الجدول رقم (٠): أصناف القادة

نمط القيادة أسلوب القيادة	النظام الأول قائد ديكتاتور أوتوقراطي	النظام الثاني قائد ارستقراطي متعاطف	النظام الثالث قائد مشارك	النظام الرابع قائد ديمقراطي
الثقة في المساعدين	لا يثق في المساعدين	لديه ثقة كبيرة	لديه ثقة كبيرة لكن ليست كاملة	ثقة كاملة في جميع الموضوعات
حرية المرؤوسين	لا توجد حرية في المنافسة بين الرئيس والمرؤوسين	يوجد قدر ضئيل من الحرية في المناقشة بين الرئيس والمرؤوسين	حرية أكبر في المناقشة بين الرئيس والمرؤوسين	حرية كاملة في المناقشة بين الرئيس والمرؤوسين
المشاركة في اتخاذ القرار	نادرا ما يشترك المرؤوسين في اتخاذ القرار	أحيانا يأخذ رأي المرؤوسين	عادة يأخذ رأي المرؤوسين والمساعدين	دائما يأخذ رأي المساعدين والمرؤوسين في اتخاذ القرار

المصدر: جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، الطبعة الثالثة، القاهرة-مصر، 1999، ص 324

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

وقد اتضح من هذه الدراسة أن أفضل نوع للقيادة هو الرابع الذي يتضمن أفضل الصفات التي تتمثل في الثقة الكاملة وحرية المناقشة وإبداء الآراء مع المشاركة في اتخاذ القرار، مما يمكن من تحقيق الفعالية في المنظمة، وتبين مدى العلاقات الإدارية الناجحة بين الأفراد باختلاف المستويات وهذا ما ينجر عنه حسن العلاقات الاتصالية بين مختلف الأفراد، فالإتصال يسهل في التعامل مع القائد الأوتوقراطي الفاتح المجال للمرؤوسين الذين لهم الأذان الصاغية والعقول الواعية والإدراك المسئول، محاولين وضع أنفسهم في المستوى المراد لتحقيق أهدافهم المشتركة والأساسي فيها أهداف المنظمة.

وهناك تصنيف آخر للأنماط القيادية وندرجها لتوسيع مجال النقاط التي تحدد النمط القيادي، فيقسم بالشكل العام إلى ثلاثة أنماط²⁶:

1) النمط الأول: يقسم إلى ثلاثة حالات حسب درجة الشدة وتتمثل في:

- النمط الديكتاتوري: من الاسم يتميز هذا النمط بالتركيز على السلطة في يد القائد لا مجال للمشاركة، التنفيذ الحرفي للأوامر اعتماد أساليب التهديد والتخويف للوصول للهدف.
- النمط الأوتوقراطي: شبيه بالأول لكن بأقل شدة مع التركيز على السلطة وممارسة إقناع المرؤوسين بالقرارات والأوامر بدل التخويف.
- النمط البيروقراطي: وهو أقل تشددا من النمط الثاني حيث لا يركز على التسلسل ويتيح فرصة للمشاركة ويعتمد على أسس ينتهجها وغير مسموح الخروج منها.

2) النمط الثاني: وهو النمط الديمقراطي وأساس هذا النمط المشاركة والتشاور في اتخاذ القرارات ويبقى

القائد هو الموجه والمراقب ويعتبر هذا الأسلوب من القيادة هو الأفضل في الإدارة الحديثة ويخلق جو من التعاون والتكافل بين الأفراد و القائد والأفراد فيما بينهم لأن هذا هو الجوهر الذي يساعد على سير المهمة بأكمل وجه وسهولة الاتصال وضمان تبادل الرسائل بوضوح لغرض تحقيق الهدف دون غموض أو تحريف.

3) النمط الثالث: وهو النمط المتساهل، ويعتمد على اللامبالاة وعدم التدخل والمبادرة فيكون للقائد هنا

دور سلبي و لا يتصرف إلا إذا سئل فتبقى المنظمة في حالة تسيب وتنتاب الأفراد حالة عدم الرضا والتذمر من تصرفات القائد، لأنه لا يمكن الاعتماد عليه في حل المسائل أو في ضبط الأمور مما يؤثر

²⁶ فايز زعبي، محمد ابراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، 1997، ص ص 147-148

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

سلبا على العلاقة بين الأفراد ويصعب عملية الاتصال إن كانت لأن هناك حلقات مفرغة بين القائد والأفراد وبين الأفراد فيما بينهم.

وبرغم اختلاف الدراسات في تصنيف القادة وتحديد النقاط المميزة لهم، فيبقى دائما هناك القائد المتزن والمثالي هو الذي يراعي كل ظروف الأفراد والمنظمة وينسق بينهم، ويضع تحقيق هدف المنظمة وضمان تواصلها واستمراريتها بشكل فعال هو الهدف الأول والأسمى.

فالقائد يتصف بمواصفات مؤهلة لأنه يملك زمام الأمور ليس فقط برأيه بل برأي من يحيطون به ويدركون قدراته ومهاراته وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي، لكن اختيار النمط القيادي المتبع يعتمد على ظروف المنظمة وطبيعة الأفراد والنمط الذي يوفق بينهما هو النمط الديمقراطي حيث يعتبر الأفضل، لأنه معتدل ليس فيه تعصب ولا انسياب ويحتاجه المرسل إن كان قائدا وإن كان مرؤوس، ويعتمد على التشاور والمشاركة وفرصة النقاش والحوار واردة ومطبقة في هذا النمط.

مفهوم التنبؤ: هو نوع من التخمين أو التكهن بحالات مستقبلية وهو بعيد كل البعد عن أي أساس علمي.

كما يعرف على أنه: "التخطيط ووضع الافتراضات حول أحداث المستقبل باستخدام تقنيات خاصة عبر فترات زمنية مختلفة وبالتالي فهو العملية التي يعتمد عليها المديرون أو متخذو القرارات في تطوير الافتراضات حول أوضاع المستقبل" ¹¹

إذا فهو يشمل تقدير نشاط في المستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي تؤثر على ذلك النشاط.

أهمية التنبؤ: تعيش المؤسسة الاقتصادية في بيئة تتميز بالديناميكية هذا ما يستوجب استعمال التقنيات الكمية في اتخاذ قراراتها ومن هنا تبرز أهمية ودور التنبؤ والمتمثلة في:

- يضمن وإلى حد كبير الكفاءة والفاعلية للمؤسسة في المرونة مع البيئة الخارجية .
- معرفة احتياجات المؤسسة في المدى القصير والمتوسط.
- تساهم في الحد من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة.
- تعطي صورة للمؤسسة عن توجهها المستقبلي.
- تساهم بقدر كبير في اتخاذ القرارات وترقب آثارها مستقبلا.

مفهوم التوقع: المقصود به أن نضع احتمالات معينة بمتغيرات ما، وفق أسس علمية ومنطقية تكون مستقاة من الواقع لتحديد اتجاهات التغير.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- **مفهوم التقدير:** هو نوع من التوقع يقيم المتغيرات في شكلها الكمي، (أي إعطاء قيم للمتغيرات المستقبلية، وتحديد علاقاتها).

- **نظام القيادة والتخطيط** هو الضابط (Régulateur) الذي يقدس الانحرافات عن النتائج المراد تحقيقها، ويقوم بإرسال أوامر التصحيح المطلوبة.

- ويرتبط هذا النظام ارتباطا وثيقا بفعالية الرقابة التي تعتبر الأهداف والخطط والبرامج معاييرها الأساسية التي تمكن من مقارنة المحقق بالمتوقع.

- فالرقابة اليوم تقوم على عدة متغيرات ومظاهر منها: التكاليف، المردودية، جودة المنتج، فترات التصميم والتسليم، تنوع تشكيلة المنتوجات.... الخ فلم تعد الرقابة محصورة في الجانب المالي والمحاسبي فقط، بل أصبحت تدمج طرق الرقابة على الجودة، وتحليل القيمة، والرقابة على تصميم المنتوجات .

- فالرقابة هي التي تخطر نظام القيادة بمجرد وقوع انحراف عن الحالات العادية أو المتوقعة حينها يتدخل نظام القيادة من أجل الضبط وإدخال التصحيحات اللازمة .

- والمشكلة التي تطرح عادة بالنسبة لهذا النظام تتعلق بالزمن الذي يستغرقه نظام القيادة للاستجابة لإلذار جهاز الرقابة.

2- نظام التنظيم:

احتل التنظيم مكانة بارزة في مختلف الانتماءات الفكرية وسنتناول في هذا الإطار كل من مفهوم التنظيم ومبادئه وأنواعه .

2-1- مفهوم التنظيم:

التنظيم (Organizing) هو عبارة عن: "عملية تجميع الأنشطة والموارد في شكل وحدات منطقية وبشكل مناسب، وتزويد كل وحدة بالقدر المناسب من السلطة والمسؤولية، وتحديد العلاقات بينها"²⁷.

هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق أهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجهها كافة الأقسام والأنشطة من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم.²⁸

²⁷ علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 252.

²⁸ علي الشرقاوي، العملية الإدارية ووظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، 2002، القاهرة، ص 148.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

ويعرف بأنه الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المؤسسة (بشرية، معلوماتية مادية، مالية) اللازمة لإنجاز مهام تحقق أهدافه.²⁹

ويعرف كذلك بأنه العملية المتعلقة برسم الهيكل التنظيمي متضمنا ذلك المكونات الأساسية للتنظيم الرسمي مع تحديد المسؤوليات وتفويض السلطات اللازمة والمساءلة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسة.³⁰

ويعرف كذلك: هو عمل إداري مستمر يتم عن وعي وأدراك، لتنسيق أوجه النشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف معين متفق عليه، من خلال توزيع الأعمال، وفقاً لقدرات كل منهم، مع تجميعهم في شكل أجهزة إدارية يشرف بعضها على البعض الآخر بشكل واضح ومحدد، لتحقيق الهدف بأقل تكلفة، وأقصر وقت.³¹

2-2- مبادئ التنظيم:

تتمثل هذه المبادئ في:³²

أ - مبدأ التخصيص وتقسيم العمل:

يقضي هذا المبدأ بجعل كل فرد أو مجموعة في المؤسسة مسؤولاً عن عمل معين، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى الفوائد التالية: السرعة في الأداء، اكتساب الخبرة والمهارة في العمل التقليل من الحاجة إلى مهارات متنوعة للعاملين، زيادة كفاءة الإدارة، ومع ذلك يفضل عدم المبالغة في تقسيم العمل، التقليل من الحاجة إلى مهارات متنوعة للعاملين، زيادة كفاءة الإدارة ومع ذلك يفضل عدم المبالغة في التقسيم العمل حيث يترتب عن ذلك زيادة في المصاريف والتكلفة، زيادة خطوط الاتصال والسلطة بالإضافة إلى صعوبة عملية التنسيق.

ب - مبدأ نطاق الإشراف:

يقصد به أن يكون هناك عدد من الأفراد العاملين الذين يستطيع الرئيس الواحد أن يشرف عليهم ويرجعوا إليه بشكل مباشر.

ج - مبدأ وحدة التوجيه:

²⁹ طارق طه، التنظيم، النظرية، الهياكل التطبيقية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2000، ص 34.

³⁰ أحمد عرفة، سمية شلي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، سلسلة الإدارة لدرح الفراغ الإداري، الكتاب الثالث دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ص 18.

³¹ شهاب إبراهيم بدر، معجم مصطلحات الإدارة العامة، مؤسسة الرسالة - بيروت، الطبعة الأولى، 1998م، ص 117.

³² كرامش بلال، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، مطبوعة محاضرات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2019، ص ص 16، 17.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

لقد دعى هنري فايول إلى وجوب وحدة التوجيه في التنظيم الإداري، أي يجب أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لأنشطة لها نفس الهدف.

د- مبدأ المركزية واللامركزية:

المقصود بالمركزية نتيجة تركيز سلطة اتخاذ القرارات الرئيسية في يد رئيس المنظمة أو في يد قلة من أعضاء الإدارة والمقصود باللامركزية التوسع في تفويض السلطات للوحدات الوظيفية.

هـ- مبدأ تفويض السلطة:

برزت أهمية هذا المبدأ نتيجة أن الأفراد المنفذين لا يستطيعون مزاوله أعمالهم دون سلطة مناسبة تقوض لهم، ومبدأ تفويض السلطة يعتمد اتساعه على أسلوب الإدارة المتبع، حيث يكون أكثر فعالية في النظام اللامركزي، والعكس في الأنظمة المركزية.

و- مبدأ تكافؤ المسؤوليات:

تعرف المسؤولية على أنها مجموعة الواجبات الوظيفية المحددة لأي وحدة إدارية في الهيكل التنظيمي، والتي بها تتحقق أهداف هذه الوحدة، ومن ثم هي مسؤولية من يتولى رئاسة هذه الوحدة وبالتالي فإنها تتطلب إلزاما منه للقيام بتلك الواجبات، وتقسيم نتائج أعماله ومن ثم مسألته في حالة التقصير.

ي- مبدأ التنسيق:

يعرف التنسيق بأنه الجهود المبذولة والتي تهدف إلى ربط وتحقيق العمل الجماعي المشترك بين الأفراد والجماعات والأقسام الإدارية المختلفة في المؤسسة.

2-3- أنواع التنظيم:

يصنف التنظيم إلى نوعين رئيسيين هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:³³

2-3-1- التنظيم الرسمي:

هو الذي يهتم بهيكل المؤسسة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات، وتحديد السلطات والمسؤوليات في المؤسسة وبالتالي يبين دور كل فرد منها. إذن التنظيم الرسمي هو مقام بفعل إرادة المؤسسة ويشمل القواعد واللوائح التي تطبقها الإدارة والتي تعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد وبين الأفراد الآخرين، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة وللتنظيم الرسمي عدة أشكال أهمها:

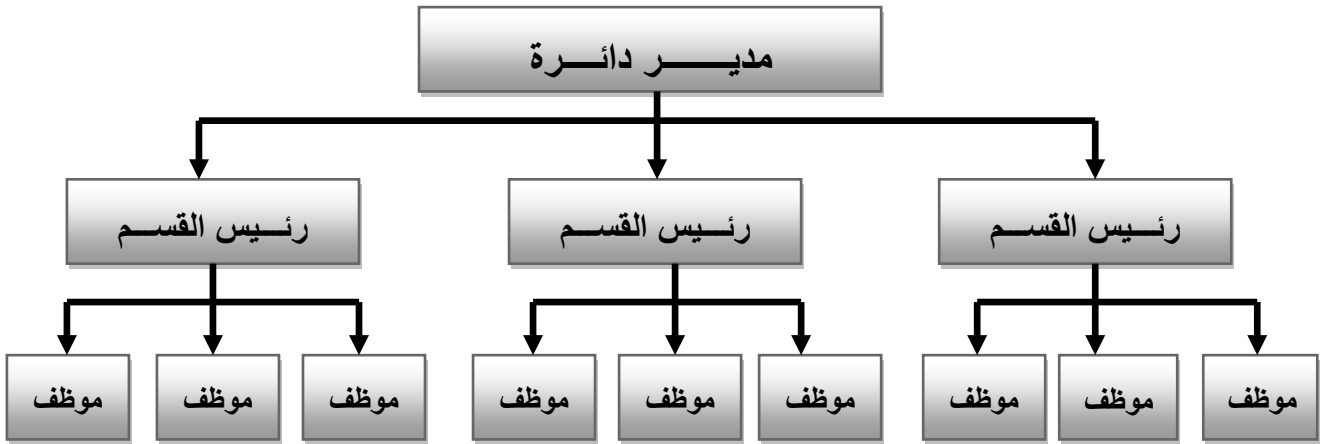
³³ كرامش بلال، مرجع سابق، ص 17

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

أ - **التنظيم الرسمي**: يسمى بعدة أسماء منها: الرأسي التنازلي أو العمودي ويقوم هذا الشكل من التنظيم على أساس العلاقات الرأسية المباشرة التي تربط بين الوظائف الموجودة في كل مستوى من المستويات التنظيمية وينتشر هذا الشكل من التنظيم في الإدارات العسكرية والشرطة.

إن أساس هذا الشكل من أشكال التنظيم الرسمي هو تدرج السلطة، حيث يستطيع الرئيس إصدار أوامره للمرؤوسين وهي ملزمة لهم وتحكم تصرفاتهم والسلطة تعني الحق القانوني في التصرف وإصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل أو الإمتناع عنه، كما أن السلطة الرسمية تتجه داخل التنظيم من أعلى إلى أسفل.

شكل رقم (٠): التنظيم الرأسي



المصدر: كرامش بلال، مرجع سابق، ص 18.

ب - **التنظيم الاستشاري**:

لقد اقتضت محدودية قدرات الرؤساء إلى إيجاد طبقة من الاستشاريين الذين يمدون الرؤساء بالمشورة كل في مجال تخصصه، وهنا ظهر نوع من التنظيم يسمى بالتنظيم الاستشاري حيث أن السلطة التي يتمتع بها المستشار، ما هي إلا سلطة استشارية، وليست رئاسية، إذ ليس للأشخاص الذين يتولون مناصب استشارية الحق في إصدار الأوامر، وإنما تقتصر واجباتهم على مساعدة السلطة التنفيذية وذلك بتقديم المشورة والاقتراحات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

ج- التنظيم الوظيفي:

هو التنظيم الذي يتم بموجبه تقسيم المؤسسة إلى عدد من الوحدات التنظيمية الذي يتناسب مع عدد النشاطات التي تقوم بها يقود هذا الشكل على أساس أن الكل سواء كان رئيساً أو مرؤوساً، يجب أن يحيط بعمل معين، وأول من أدرج التنظيم الوظيفي هو أبو الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" حيث اقترح بأن يعين لكل مؤسسة عدد من المديرين المتخصصين بحيث يشرفون على سير العمال وعلى العمال.

2-3-2- التنظيم غير الرسمي:

هو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والإجتماعية التي تنشأ وتنمو وتستمر بين أفراد التنظيم نتيجة وجودهم في مكان واحد هو مكان العمل وهو ينشأ بطريقة عفوية .
والجدول التالي يوضح الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

جدول رقم () : الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم الغير الرسمي
- ينشأ بطريقة مقصودة ومحددة.	- ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة
- تحدد العلاقات عن طريق اللوائح المكتوبة	- العلاقات الشخصية هي الأساس
- العلاقات الشخصية منفصلة عن العمل	- العلاقات الشخصية لها قوة التأثير على العاملين.

المصدر : كرامش بلال، مرجع سابق، ص 21.

3- نظام الرقابة: يمكن تعريف الرقابة لغة واصطلاحاً كما يلي:

أولاً: الرقابة لغة: للرقابة في اللغة معان كثيرة منها:

- الحفظ فمن أسماء الله تعالى الرقيب وهو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء.
- وتأتي الرقابة بمعنى الانتظار، ومنه قوله تعالى: " ولم ترقّب قولي " ³⁴ أي لم تنتظر قولي.
- ومن معانيها الحارس ومنه رقيب القوم أي حارسهم الذي يشرف على مراقبة ليحرسهم. والمَرْقَبُ والمَرْقَبَةُ الموضع المشرف يرتفع عليه الرقيب، وارتقب المكان، علا وأشرف وَرْقَبَهُ يَرْقُبُهُ رَقَبَةً وِرْقَبَانَا وِرْقُوبَا، وَتَرْقَبُهُ، وَاِرْتَقَبَهُ: انتظره ورصده ³⁵.

³⁴ سورة طه آية 94.

³⁵ ابن منظور، لسان العرب 1/ 424-425، دار صادر ودار بيروت، الجوهري الصحاح 1/ 208.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

وهذه المعاني كلها قريبة من بعضها البعض إذ تؤدي في النهاية إلى حفظ الشيء، فالإنسان إنما ينتظر لكي يعلم مآلات الأمور مما يمكنه من اتخاذ الإجراءات المناسبة فيحفظ نفسه، وما كلف به، وكذا الحارس إنما يقوم بالحراسة لكي يحفظ ما كلف بحراسته.

ولذلك عرف مجمع اللغة العربية الرقابة في الاقتصاد بأنها: تدخل الحكومة أو البنوك المركزية للتأثير في سعر الصرف، وتسمى رقابة الصرف³⁶.

إلا أن هذا التعريف قصر الرقابة على نوع واحد، فالرقابة أوسع من ذلك بكثير كالرقابة على الائتمان وذلك بتحديد نسبة النقود السائلة التي يجب أن تحتفظ بها البنوك مقابل مجموع الائتمان الذي تمنحه لعملائها، وهناك أيضاً الرقابة على الميزانية وهي نظام يتبع للرقابة على الإيرادات والمصروفات الفعلية ومقارنتها بالتقديرات المدرجة في الموازنة³⁷.

ثانيا: الرقابة اصطلاحاً:

جاءت عبارة الرقابة في العديد من الكتب التي تتحدث عن العلوم الإدارية والمالية العامة مما أدى إلى الاختلاف في تعريفها بسبب نظرة كل كاتب حيث نظر بعضهم إلى الرقابة من زاوية تختلف عن الآخر، فبعض الكتاب نظر إلى مفهوم الرقابة على أساس ما تسعى إلى تحقيقه من أهداف، وفي نظر فريق آخر تعني الرقابة تلك المجموعات من الإجراءات والعمليات، وعند فريق ثالث تعني الأجهزة التي تقوم بعملية الرقابة⁽³⁸⁾. وفيما يلي سوف نستعرض بعض التعريفات للرقابة ثم نتبعها بمعنى الرقابة الشرعية.

- "جاء في تعريف الرقابة أنها "مجموعة من عمليات التفتيش والفحص والمراجعة يقصد منها الوقوف على أن كل مشروع من المشروعات الاقتصادية العامة يعمل في الحدود التي تؤكد أنه يحقق الغرض الذي أنشئ من أجله، ولاقتراح الحلول المناسبة التي تقضي على الأسباب التي تعوق تنفيذ هذا الغرض وتحديد المسئول في حالة الخطأ والتلاعب وإحالاته إلى السلطة القضائية المختصة"³⁹.

- "هي الإشراف والفحص والمراجعة من جانب سلطة أعلى لها هذا الحق للتعرف على كيفية سير العمل داخل الوحدة والتأكد من حسن استخدام الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها، ومن أن الموارد تحصل طبقاً للقوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها، وللتأكد من سلامة تحديد نتائج الأعمال والمراكز المالية،

³⁶ المعجم الوجيز 272-273.

³⁷ عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية، دار النهضة العربية، 1983.

³⁸ عوف الكفراوي الرقابة المالية في الإسلام 24 مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، عوف الكفراوي، الرقابة المالية النظرية والتطبيق 16-21.

³⁹ سعيد يحيى، الرقابة على القطاع العام مدى تأثيرها على استقلاله، 97، المكتب المصري الحديث.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

وتحسين معدلات الأداء وللكشف عن المخالفات، والانحرافات، وبحث الأسباب التي أدت إلى حدوثها، واقتراح وسائل علاجها لتفادي تكرارها سواء في ذلك وحدات الخدمات أو الأعمال"⁴⁰.

تهدف عملية الرقابة بصفة عامة إلى مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات لتصحيحها⁴¹، إذ يمكن تعريفها بأنها: "إحدى عناصر وظائف العملية الإدارية تهدف إلى مراقبة العمل، قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الأداء، وفي ضوء نتائج المقارنة يتم تحديد الإنجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها، والانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها وتجنبها مستقبلا وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة"⁴².

تعرف الرقابة بأنها: "تغيير شامل على الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالإنجازات"⁴³.

كما تعرف بأنها: "وظيفة إدارية، وعملية مستمرة ومتجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة النجاح الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم."⁴⁴

وهي كذلك "النشاط الإداري الذي يسمى إلى التحقق من كفاءة واستغلال موارد المؤسسة، وتحقيق أهدافها."⁴⁵

3-1- مراحل وخطوات العملية الرقابية:⁴⁶

3-1-1- وضع المعايير:

يقصد بالمعيار النتيجة المرغوب تحقيقها، وغالبا تستخدم الأهداف كمعايير مع توضيح مجال الانحراف أو الخطأ، هناك معايير عديدة (معايير الربحية، معايير متعلقة بالموارد البشرية، تسويقية انتاجية، مالية، زمنية.....الخ).

⁴⁰ عوف الكفراوي، الرقابة المالية في الإسلام، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني.

⁴¹ إيمان عبد المحسن ركي، الحكومة الالكترونية: مدخل اداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2009، ص 105

⁴² فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، نفس المرجع السابق، ص 119.

⁴³ علي الشريف، الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 365.

⁴⁴ سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال: مهارات نظرية وتطبيقية، دار قنديل، عمان، الأردن 2008، ص 85

⁴⁵ عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، المفاهيم، الوظائف العمليات، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، ص 245.

⁴⁶ صولح سماح، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص ص 73، 74.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

3-1-2- مراقبة التطور والتغيير في الأداء الفعلي والنتائج المتوصل إليها:

3-1-3 مقارنة الإنجاز الفعلي بالمخطط: يعني مقارنة الأداء الفعلي بما خطط له، أي المعايير الموضوعية (المخططة سلفاً وتحديد الانحرافات).

3-1-4 اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديلات الضرورية: في حالة وجود انحرافات وتحديد المسؤول عن الخطأ وتحديد الجزء وإعادة الرقابة.

3-2- أنواع الرقابة:

هناك عدة تصنيفات للرقابة نذكر منها:

3-2-1- من حيث التوقيت:

3-2-1-1 الرقابة السابقة للتنفيذ: يقصد بها التحقق من الاختيار الأفضل للمدخلات (أفراد، مواد أولية، معلومات، ... الخ) وتجنب المشاكل قبل وقوعها وذلك من خلال الكشف عن المشاكل المتوقعة وتطوير السياسات والإجراءات لمعالجتها، بالإضافة إلى ضبط ومتابعة التغير من خلال الكشف عن التغيرات البيئية التي يحتمل أن تؤثر على تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

3-2-1-2 الرقابة المتزامنة أو أثناء عملية التنفيذ: بحيث تتم أثناء تنفيذ العمليات بهدف متابعة التقدم في الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

3-2-1-3 الرقابة اللاحقة: تركز على نواتج الأنشطة التنظيمية بحيث تزود المدراء بالمعلومات التي تساعد في تقسيم فعالية أداء العاملين كما تزود الإدارة العليا بالمعلومات حول ودة الخطط والتعديلات اللازمة.

3-2-2- من حيث المجال المطبقة فيه:

3-2-2-1 الرقابة المادية: تشمل الرقابة على المواد الأولية (على المشتريات، المخزونات والأجهزة).

3-2-2-2 الرقابة على الموارد البشرية: تهتم بالتأكد من الاختيار السليم للأفراد، وتقسيم أدائهم... الخ.

3-2-2-3 الرقابة على المعلومات: تتمثل في الرقابة على مصادر هذه المعلومات وعلى جودتها (الدقة، الصحة، الكفاية، والوقت المناسب) وكذا الرقابة على أمن وسرية المعلومات.

3-2-2-4 الرقابة على الموارد المالية: هي التحقق والتأكد من الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

3-2-3- من حيث الأطراف المتعاملة مع المؤسسة:

3-2-3-1- رقابة داخلية: تهتم بتجميع الأنشطة والمهام التي تمارسها المؤسسة داخل محيطها وفي كافة

المستويات الإدارية، مثل: الرقابة على العمال مراجعة الحسابات في قسم المحاسبة داخل المؤسسة،... الخ .

3-2-3-2- رقابة خارجية: تقوم على أساس مراجعة هيئات خارجية لنشاط المؤسسة مثل: مراجعو الحسابات وكذلك المجلس الأعلى للمحاسبة، المراقب المالي في حالة الرقابة على المؤسسات العمومية.

4- نظام المعلومات:

4-1- تعريف نظام المعلومات:

يعرف نظام المعلومات على أنه إطار يتم في ظله التنسيق بين الموارد (موارد بشرية، موارد مادية) لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وعرفه Robert Reix بأنه مجموعة من الموارد والوسائل والبرامج والأفراد والمعطيات والإجراءات التي تسمح بجمع ومعالجة وإيصال المعلومات على شكل نصوص وصور ورموز ... الخ في المؤسسة⁽⁴⁷⁾.

كما يعرف بأنه : " نشاط المؤسسة الذي ينطوي على تجميع وتصنيف وتبويب وتوزيع البيانات.⁽⁴⁸⁾

4-2 تطور الفكر التسييري (الإداري):

إن دراسة تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية يكشف أن المختصين في الإدارة قد حددوا مسارا تاريخيا متصاعدا لتطورها على مدى أكثر من قرن من الزمن، بحيث سنتناول هذه المدارس بشيء من التفصيل ، كما يلي:

4-2-1 المدرسة الكلاسيكية: المدرسة الكلاسيكية بالإنجليزية (Classical School) فكر إداري

مبنى على أساس الاعتقاد على أن الموظفين لهم احتياجات اقتصادية ومادية فقط، وهذه الاحتياجات الاجتماعية والحاجة إلى الرضا الوظيفي إما غير موجودة أو غير مهمة، وبالتالي فإن هذه المدرسة تدعو إلى التخصص وتقسيم العمل واتخاذ القرارات المركزية، وتعظيم الأرباح، بدأ علماء الإدارة في التفكير في كيفية زيادة الإنتاجية Productivity وكذلك زيادة كفاءة أداء العمال للأعمال الموكلة لهم Efficiency ، فلقد

⁴⁷ Robert Reix – traitement des information , édition , vibrait, 2001, p 165.

⁴⁸ احمد رجب عبد العالي، المعاصرة في المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية، بيروت، 1992، ص 13.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- تضمنت هذه المدرسة مبادئ الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور" ووظائف الإدارة "لهنري فايول" والنموذج البيروقراطي "لماكس ويبر" وأبرز السمات المميزة لهذه المدرسة نوردتها فيما يلي⁴⁹:
- ركز رواد هذه المدرسة على العمل وسبل زيادة الانتاج دون النظر إلى أهمية العنصر البشري ورفع معنوياته، بل اعتبر هذا العنصر كآلة يتحرك وفقا لقواعد ولوائح ثابتة؛
 - عاجلت نظريات هذه المدرسة المشاكل بدرجة عالية من المثالية دون النظر إلى الواقع وخصائصه؛
 - أعطى رواد هذه المدرسة أولوية لأهداف المؤسسة عن أهداف العاملين بها؛
 - استخدام السلطة في رأي رواد هذه المدرسة هدفه السيطرة على العاملين بالمؤسسة و إجبارهم على تنفيذ الأوامر والتعليمات؛
 - أدى التركيز على التعليمات واللوائح والقواعد في العمل إلى الزيادة في التقيد بها من قبل العاملين و إلى نوع من الجحود والخوف من المسؤولية والعقاب؛
 - تفترض نظريات هذه المدرسة أن الحافز الوحيد لزيادة جهد العامل هو الأجر الذي يتقاضاه وخوفه من فقدان عمله.

ومن أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية هي ثلاث نظريات تتمثل فيما يلي:

- نظرية الإدارة العلمية: تركز على البحث عن أفضل طريقة لأداء العمل.
 - النظرية البيروقراطية: تركز على القواعد والإجراءات، والتسلسل الهرمي وتقسيم واضح للعمل.
 - نظرية المبادئ الإدارية: تؤكد على تدفق المعلومات داخل المنظمة.
- وبخصوص أهم روادها هما:
- فريدريك تايلور، - فرانك وليليان جلبرت، - هنري جانت، - هارنغتون إمرسون، - هنري فايول، - جيمس مونيه وآلان رايلي، - شستر برنارد.

4-2-1-1 نظرية الإدارة العلمية:

نشر فريدريك تايلور مبادئ الإدارة العلمية في عام 1909 حيث اقترح تحسين وتبسيط الوظائف مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، كما أعلن فكرة أن المديرين والعاملين بحاجة إلى التوافق مع بعضهم البعض حتى تتضاعف الإنتاجية بشكل كبير، كان هذا مختلفًا تمامًا عن الطريقة التي كانت تتم بها الأعمال قبل ذلك، فلم

⁴⁹ أسيا تيش سليمان، واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية ودورها في تطوير العمل الإداري -دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب RTE لولاية سكيكدة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2014، ص07.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

يكن مدير المصنع على اتصال بالعمال في ذلك الوقت وكان العمال متروكين بمفردهم من أجل إنتاج المنتج، كان توحيد العمل غائبًا وكان الدافع الأساسي للعمال هو استمرار التوظيف بسبب عدم وجود أي حافز للعمل.

كان تايلور هو من اعتقد أن المال هو الدافع الأساسي لجميع العمال ولهذا السبب جاء بفكرة أجر يوم عادل مقابل يوم عمل عادل، بمعنى آخر لن يحصل العامل على أجر كافٍ إذا لم تحقق نفس القدر الذي حققه العامل الآخر الذي يعتبر عالي الإنتاجية.

نظرًا لأن تايلور كان مهندسًا ميكانيكيًا، فقد كان مهتمًا جدًا بكفاءة العمل، أجرى العديد من التجارب في مكان عمله أثناء عمله مع مصنعي الصلب في الولايات المتحدة، تحظى التجارب باستخدام المحرفة التي يمكن أن تساعد العمال على العمل لعدة ساعات متواصلة أو عمال البناء الذين جربوا حركات مختلفة وطورت طريقة فعالة لوضع الطوب بشعبية كبيرة، ساعد تايلور أيضًا في دراسات الوقت والحركة التي توصلت إلى استنتاج مفاده أن قلة من الناس عملت بشكل أكثر كفاءة وأفضل من غيرهم، هؤلاء هم الأشخاص الذين يجب أن يتم تعيينهم من قبل المديرين وهذا هو السبب في أن اختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة أصبح جزءًا مهمًا آخر أدى إلى تطوير كفاءة مكان العمل، أدت كل هذه الدراسات التي أجراها تايلور إلى تطوير أربعة مبادئ أساسية للإدارة العلمية.⁵⁰

كما يمكن القول أن نظرية الإدارة العلمية تتلخص على ما يلي:

- تحديد الطريقة المثلى لأداء العمل عن طريق دراسة الحركة والزمن وإلغاء الحركات غير الضرورية.
- الاختيار الجيد للعمال والتدريب الجيد.
- تنفيذ العمل طبقاً للنظام المحدد بواسطة الإدارة.
- تقسيم العمل بأن تتولى الإدارة وظيفة التخطيط وتنفردها ويقوم العمال بالتنفيذ.

<https://the-arabic-entrepreneur.com/%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A9/>

⁵⁰ موقع رائد الأعمال العربي، الإدارة العلمية: مبادئ وتقنيات فريدريك تايلور، أنظر:

[entrepreneur.com/%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A9/](https://the-arabic-entrepreneur.com/%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A9/)

تاريخ الاطلاع: <https://the-arabic-entrepreneur.com/%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A9/>

.2022/02/01

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

ب- مبادئ الإدارة العلمية⁵¹:

- دراسة علمية للعمل: يجب أن يتم تنفيذها من قبل فريق من المتخصصين؛ ستؤدي هذه الدراسة إلى إنشاء مكتب أو خدمة خاصة بأساليب العمل على أساسها، يتم تحديد عمليات التشغيل الأكثر اقتصادا وسيتم تحديد حجم العمل الذي يتعين على العامل إنجازه حتى يتم وضعه في ظروف مثالية؛ إذا نجح العامل في الوصول إلى هذا الحجم، فسيتمتع عليه الحصول على راتب مرتفع.
- الاختيار العلمي وتدريب العاملين: يوصي تايلور بالاختيار المنهجي للعاملين بناءً على المهارة ويعتبر أن كل عامل يجب أن يكون ممتازًا لوظيفة واحدة على الأقل.
- التثقيف والتنمية العلمية للعاملين: يتعلق بالعاملين الذين يطبقون الإدارة العلمية.
- التعاون بين الإدارة والعمال: "يكون العمل والمسؤولية عن العمل مقسمان بالتساوي تقريبا بين الإدارة والعاملين."

ج- الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:⁵²

- قدمت مجموعة من الانتقادات لهذه النظرية وهي:
- ينص الأساس الأساسي لنظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور على أن هناك طريقة واحدة صحيحة لفعل شيء ما. ثبت أن هذا خطأ في الأساليب الحديثة للإدارة من خلال التحسين الموضوعي المستمر وإعادة هندسة العمليات التجارية وغيرها من الأدوات المماثلة.
- اقترح تايلور أيضًا أنه يجب مراقبة العمال ويجب أن يكونوا حاضرين في مواقف خاضعة للرقابة من أجل جعلهم أكثر إنتاجية، من الواضح أن العكس ثبت أنه صحيح أن العمال يفضلون أكبر قدر ممكن من الاستقلالية، لا يتسامح العديد من العمال في كل صناعة مع التدخل المستمر لرؤساء العمل في العمل أو لا يتم التسامح معه.
- تتعارض تايلور مع ممارسة العمل الجماعي، تقترح النظرية أنه يجب على كل شخص تقسيم عمله والتركيز على أصغر وظيفة ممكنة ولكن الأساليب الحديثة تفضل إتباع نهج أكثر شمولية للعمل من أجل زيادة الإنتاجية وزيادة الكفاءة، هذا هو المكان الذي يظهر فيه العمل الجماعي في الصورة حيث تعتقد كل مؤسسة حاليًا أن العمل الجماعي ينتج أفضل النتائج.

⁵¹ محمد الفيافي، موقع شركة الاستشارات والدراسات والترجمة، نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، تاريخ الاطلاع: 2022/01/30، أنظر:

<https://drasah.com/Description.aspx?id=4077>.

⁵² موقع رائد الأعمال العربي، الإدارة العلمية: مبادئ وتقنيات فريدريك تايلور، مرجع سبق ذكره.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- يقترح فريدريك تايلور عملاً عقلياً منفصلاً عن العمل اليدوي، لكن نظام الإدارة الحديث يقترح استخدام أفكار العمال ومعرفتهم إلى جانب خبرتهم في الممارسة للحصول على أفضل النتائج ، سيبقي هذا العمال متحفزين وسيشعرون بمزيد من الفائدة والأهمية لأن أفكارهم تعتبر تجعلهم يشعرون بأنهم يستحقون العناء أكثر من كونهم عديمي القيمة.

4-2-1-2 النظرية البيروقراطية:

يعد ماكس فيبر عالم اجتماع ألماني ومهتم بالاقتصاد السياسي ، وقد أثرت أفكاره تأثيراً عميقاً على النظرية الاجتماعية والبحوث الاجتماعية، كان مهتم بدراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وله نظرية من أشهر النظريات في البيروقراطية، وكتابه الأكثر شهرة هو كتاب الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية وكتاب "السياسة كمهنة".

يمكن التميز في هذا الموضوع بين اتجاهين متناقضين، الأول ويمثله أصحاب النظرة السلبية، والثاني ويمثله أصحاب النظرة الإيجابية، ففيما يتعلق بالاتجاه الأول (السليبي) فإننا نرى من خلال تأكيد بعض رواده أن البيروقراطية تعبر عن الجهاز الحكومي الذي يتكون من وزارات ومؤسسات وإدارات تتركز فيها السلطة ويدير شؤونها عدد من الموظفين تحكمهم إجراءات روتينية جامدة ، في حين أن البعض الآخر يطلق هذا اللفظ على أي مجموعة من الموظفين الرسميين ، أما البعض الآخر فيعتبر البيروقراطية نمطاً من الإدارة يتمسك بالشكل دون المضمون، ويتصف بالتخلف الإداري وكثرة التعقيدات والإهمال والتحيز، كذلك يرى البعض أنها تعبر مرض من أمراض الإدارة، في حين يرى غيرهم أنها تدل على نظام طبقي مستبد.

أما فيما يتعلق بالاتجاه الإيجابي فإننا نرى من خلال تأكيد بعض رواده أن البيروقراطية هي نمط من التنظيم يتسم بصفات خاصة تجعله قادر على علاج المشاكل الوظيفية والتوفيق بين وجهات النظر المتعارضة إذا ما طبق على الوجه الصحيح، كما يعبر على أنها نمط إداري قائم على التخصص في أداء العمل المكتبي وإتباع خط السلطة المطلق والفصل بين الإداريين الذين يتبعون التسلسل الإداري والفنيين الذين تعتبر مهامهم استشارية محضة ولا يخضعون لخط السلطة التقليدي ولا يمارسون اتخاذ القرارات إلا بقدر محدود في بعض الأحيان.⁵³

⁵³ بغول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبرق للدافعية، أطروحة دكتوراه، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 107.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

أ- خصائص النظرية البيروقراطية لماكس فيبر

تتمتع النظرية البيروقراطية لماكس فيبر بعدة خصائص منها⁵⁴:

- التسلسل الهرمي: تتبع المنظمة البيروقراطية تسلسل هرمي للمناصب. يوجد تسلسل هرمي للموظفين من أقل العاملين في المستوى المباشر إلى كبار المديرين التنفيذيين، الموظفون في كل مستوى إداري لديهم أدوار وظيفية وسلطة محددة بوضوح، ويحق للمديرين التنفيذيين من المستوى الأعلى إعطاء الأوامر لموظفي المستوى الأدنى.
- التخصص الوظيفي: يُعرّف التخصص الوظيفي بأنه عملية ومعرفة يكتسبها الموظفون من خلال التعليم والتدريب والخبرة لتمكينهم من أن يصبحوا محترفين في وظيفة معينة، إن التخصص مهم في المنظمة لأنه يوفر العمال المهرة القادرين على أداء أنشطتهم اليومية.
- تقسيم العمل: تقسيم العمل يعني أن يتم تقسيم كل مهمة إلى مجموعة من الأجزاء، وكل جزء يؤديه شخص منفصل أو مجموعة من الأشخاص، فتقسيم العمل يجعل لكل موظف مهمة محددة وهدف محدد، وبالتالي يتم تعزيز الإنتاجية وتعزيز الكفاءة من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المنفصلة.
- القواعد الرسمية: وجود مجموعة من القواعد هو سمة أساسية للبيروقراطية. فكل بيروقراطية لديها مجموعة من القواعد الرسمية التي يتوقع من جميع الموظفين إتباعها، وتلعب القواعد الرسمية دورًا لا غنى عنه في البيروقراطية فبمساعدة تلك القواعد، يتم توجيه الموظفين على جميع المستويات الإدارية المختلفة لأداء واجباتهم أو مهامهم بطريقة معينة.
- التوظيف على أساس الجدارة: يتم تعيين الموظفين في البيروقراطية بناءً على مهاراتهم ومعرفتهم. وتجري بعض المنظمات اختبارات، ويتعين على الموظف اجتيازها حتى يصبح مؤهلاً للوظيفة.
- و يمكن للأشخاص العاملين في المنظمات البيروقراطية تركية أصدقائهم وأفراد عائلاتهم، ولكن يجب أن يتم التوظيف من خلال الإجراءات القياسية فقط. وبهذه الطريقة، فإن المرشح المستحق فقط هو من يحصل على المنصب.

⁵⁴ موقع أسود البنس، النظرية البيروقراطية لماكس فيبر: الخصائص والمزايا والانتقادات، أنظر:

https://www.business4lions.com/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%B1%D9%88%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B7%D9%8A%D8%A9/#khsays_alnzryt_albyrwqratty_lmaks_fybr، تاريخ

الإطلاع: 2022/12/01.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- الإنصاف: تؤدي البيروقراطية إلى معاملة مثالية محايدة وعادلة بين الموظفين. ويعد الإنصاف في المنظمات البيروقراطية أمراً مهماً لأنه يقلل من التمييز من خلال معاملة جميع الأفراد بطريقة مماثلة، حيث تطبق نفس القواعد والعقوبات على الجميع، بغض النظر عن مركزهم ومكانتهم.

- الاتصال الكتابي: في المنظمات البيروقراطية، يكون الاتصال مكتوباً. حيث يتم مشاركة جميع المعلومات الضرورية بشكل مكتوب بين جميع الموظفين في المنظمة. فعلى سبيل المثال، سيتم تعميم إشعار حول التغيير في مواعيد العمل الرسمية ويتم التوقيع على هذا الإشعار حسب الإجراءات المعمول بها من قبل جميع الموظفين قبل تغيير مواعيد العمل الرسمية.

- حفظ السجلات: بالإضافة إلى الاتصالات الكتابية، يتم تسجيل جميع القرارات المهمة المتخذة في المنظمات البيروقراطية لأغراض مرجعية مستقبلية. حيث يتم الاحتفاظ بجميع القرارات والسياسات والإجراءات والقواعد المهمة في شكل مكتوب. ويضمن الاحتفاظ بالمستندات المكتوبة فعالية العمل ويضمن أيضاً استمرارية العمل في غياب صانع القرار.

و حفظ السجلات مهم جداً للمنظمات البيروقراطية. حيث يعمل كموسوعة لعمل المنظمة. ويمكن للمرء الحصول على معلومات حول كل ما حدث في المنظمة في أي وقت. ويعد حفظ السجلات أيضاً طريقة جيدة لنقل المعرفة إلى موظفي المؤسسة المستقبلين.

ب - الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية:

- تم توجيه بعض الانتقادات إلى النظرية البيروقراطية ومن بين تلك الانتقادات هي:
- تم التركيز على المستوى الإداري وتم إغفال التركيز على المستوى الفني أو الإنتاجي؛
- تم إهمال للجانب الإنساني في التعامل مع الموظف أو العامل؛
- تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد مجموعة قليلة من القادة والرؤساء في الإدارة العليا؛
- النموذج البيروقراطي لا يعترف بأثر المجتمع على التنظيم، وتعدده نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة أو يؤثر فيها؛
- الاستخدام الحرفي للقوانين والالتزام الجامد باللوائح.

4-2-1-3 نظرية المبادئ الإدارية:

من بين أهم رواد هذه النظرية هو هنري فايول (1841م-1925م)، وهو مهندس تعدين فرنسي، وصاحب النظرية العامة لإدارة الأعمال التي غالباً ما تسمى “ بنظرية المبادئ الإدارية ” وقد طور هو وزملاؤه هذه النظرية بشكل مستقل عن الإدارة العلمية، ولكن مع ذلك تقريباً هنري فايول قد عاصر فريدريك وينسلو تايلور المعروف عنه على نطاق واسع كمؤسس أساليب الإدارة الحديثة.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

كان فايول مهندس من بين من سجل أساليبه في الصناعة ، أصبح في النهاية منظرًا إداريًا ربما كان له التأثير الأكبر لجميع منظري الإدارة السابقين ، يعتبر فايول والد نظرية الإدارة الإدارية وغالبًا ما تسمى نظرية العملية أو النظرية الهيكلية ، كان عمل فايول فريدًا من عمل تايلور، الذي ركز على كفاءة العمال ، بدلاً من ذلك، ركز فايول على تنظيم وهيكل مهام العمل ، نظر على وجه التحديد في كيفية تنظيم الإدارة والعاملين داخل الشركة للسماح بإكمال المهمة، كما اقترح إنشاء مجموعات عمل وإدارات وظيفية حيث يتم تنفيذ أنشطة متميزة، تساهم هذه الأنشطة في إنجاز مهام أكبر في تعزيز أهداف الشركة ، اتبع فايول نهجًا من أعلى إلى أسفل للكفاءة التنظيمية وأعرب عن اعتقاده أن التنظيم الفعال للإدارة سيكون له في نهاية المطاف تأثير على إنتاجية العمال على المستوى التشغيلي.⁵⁵

أ- مبادئ نظرية هنري فايول:

قدم فايول في نظريته 14 مبدأ للإدارة وهي كما يلي: ⁵⁶

- **مبدأ تقسيم العمل:** ويقصد به تجزئة العمل الواحد إلى مجموعة أجزاء صغيرة وكل جزء يقوم بأدائه عامل واحد أو مجموعة من العمال، فتقسيم العمل من شأنه، أن يؤدي إلى حصر الاهتمامات والجهد والمهارات في حدود ضيقة الشيء الذي يسمح للمنظمة أن تحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين الإنتاج في مقابل خفض التكاليف.

- **مبدأ السلطة والمسؤولية:** يرى هنري فايول أن السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر والقوة التي تفرض الطاعة، إلا أنه ميز بين السلطة الرسمية للمدير المستمدة من مركزه، والسلطة الشخصية التي تعكسها مجموعة من خصائص شخصيته كالذكاء، والخبرة، والقدرة على القيادة... الخ، أما المسؤولية فهي المهام والواجبات التي حددت للإداري عند إسناد العمل إليه.

- **مبدأ النظام والانضباط:** وهذا المبدأ يلزم كافة العاملين باحترام القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، والتي وافقوا عليها عند توقيعهم عقود العمل، وهذا المبدأ في رأي فايول يكون جيدا عندما تكون القيادة جيدة

⁵⁵ موقع رائد الأعمال العربي، ماهية نظرية المبادئ الإدارية، أنظر: <https://the-arabic-entrepreneur.com/%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%A6-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/>، تاريخ الاطلاع:

2022/12/01.

⁵⁶ بغول زهير، مرجع سبق ذكره، ص ص 95-97.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

وعندما يكون معلوما لدى جميع العاملين أن مخالفة الأوامر وعدم احترام القوانين يعني بالضرورة فرض العقوبات.

- **مبدأ وحدة الأمر أو الرئاسة:** ومضمونه أن المرؤوسين يجب أن لا يتلقوا تعليماتهم إلا من رئيس واحد فقط فتعدد مصادر التعليمات في العمل للعمال، سيؤدي بالضرورة إلى حدوث اضطرابات في صيرورة عمل المنظمة في تحقيق أهداف.

- **مبدأ وحدة التوجيه:** ومضمونه أن يكون هناك رئيس واحد مختص وخطة واحدة لأي مجموعة من الأنشطة تسعى إلى تحقيق هدف واحد.

- **مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة :** ومضمونه أن لا تتعارض وأن لا تتجاوز الأهداف الشخصية للأفراد العاملين الأهداف التنظيمية ، والوسيلة الكفيلة بتحقيق ذلك هي العدالة في المعاملة والقنوة الحسنة من جانب الرؤساء، والاتفاقيات العادلة كلما أمكن، والإشراف المستمر.

- **مبدأ مكافأة العاملين نتيجة الخدمات التي يقدمونها إلى المنظمة:** ويشترط في هذه المكافأة أن تكون عادلة كلما أمكن وترضي كل من العاملين والمنظمة.

- **مبدأ التركيز:** ومضمونه أن تركز السلطة في يد فرد واحد في التنظيم ومنه يتم التفويض إلى الآخرين، ويرى فايول أن مسألة المركزية واللامركزية هي مسألة نسبية، وأن المشكلة هي الوصول إلى الدرجة المثالية لكل منهما، والتي تتوقف على مجموعة متغيرات تتحدد أساسا في طبيعة عمل المنظمة.

- **مبدأ تدرج السلطة:** ومضمونه أن السلطة تتسلسل من الأعلى إلى الأسفل.

- **مبدأ الترتيب والتنظيم:** يرى فايول أنه لكي تستقيم الحياة في المنظمة وتحقق نجاحها يجب أن تكون هناك أماكن مخصصة لجميع مكونات المنظمة، البشرية منها والمادية وغير.

- **مبدأ المساواة والعدل :** ومضمونه أن تكون معاملة الرؤساء لجميع العاملين بالمنظمة عادلة ومنصفة مما يساعد على تحفيزهم على العمل ورفع الروح المعنوية لديهم.

- **مبدأ ثبات العاملين:** ويقصد به أهمية الاستقرار الوظيفي للعاملين وعدم تركهم للعمل حتى يتم تجنب إلحاق الضرر بالمنظمة والمتمثل أساسا في فقدانها لخبرات وكفاءات تكون بأمر الحاجة إليها وهو إن حصل فإنما يحصل بسبب سوء الإدارة.

- **مبدأ المبادرة :** يرى فايول أن تشجيع الرؤساء للعاملين على المبادرة في طرح أفكارهم في العمل ومن ثم وضعها موضع التنفيذ، من شأنه أن يؤدي بالتوازي، إلى تحقيق أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة .

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- مبدأ التعاون والعمل الجماعي : يرى فايول أن سيادة روح التعاون بين العاملين وقيام الرؤساء بتشجيع العمل الجماعي والتأكيد على أهمية الاتصالات في تعاملهم مع العاملين، كلها أمور بإمكانها أن تسهم في رفع الكفاءة العملية وزيادة الإنتاج.

2- المدرسة السلوكية: تعتبر المدرسة السلوكية امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية، هذه الأخيرة التي اهتمت بدراسة تصرفات وسلوكيات العنصر البشري في المؤسسة، مع إبراز كافة العوامل المؤثرة على تلك السلوكيات والتصرفات من خلال عدة رواد منهم "ايلتن مايو" و"كارت لوين"، حيث أكدوا على ضرورة الاهتمام بالأفراد في المؤسسة من حيث دفعهم وتحفيزهم والتركيز على علاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيتهم، وعلى أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على التنظيم الرسمي، وهذا ما ذهب إليه المدرسة السلوكية حيث أكد روادها "إبراهيم ماسلو" و"دوغلاس ماغريغور" ما طرحه رواد مدرسة العلاقات الإنسانية وأضافوا بدراساتهم وأبحاثهم الكثير فيما يتعلق بدوافع الأفراد للعمل، سلوك الجماعة وأهمية العنصر البشري.

محددات المدرسة السلوكية

محدد الإثارة	محدد التناسب والتكيف	محدد التعزيز الفوري
لابد للمضمون معرفي الذي يقدم للتلميذ أن تتوفر فيه شروط قادرة على إثارة الاهتمام والميولات والحوافز. محدد العرض النسقي للمادة، ومعناه تفكيك وتقسيم المادة وفق وقائع ومعطيات، مع ضبط العلاقات بين مكوناتها، ثم تقديمها وفق تسلسل متدرج ومتكامل.	إن المادة المقدمة للتلميذ يجب أن تتناسب ومستوى نموه من جميع النواحي.	كلما تم تعزيز الاستجابات الإيجابية الإيجابية عند المتعلم كلما وقع التعلم بسرعة أكبر. من خلال تجارب ثورندايك يبدو أن تلقي التحسينات والمكافآت بصفة عامة يدعم السلوك ويثبتته، في حين أن العقاب فينتقص من الاستجابة وبالتالي من تدعيم وتثبيت السلوك.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

3- المدخل الكمي: استند المدخل الكمي إلى الأساليب الكمية كالنماذج الرياضية والإحصائية التي تساعد الإدارة على حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات المناسبة⁵⁷، وهذا ما استخدمه بداية جنرالات بريطانيا في الحرب العالمية الثانية لتقليل الأخطاء التكتيكية كما ساعدتهم على اتخاذ قراراتهم العسكرية، ولم تقتصر استخدامات التقنيات العلمية في المجالات والمؤسسات العسكرية بل تعدتها إلى مؤسسات الأعمال والتجارة⁵⁸.

5- المدرسة الموقفية: رواد هذه المدرسة يفترضون أن المبادئ والأساليب الإدارية المناسبة لمؤسسة ما تتحدد في ضوء طبيعة الموقف الذي تعمل فيه، فلا توجد مبادئ وحالة مثالية واحدة تنطبق على كافة المؤسسات، حيث أن ما يصلح لمؤسسة ما قد لا يصلح لأخرى، وجاء هذا نتيجة التغير المستمر للبيئة المحيطة بها⁵⁹.

1.5. أسس النظرية الموقفية: إن هذه النظرية تقوم على الأسس التالية:

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.
- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
- يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

⁵⁷ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مبادئ إدارة الأعمال، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، تخصص إدارة مكتبة، المملكة العربية

السعودية، 2008، ص 07

⁵⁸ عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك، 2015، ص 43.

⁵⁹ سعاد نائف برونوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 168-169.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

إن النظرية الموقفية تعطي قدراً غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الاعتذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل.

2.5. تقييم المدرسة الموقفية:

■ إسهامات النظرية الموقفية: إن الفوائد التي تحققها هذه النظرية هي:

1. الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هنالك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في الإدارة.

2. تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.

3. التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملائمة لظروف معينة.

■ الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية:

1. حظيت المدرسة ولا تزال تحظى اهتمام زائداً من قبل الباحثين والكتاب والتي تؤكد على أهمية المدخل

التشخيصي في اتخاذ القرار أو حل المشكلات مهما كان مستوى المدير وطبيعة عمله يجب عليه

تشخيص وتحليل المتغيرات واختيار الحل المناسب.

2. نهت إلى أهم الأمور التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة وبينت بعض علاقات التأثير والمتغيرات

الأكثر تأثيراً على تصميم الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمة وما أنسبها في ظل هذه المتغيرات.

قدمت النظرية قاعدة معرفية ثرية وصبينة من الأفكار والمفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية

والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات ولأبعاد البيئة على أداء المنظمات وكيفية تعامل المنظمة مع البيئة

6- منظمة التعلم: يعد "Peter Senge" أول من أشار إلى منظمات التعلم ووصفها بالمنظمات التي يتم

فيها إيجاد نتائج يرغبها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير

يعبر عنها بالطموحات الجماعية، حيث أن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المؤسسات هو أن يتعلم الأفراد

باستمرار كيف يتعلمون معاً، فمنظمات التعلم هي التي تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

تحقيق الأهداف، وربط أداء العامل بأداء المؤسسة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد والتفاعل مع البيئة⁶⁰.

4-2-2 المدرسة النيوكلاسيكية:

وهي المدرسة التي جاءت لتقدم أفكار جديدة بالتسيير والتي كانت مخافة للمدرسة الكلاسيكية ومن بين نظرياتها:

4-2-2-1 نظرية العلاقة الإنسانية:

التون مايو هو مؤسس مدرسة العلاقة الإنسانية في الإدارة التي كانت رد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية عند العمال من قبل **فايول** و**تايلور**، ولهذا ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة، وأثبتت بأن العلاقات الاجتماعية والعوامل النفسية لها دور كبير في زيادة الإنتاجية وهذا عبر عدد من التجارب عرفت بتجارب هاوثورن، والتي أظهرت أهمية تأثير المجموعات على السلوك الفردي للعمال، لقد حاول في البداية بحث سبل رفع الإنتاجية عبر سلسلة من التجارب، كتغيير ظروف الإضاءة في ورشات العمل مما سمح له باكتشاف أن إنتاجية العمال لا تتعلق بالعوامل المالية والمادية، بل تتعلق بعوامل اجتماعية، كالصداقة داخل محيط العمل، ويمدى شعور العمال بالأهمية.

لقد أسفرت هذه الدراسات على نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي :

- العمل الصناعي هو عمل جماعي، فالعامل ليس كائناً فردياً يسعى إلى إشباع غاياته الأنانية، إنما يستمد كثيراً من مقوماته الذاتية من الجماعات غير الرسمية في المنشأة، وذلك في معظم مجالات العمل الصناعي، وتؤدي هذه الجماعات دوراً مؤثراً في حياة العامل وخاصة فيما يتعلق بالإحساس بالأمن وأنماط السلوك الصادرة عنه والقدرة على الأداء والإنتاج وغير ذلك.
- يساعد الاهتمام بالعامل واحترامه وتقديره كثيراً على تعزيز حوافز الإنتاج في العمل، فقد أدى الاهتمام الخاص الذي وجدته الجماعات المبحوثة طوال سنوات الدراسة إلى زيادة الإنتاجية، فالتقدير والاحترام يشبع حاجات العامل إلى الأمان والاستقرار كما يؤدي إلى ارتفاع الأجور.
- إن الشكوى والتذمر والقلق الذي يظهر في حياة العمال يعكس في حقيقة الأمر مواقف شخصية أو اجتماعية مختلفة، وهي ليست حقائق في حد ذاتها، إنما أعراض ودلائل على مسائل أخرى.⁶¹

⁶⁰ كامل محمد الحواجرة، المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، مجلة علوم إنسانية، العدد 45، 2010، ص 02.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

تعتبر محاولة إلتون مايو (Elton Mayo) وأعوانه في التجارب المعروفة بإسم تجارب هوثورن والتي أجريت في شركة وسترن إليكتريك (Western Electric) بمصنع (Howthorne) بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين ،وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين. وتمثلت في معرفة :

- الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل؛
- ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل؛
- الصداقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية؛
- الحافز المادي وأثره على الإنتاجية؛
- مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين.

2-2-2-4 نظرية الحاجات لـأبراهام ماسلو:

هو عالم نفس أمريكي وضع عام 1932 نظريته المعروفة بـ "هرمية الحاجات الإنسانية انطلق أبراهام ماسلو في دراسته للدافعية من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محددة من الحاجات ووضع نموذجا لهرمية هذه الحاجات مبتدئا بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الأخرى تباعا إلى قمة الهرم.

وقد اشتهر ماسلو من خلال نظريته الشهيرة التي قدمها عام (1943م) عن الحاجات الإنسانية، والتي لاقت اهتماما بالغاً من قبل علماء النفس الصناعي والمديرين، نظراً لإسهامها الكبير في المساعدة على استخدام حاجات الفرد غير المشبعة بوصفها مصدراً مهماً لتحفيزه بشكل فعال، فالحاجات المشبعة للفرد لا تشكل أى حافز بالنسبة إليه.

وتتمثل الحاجات التي نادى بها هذه النظرية هي:⁶²

- **الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات الضرورية للإنسان لكي يبقى على قيد الحياة، مثل الحاجات الخاصة بالغذاء والكساء والمأوى وغيرها لذلك يجب على الإدارة أن تقوم أولاً بإشباع هذه الحاجات لأنها

⁶¹ محاضرات المدرسة العلاقات الإنسانية، موقع التعليم عن بعد مودل، جامعة محمد المين دباغين، سطيف، أنظر: <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=1312&chapterid=125> تاريخ الاطلاع: 2022/12/01.

62 موقع Blogepoch، نظرية سلم الحاجات، أنظر:

<https://www.blogepoch.com/%d9%86%d8%b8%d8%b1%d9%8a%d8%a9-%d8%b3%d9%84%d9%85-%d8%a7%d9%84%d8%ad%d8%a7%d8%ac%d8%a7%d8%aa->
/needs-theory، تاريخ الإطلاع: 2022/12/04.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

الأساس في وجوده والمقدمة لإشباع الحاجات الأخرى، أي يجب على الإدارة أن تدفع للعامل أجرا يكفيه لسد احتياجاته من الغذاء والكساء والمأوى، لكي يصبح سلوكه متوازنا ومتركزا على القيام بواجبات ومهام العمل المكلف به.

- الحاجة الأمن والحماية: يتركز هذا النوع من الحاجات الإنسانية على حماية الإنسان العامل من الأمراض والأزمات الاقتصادية والمخاطر الجسدية التي قد يتعرض لها في أثناء ممارسة العمل، ولهذا يجب على الإدارة أن تحرص على حماية العاملين من المخاطر التي قد يتعرضون لها من جراء أعمالهم وتأمين الاستقرار الوظيفي لهم لأن ذلك يولد لديهم نوعاً من الارتياح النفسي يدفعهم إلى مضاعفة جهودهم وزيادة إنتاجيتهم.

- الحاجات الاجتماعية: وهي حاجة الإنسان إلى تكوين الصداقات والتعرف على الآخرين، لأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، ولهذا يجب على الإدارة الناجحة أن تعمل على إزالة كل مصادر النزاعات والصراعات التنظيمية وأسبابها، وإشاعة مناخ عمل صحي مشجع على العمل الجماعي والإبداع والابتكار، فقد أثبتت كافة التجارب والدراسات على أن المنظمات التي تسودها روح التعاون والجماعة تكون إنتاجيتها أعلى من تلك المنظمات التي تسودها روح التنافس والتنافر.

- الحاجة للاحترام والتقدير: يحتاج الإنسان إلى الاحترام والتقدير، لذلك فإن شعور الفرد العامل بالاحترام والتقدير للجهود التي يبذلها في عمله من قبل إدارته يؤدي إلى رفع معنوياته ومضاعفة جهوده لتحقيق المزيد من الإنجازات.

- الحاجة تقدير الذات: إن حاجة إرضاء الذات هي أسمى ما يطمح إليه الفرد من خلال عمله الوظيفي بعد أن يكون قد أشبع حاجاته السابقة، فكلما ارتقى الإنسان في مجال إشباع حاجاته الذاتية ازدادت رغبته في تحصيل المزيد منها من خلال الاعتماد على الذات في تطوير كفاءته ومهارته وتحسينهما ورفع مستواه العلمي والمعرفي عن طريق الدراسة والمتابعة في التحصيل العلمي والمعرفي.

فروض نظرية سلم الحاجات:

تقوم نظرية سلم الحاجات لـ "ماسلو" على الفروض الأساسية الآتية⁶³:

- يخضع إشباع الحاجات الإنسانية لأولوية تعبر عن مدى إلحاحية الحاجة. فالحاجات الفسيولوجية تحيى أولاً في أولوية الإشباع، تليها حاجات الأمن، فالحاجات الاجتماعية، فحاجات التقدير والاحترام الذاتي، فحاجات تحقيق الذات. ويتجه سلوك الفرد إلى إشباع الحاجات الأكثر أهمية وهي الحاجات الدنيا

⁶³ نادر أبو شيخة، الدوافع وفقاً لنظرية سلم الحاجات لابراهيم مازلو كما يراها العاملون في شركات الأدوية الأردنية، 2005، ص 218.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

(الفسولوجية) في سلم الحاجات، ثم ينتقل إلى الحاجات التي تليها في الأهمية (حاجات الأمن)، وهكذا يتم التدرج في سلم الحاجات؛

- إشباع الفرد لمجموعة معينة من الحاجات، يترتب عليه بروز وإثارة مجموعة الحاجات التالية لها في الأولوية ؛
- لا تقوم الحاجة المشبعة بتحريك السلوك، فالسلوك تنشطه الحاجة غير المشبعة؛
- عندما يتجه سعي الفرد لإشباع حاجة في مستوى أعلى، فهذا يعني أن الحاجات الدنيا مشبعة لديه نسبياً؛
- يؤدي النقص في إشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى بعد أن كانت مشبعة نسبياً إلى تحويل اهتمام وسلوك الفرد في إشباع الحاجات التي تعلوها إلى مواجهة النقص المفاجئ في إشباع تلك الحاجة؛
- تتوقف سعادة ورضا الفرد على مستوى إشباعه للحاجات، وكلما تدهور مستوى الإشباع تدهورت الصحة النفسية للفرد.

4-2-3 نظرية فريدريك هيرزبيرغ

فريدريك هيرزبيرغ (1923-2000) عالم نفس أمريكي مشهور لكونه من أوائل المروجين لدراسة التحفيز في مكان العمل. كانت مساهمته الرئيسية في مجال علم النفس الاجتماعي هي نظرية العاملين، أحد أكثر العوامل استخداماً حتى اليوم داخل الشركات.

اشتهر فريدريك هيرزبيرغ أيضاً لأنه كان من أوائل الباحثين في علم النفس الذين استخدموا المقابلات شبه المنظمة لجمع البيانات وفهم موضوعات دراسته بشكل أفضل. باستخدام هذه الطريقة، سألت أشخاصاً مختلفين أسئلة حول تجربتهم، محاولاً عدم امتلاك تصورات مسبقة حول ما قد يجيبون عليه.

جمع فريدريك هيرزبيرغ اكتشافاته في ما أسماه "نظرية العامل الثاني" أو "نظرية الدافع والنظافة"، الفكرة الرئيسية وراء ذلك هو أن هناك نوعين من العوامل في مكان العمل، بينما يرتبط الأول بشكل مباشر بعدم الرضا، فإن الأخير يمكن أن يزيد الرضا.

وبهذه الطريقة، فإن العمل على العوامل الأولى يمنع العمال من الشعور بعدم الرضا عما يقومون به، ولكن لا يمكن أن يجعلهم يشعرون بالعاطفة حيال ذلك. على العكس من ذلك، لا يمكن لعوامل النوع الثاني القضاء على عدم الرضا، لكنها قادرة على تحفيز هؤلاء الموظفين الذين يشعرون بالفعل بالرضا الكافي.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

كان الاكتشاف الرئيسي لهيرزبيرغ في هذا الصدد هو أنه لكي يشعر العمال بالراحة قدر الإمكان في عملهم، من الضروري العمل على كلا النوعين من العوامل ، أدناه سنرى ما يتكون كل منهم وكيف يمكن تعزيزها لتحقيق المزيد من الرضا الوظيفي ⁶⁴.

وتشمل العوامل التي جاءت بها نظرية هيرزبيرغ هما: ⁶⁵

أ- العوامل الوقائية:

- الراتب والمميزات العينية.
- ضمان العمل.
- ظروف العمل.
- المركز الأدبي في العمل.
- سياسات الشركة.
- نوع الإشراف والتوجيه.
- العلاقات الاجتماعية داخل العمل.

ب- العوامل الدافعية:

- تحقيق إنجازات.
- الاعتراف والتقدير بأهمية العمل.
- المسؤوليات التي يتحملها الموظف.
- فرص التقدم والترقي.
- طبيعة العمل نفسه.
- فرص النمو والتنمية.

⁶⁴ موقع [WARBLETONCOUNCIL](https://ar.warbletoncouncil.org/frederick-herzberg-16102) ، فريدريك هيرزبيرج: السيرة الذاتية والنظرية والمساهمات والأعمال، أنظر: <https://ar.warbletoncouncil.org/frederick-herzberg-16102>، تاريخ الإطلاع: 04-12-2022.

⁶⁵ موقع أسود البنفسج، نظرية هيرزبيرج - ما هي، كيفية استخدامها الانتقادات، أنظر: <https://www.business4lions.com/%D9%86%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%87%D9%8A%D8%B2%D8%A8%D8%B1%D8%AC/>، تاريخ الإطلاع: 04-12-2022.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

وهناك بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية مثل:

- أنها أدت إلى تفرقة مصطنعة بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم.
- أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عدم الرضا لأن إشباع الحاجات الفردية سواء العوامل الدافعة أو العوامل الوقائية يؤدي إلى الرضا إلا أن عدم إشباعها يؤدي إلى عدم الرضا.

3-2-4 المدرسة الحديثة:

أ- نظرية أوشي Z:

ولد أوشي وليام جورج في عام 1943م في هونولولو بـهاواي، ياباني الأصل، تخرج من كلية وليام سنة 1965م، وتحصل على الماجستير في إدارة الأعمال من ستانفورد عام 1967م، والدكتوراه من جامعة شيكاغو عام 1972م، عمل مدرسا وكذلك أستاذا مشاركا في كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال بستانفورد في الفترة ما بين 1979م-1971م وأصبح الدكتور أوشي منذ عام 1979م حتى الآن بروفيسورا في كلية الدراسات العليا للإدارة بجامعة كاليفورنيا بـلوس أنجلوس. ويعتبر أوشي مستشارا منتظما في 500 شركة ناجحة، ويشتهر بنظريته: ”نظرية Z الإدارية“ وقد اعتبر في عالم الإدارة متحدثا بإسم الإداريين اليابانيين⁶⁶.

هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة، والتي حققت نجاحا لافتا، ابتكرها العالم الياباني (وليم أوشي) الذي عمل أستاذاً بجامعة كاليفورنيا بأمريكا، وأدار شركة هناك كانت من كبرى الشركات نجاحاً وريحاً، وقد اعتبر في علم الإدارة متحدّثاً باسم الإداريين اليابانيين، وتعتبر هذه النظرية من أفضل النظريات المطبّقة حالياً في كبرى الشركات العالميّة والتي أثبتت فائدتها للمنظمات الخاصّة، والإدارات الحكوميّة وغيرها.. وقد قامت هذه النظرية على ثلاثة أسس وهي: الثقة، المهارة، الاحترام.⁶⁷

أ-1 قواعد نظرية Z في الإدارة

66 بحث بحث حول: نظرية (Z ويليام أوشي) ونظرية الوقت المضبوط (JIT تايشي أونو) المقياس: نظرية المنظمات، الموقع:

<http://ta3limna10.blogspot.com/2018/02/z-jit.html>

67 موقع المدينة، نظرية Z اليابانية، أنظر: <https://www.al->

madina.com/article/456614/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9

الاطلاع: 2022/12/05.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

هناك مجموعة من القواعد تتبناها هذه النظرية منها:⁶⁸

- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، أي الاستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى استغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته.
- العمل كفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قيام الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.
- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة فيما يسمى بحلقات الجودة Quality Circles وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها.
- الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم، من حيث السكن والرعاية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواء من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.
- عدم التسرع بالتقييم والترقية، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والكمال.

ب- نظرية x و y:⁶⁹

اقترح دوغلاس ماكجريجور McGregor Douglas، أستاذ الإدارة بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، خلال فترة الخمسينيات والستينيات، فكرة أن يكون للمدير تأثير على تحفيز الموظفين في كتابه الذي صدر عام 1960 بعنوان "الجانب الإنساني للمشروع"، اقترح ماكجريجور نظريتين يستوعب بهما

⁶⁸ موقع أفاق، أحدث النظريات اليابانية في الإدارة، أنظر:

<https://aafaq.kku.edu.sa/news/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA/%C2%ABz%C2%BB-%D8%A3%D8%AD%D8%AF%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9>، تاريخ

الإطلاع: 2022/12/04.

⁶⁹ عبد الرحيم محمد، نظرية x و y and z، أنظر: <http://dr-ama.com/wp-content/uploads/2019/05/Theory-X-and-Z.pdf>.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

المديرين ويتناولان دوافع الموظفين، وأشار إلى هذه الأساليب التحفيزية المتعارضة بنظرية Y and X يفترض كل منهم أن دور المدير هو تنظيم الموارد، بما في ذلك الأفراد، لتحقيق الفائدة القصوى للشركة ومع ذلك، ويخالف هذا القاسم المشترك، فإن المواقف والافتراضات التي تجسدها النظرية مختلفة تمام.

ب- 1 نظرية X :

تنطلق هذه النظرية من أن دوافع الناس تتم طبقاً لنظرية تدرج الحاجات التي نادى بها ماسلو ، والتركيز في هذه النظرية على على الحاجات الفسيولوجية والأمن وتفترض هذه النظرية ما يلي :

- . أن العمل فيه نوع من المهانة لمعظم الناس وبالتالي يحبون العمل ويتجنبونه؛
- . معظم الناس غير طموحين ورغبتهم ضعيفة في تحمل المسؤولية ويحبون من يوجههم؛
- . معظم الناس قدرتهم ضعيفة على الإبداع في حل المشكلات؛
- . معظم الناس يقاومون التغيير.

ب- 2 نظرية Y

تركز هذه النظرية على احتياجات المستوى الأعلى من التقدير وتحقيق الذات وهي احتياجات مستمرة، وتقوم على الافتراضات التالية:

- . يعمل الأفراد بشكل طبيعي إذا كانت بيئة العمل مناسبة للعمل؛
- . الناس يكونوا موجهين ذاتياً من أنفسهم ويعملون بشكل إبداعي لتحقيق الأهداف؛
- . يلتزم الناس بأهداف الجودة والإنتاجية الخاصة بهم في حالة وجود مكافآت تلبي الاحتياجات العالية مثل تحقيق الذات؛

. انتشار القدرة على الإبداع في المنظمة؛

. الناس لديهم الاستعداد لتحمل المسؤولية.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

الجدول رقم (): افتراضات الفرضية y, x

افتراضات (Y)	افتراضات (X)
الإنسان لا يعمل ضد الإدارة وهو يحب العمل . لا يعمل الإنسان خوفاً من العقاب . يتحمل الإنسان المسؤولية ويفضل أن يكون قائداً الحوافز الاجتماعية والمعنوية والنفسية والمادية تقرر أداء الموظف . الرقابة الذاتية .	الإنسان كسول ولا يحب العمل . يعمل الإنسان خوفاً من العقاب وطمعاً في المكافأة . لا يحب الإنسان أن يكون قائداً وإنما يفضل أن يكون تابعاً . الحافز المادي هو الذي يؤدي إلى رفع الأداء . يجب ممارسة رقابة مباشرة على الفرد .

ج- نظرية الإدارة بالهدف: ⁷⁰

الإدارة بالأهداف أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل. وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها، ويمكن أن ينظر إلى الإدارة بالأهداف أيضاً على أنها طريقة لممارسة وظائف الإدارة الأساسية وهي التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والقيادة، وتنمية الكفايات والرقابة، وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها.

ويعني آخر الإدارة بالأهداف هي طريقة في الإدارة، إنها فلسفة في الإدارة تقوم على تحقيق الأهداف والنتائج. إن المدير الذي يوجه جهوده نحو تحقيق الهدف، يركز على نتائج أكثر من كيفية تحقيقها طالما أن الوصول إليها كان مشروعاً وليس فيه مخالفات أخلاقية أو قانونية، كما يمكن التعبير على أنها أسلوب الإدارة وجهها لوجه أو فرداً لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق

⁷⁰ أحمد السيد الكردي، نظرية الإدارة بالأهداف، Management By Objectives MBO، موقع ثابر الحجازي، أنظر:

تاريخ الإطلاع: 2022/12/05، <http://thabethejazi.com/article-17>

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

أهداف شخصية أو لتطويع العمل وأهداف للظروف الشخصية للأفراد. وتركز الإدارة بالأهداف على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل وعلى التحفيز والأهداف المتفائلة تهتم بالكفاءة والأهداف الشخصية. وتعتمد هذه الطريقة في تطبيقها على إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغوها في عملهم، وأن يحدث قدر من الاتفاق بين كل رئيس ومروؤسيه أيًا كانت مستوياتهم حول الأهداف والنتائج المطلوبة، فهي تعبر عن المشاركة وتمكين العاملين للسلطات والصلاحيات، وليست طريقة لا تقبل الجدل أو النقاش.

كما تكمن مبادئ الإدارة بالأهداف فيما يلي:

- مبدأ المشاركة: وتتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس والمروؤسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها، حيث يعتمد هذا الأسلوب على افتراضات أن الرئيس سيشرح مروؤسيه على المشاركة والمبادأة وأن المروؤس يمكن الوثوق في قدراته وأنه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته.
- مبدأ الالتزام: وهو الارتباط الذي يرحى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار.
- مبدأ تحمل المسؤولية: بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك.

- مبدأ رفع الروح المعنوية: حيث أنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص. مما يساعد على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية.

ج-1 الممارسة العملية للإدارة بالأهداف (MBO):⁷¹

- تحدد الإدارة بالأهداف خمس خطوات يجب على المنظمات استخدامها لتطبيق تلك التقنية الإدارية عمليًا.
- الخطوة الأولى: هي إما تحديد أو تنقيح الأهداف التنظيمية للشركة بأكملها، ويجب أن يكون هذا المنظور العام مشتقًا من مهمة الشركة ورؤيتها.
- الخطوة الثانية: هي شرح الأهداف التنظيمية للموظفين، واستخدام الاختصار (SMART) أي أهداف: محددة، قابلة للقياس، مقبولة، واقعية، محددة بوقت معين) للتعبير عن هذا المفهوم.
- الخطوة الثالثة: هي تشجيع الموظفين على المشاركة في وضع الأهداف الفردية. بعد مشاركة الأهداف التنظيمية مع الموظفين، من أعلى الدرجات إلى أدناها، يجب تشجيع الموظفين على المساعدة في وضع أهدافهم

⁷¹ موقع مفاهيم، الإدارة بالأهداف، أنظر: <https://mafahem.info/?p=3455> تاريخ الإطلاع: 05-12-2022.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

الخاصة التي تساعدهم على تحقيق الأهداف التنظيمية الأكبر. هذا يمنح الموظفين حافزاً أكبر لأنهم يشعرون بالتمكين أكثر.

- **الخطوة الرابعة:** هي التقدم الذي يحققه الموظفون. إن العنصر المحوري للأهداف الموضوعة في الخطوة الثانية هي أن تكون قابلة للقياس، حتى يتمكن الموظفون والمديرون من تحديد مستوى تحقيقهم للأهداف الموضوعة.

- **الخطوة الخامسة:** هي تقييم تقدم الموظفين ومكافأتهم، وتتضمن تلك الخطوة تقديم تقييم صادق لكل موظف حول ما تم تحقيقه وما لم يتم تحقيقه.

بالإضافة إلى ذلك تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، إذ تستخدم هذه الطريقة كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي⁷²:

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة؛

- يشرف الرؤساء والمرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها؛

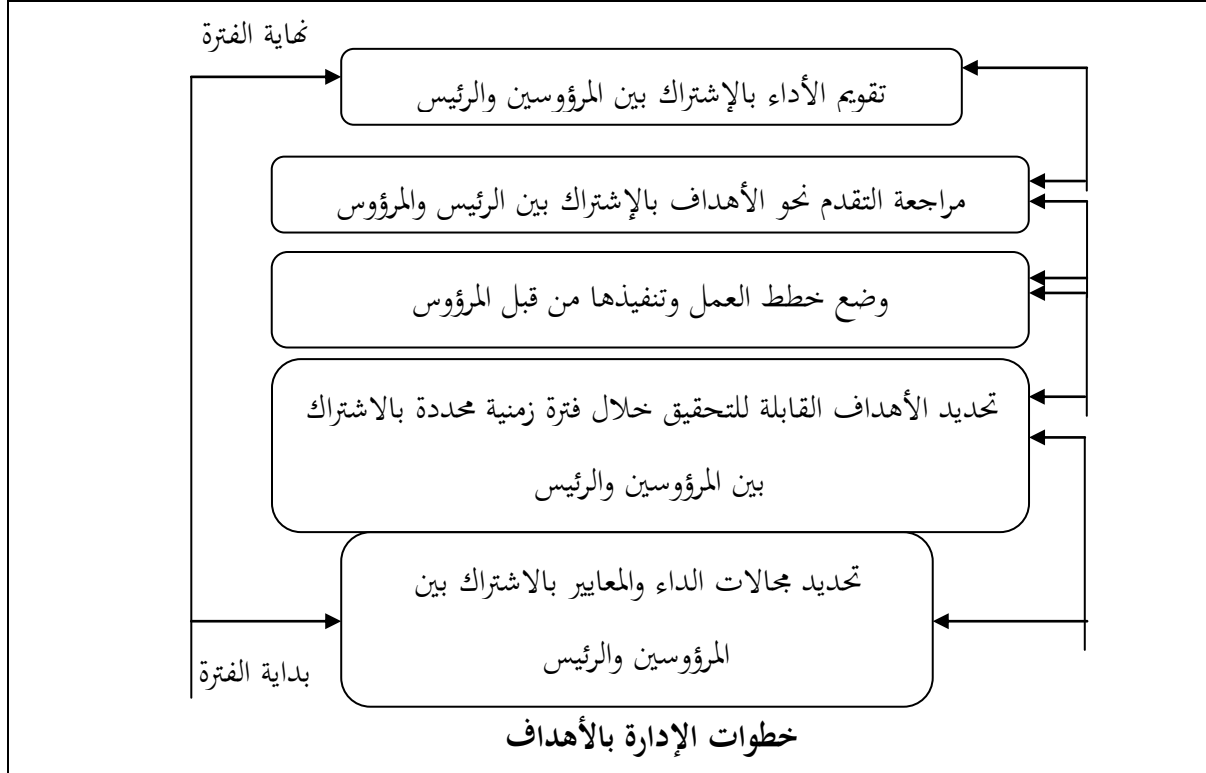
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها؛

- إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها. وبالإمكان النظر إلى طريقة الإدارة بالأهداف على أساس أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل التالي:

⁷² برير كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000،

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

الشكل رقم (17): يمثل خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر: محمد قطاب، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تطوير الأداء بالمنشآت الرياضية دراسة حالة "ديوان المركب المتعدد الرياضات بالشلف"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي، التخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة شلف، 2016/2017، ص 133.

5- نظام التسيير في ظل الإدارة الحديثة:

5-1 نظام الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من بين المصطلحات الحديثة، ولذلك لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه، بل قدمت عدة تعريفات من قبل المهتمين والباحثين في هذا المجال.

- حسب منظمة اليونسكو هي الديمقراطية الإلكترونية للقطاع العام التي تتم باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة كالاترنت، لتوفير خدمات ترقى إلى المستوى المطلوب من طرف المواطن وكذلك تقديم معلومات موثوقة للمتفاعلين⁷³.

⁷³ UNESCO, OVERVIEW OF E-Gouvernance (working paper) on : portal, unesco.org

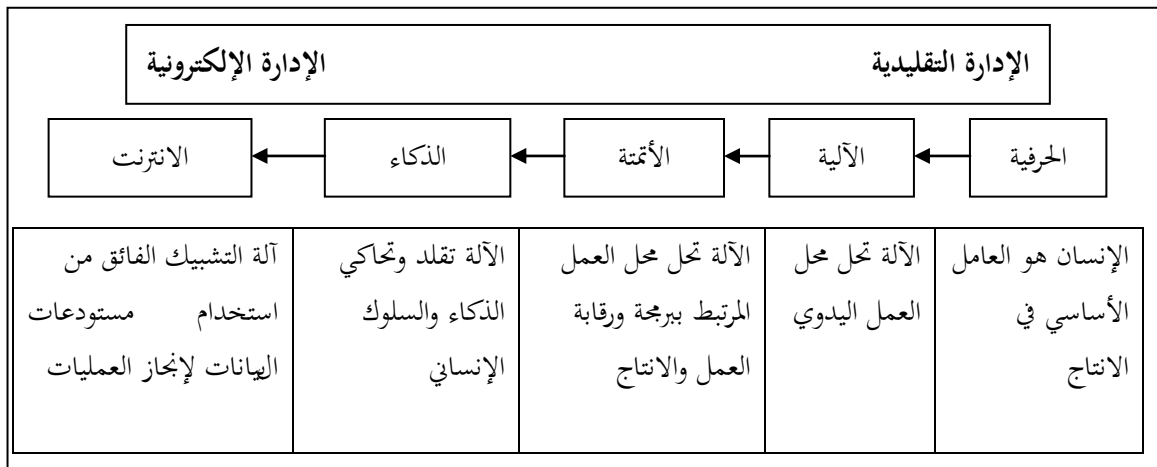
محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- هي عملية مكننة كل العمليات والأنشطة الإدارية، بالاعتماد على تقنيات المعلومات بهدف الوصول إلى إدارة حديثة تعمل بدون أوراق وبإجراءات مبسطة، للقضاء على الروتين والتوجه نحو إجراءات سريعة ودقيقة في نفس الوقت وقادرة على ربطها بمختلف الأنظمة الإلكترونية⁷⁴.

- تعبر عن القدرة والمهارة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومختلف التقنيات في تنفيذ أنشطة الإدارة، من خلال استخدام الشبكات الحديثة والإعلام الآلي لتقديم خدمات إلكترونية والاستغناء عن الأوراق، وتقديمها بدون انقطاع مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإسراع في التنفيذ وخفض التكلفة وتوفير مختلف البيانات والمعلومات بأقل جهد ممكن⁷⁵.

ومما سبق يمكن تعريف نظام الإدارة الإلكترونية على أنه استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف ترقية الإدارة من إدارة تقليدية إلى إدارة رقمية ومن إدارة مباشرة إلى إدارة عن بعد، والتحول من التنظيم الهرمي البيروقراطي إلى تنظيم شبكي، بهدف تعزيز المشاركة واتخاذ القرار من قبل المتفاعلين.

الشكل رقم (02): التطور التكنولوجي للإدارة



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية- الوظائف- المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 163.

⁷⁴ علاء عبد الرزاق السلمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 34.

⁷⁵ نجم العزاوي، أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين وفروعه في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2017/17، الجزائر، 2017، ص 247.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

إن الأشكال الأولى لتبادل البيانات الإلكترونية كانت معروفة قبل الاستخدام الواسع للإنترنت، إلا أن هذا التبادل كان متخصصا في مجالاته الضيقة ضمن وظيفة معينة، فتبادل البيانات الإلكتروني مع الإنترنت أصبح شبكة داخلية (Intranet) يمكن أن تغطي جميع العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى شبكة خارجية (Extranet) تغطي علاقات المؤسسة مع الموردين والزبائن والمجموعة المشتركة من الشركات في شبكة الأعمال، وكذلك التبادل المفتوح عبر الوب مع جميع مستخدمي الإنترنت في العالم⁷⁶

أ- عناصر الإدارة الإلكترونية:

- يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفير بعض العناصر اللازمة لقيامها وهذه العناصر هي⁷⁷:
- الحاسب الآلي (Hardware): يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها، ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المنظمات فانه من الأفضل للمنظمة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما⁷⁸:
 - توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة؛
 - ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.
 - البرمجيات (software): يقصد بها مختلف برامج النظم المسؤولة عن عملية تشغيل مختلف الأجهزة وعمل وسير مختلف العمليات مثل: نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكات وأدوات التدقيق، والجداول الإلكترونية، كما تنظم كذلك قواعد البيانات، وبرامج البريد الإلكتروني وبرامج الويب، وبرامج إدارة المشاريع، إضافة لمختلف الشبكات العامة (الإنترنت) والشبكات الخاصة (الإنترانت، والإكسترنات).
 - كما يقصد بها: البرمجيات هي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة، تعني أيضا الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام (برامج تطوير النظام، برامج إدارة النظام وتضم إدارة نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة...)،

⁷⁶ نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص163

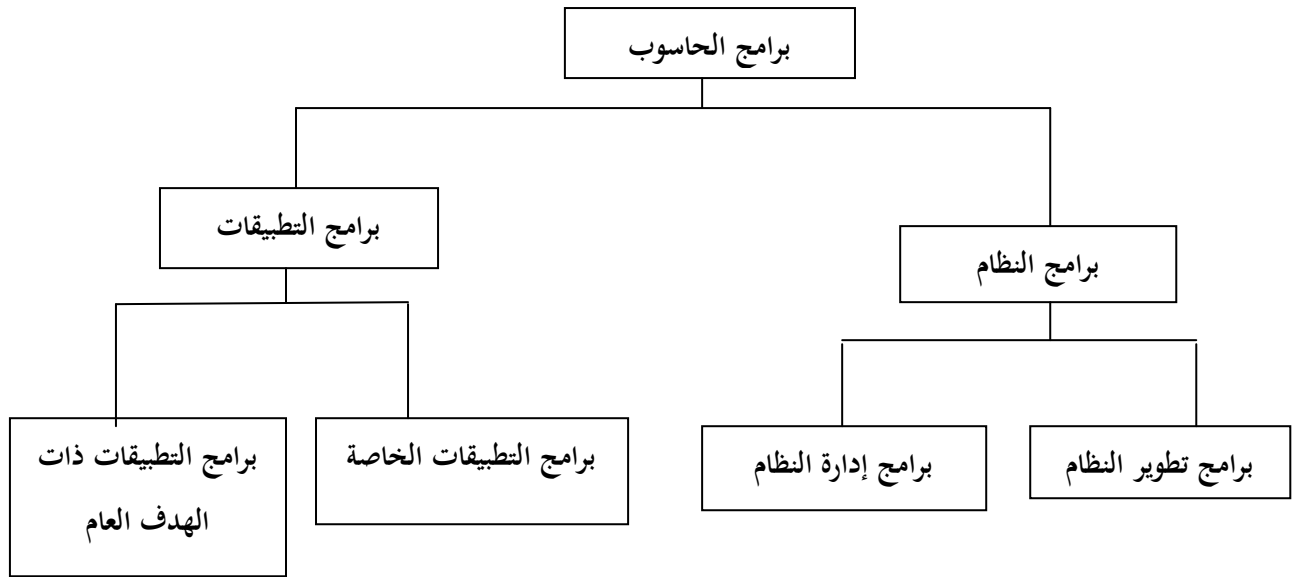
⁷⁷ ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005، ص23-25.

⁷⁸ موسي عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمنظمات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص89.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

برامج التطبيقات (العامة وتضم e-mail، قواعد البيانات، الجداول الالكترونية... الخاصة وتضم البرامج المحاسبية المالية...) ⁷⁹، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) المكونات الأساسية لعتاد برامج الحاسوب



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 33.

- **صناعة المعرفة:** ويقصد بها القيادات الرقمية (Digital leaderships) وتشمل كل من الرأس مال الفكري والمديرين، والمحولين للموارد المعرفية من ضمنية لصريحة، ويكمن دور صناعة المعرفة في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة، عن طريق نمط وطرق التفكير وترقية أساليب العمل الإداري من خلال ما يتمتعون به من خبرات وكفاءات ومعرفة في مجال المعلوماتية، ويعتبر صناعة المعرفة العنصر الفعال والمهم في قيام وتطوير واستمرار ونجاح الإدارة الإلكترونية من خلال تحديد وتطوير البرامج والنظم الآلية المختلفة.

- **العنصر البشري:** يمثل العنصر البشري المورد الهام في عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية وسيرها حيث لا يمكن الاستغناء عنه في سير مختلف الأنشطة الإدارية، ويقصد بالعنصر البشري هو الشخص المسؤول عن تفريغ المعلومات والبيانات في أجهزة الحاسب الآلي ونظم المعلومات.

كما يمكن القول بأنه العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية والمحلون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة ⁸⁰.

⁷⁹ بوزكري الجيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال وتسويق، جامعة الجزائر 03، 2015/2016، ص 57.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

فضلا عن ذلك فإن صناع المعرفة يتولون تحقيق التعاضد البنوي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة لتحقيق أقصى حد من الحوسبة وسرعة تدفق المعلومات والبيانات في داخل وخارج المنظمة، وضمان الاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة للبيئة التنافسية من جهة أخرى.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تمارس عناصرها (البرمجيات، المكونات المادية، الشبكات، وصناع المعرفة) أو وظائفها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) وفق المتطلبات المواكبة والاستخدام الكفء والفعال لتكنولوجيا المعلومات⁸¹.

ب- أهداف الإدارة الإلكترونية

تؤكد الدراسات المعاصرة إلى أن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، وأن كلا من المواطن والشركات هما كزبائن، أو كعملاء يرغبون بالاستفادة من هذه الخدمات، وعلى هذا الأساس فإن للإدارة الإلكترونية أهداف متعددة تسعى إلى تحقيقها، في إطار تعاملها مع الزبائن، نستطيع أن نلخصها فيما يلي⁸²:

- استخدام التقنيات الرقمية الحديثة من الحلول والأنظمة، التي من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف، وخلق جيل جديد من الكوادر الكفؤة؛
- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار والمستفيدين بالسرعة والوقت المناسبين، ورفع مستوى العملية الرقابية؛
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، إذ أنّ قدرة الإدارة التقليدية على تلبية (تغطية) معاملات العملاء تبقى محدودة، وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة؛
- سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة ومواردها، وكأنها وحدة مركزية واحدة؛
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي، واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني، مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق، والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن، والاستفادة منها في أي وقت كان؛
- توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة إيجابية لدى كافة العاملين؛

⁸⁰ صبيحي شهنيز، نفس المرجع السابق، ص 8.

⁸¹ موسي عبد الناصر، محمد قرشي، نفس المرجع السابق، ص 89-90.

⁸² صدام الخمايسة، نفس المرجع السابق، ص 80.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها، مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة؛
- الترابط بين العاملين والإدارة العليا، ومتابعة وإدارة كافة الموارد؛
- بالإضافة إلى ذلك تقوم ب¹:
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية، وما يرتبط بها من عمليات من خلال ترشيد التكاليف المالية، وتقليل أوجه الصرف في إنجاز ومتابعة عمليات الإدارة المختلفة، مما يؤدي لتعزيز الكفاءة الاقتصادية؛
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين، وكذلك تعاملها مع الشركات والمؤسسات، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات المتبعة، سرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء الخدمات؛
- تحجيم (إلغاء) عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة، أي الإدارة والزون الى أقصى حد ممكن، أو إلغائها مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية، الوساطة والنفوذ، في إنجاز المعاملات المتعلقة بأحد الزبائن والعملاء، والقضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به؛
- إلغاء ما يسمى بعامل المكان والزمن والوقت، إذ أنّ الإدارة الإلكترونية تؤمن تحقيق تعيينات الموظفين، والتخاطب معهم، مراسلتهم بإرسال الأوامر والتعليمات لهم والإشراف على الأداء، إقامة الندوات والمؤتمرات، من خلال المؤتمرات الفيديوية التي تقام على الشبكة الإلكترونية للإدارة.
- من خلال هذه الأهداف يتبين لنا أن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى تعزيز العلاقة بين الإدارة والمستفيدين او المنتفعين، من خلال تقديم الخدمات من جهة، ومن جهة أخرى تسعى إلى التحول من نظام بيروقراطي إلى نظام مفتوح يتميز بالشفافية والمشاركة، وكذلك القضاء على الروتين في العمل الإداري عند الموظفين وزيادة فعالية المستويات الإدارية، كما تساهم في تحقيق كفاءة وفعالية في توزيع واستغلال الموارد بصفة عامة.

ت- وظائف الإدارة الإلكترونية

- إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية أسفر عن تحول في وظائف الإدارة من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني، فأصبحت الإدارة تستعمل في وظائفها تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومختلف النظم للقيام بوظائفها والمتمثلة في التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية، ويمكن عرض هذه الوظائف وإبراز مميزات كل واحدة منها كما يلي:

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

ت-1 التخطيط الإلكتروني (E-planing):

يعتمد التخطيط الإلكتروني بنسبة كبيرة على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الأساسية، فمن خلاله تتم القرارات التي تستخدم مجموعة من النظم الإلكترونية في التخطيط لأعمالها خدمةً لمختلف أقسام الإدارة، ويتسم التخطيط الإلكتروني باستخدام مختلف الأنظمة الإلكترونية الحديثة والمتطورة كنظم دعم القرار، النظم الخبيرة، نظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد كذلك على تبسيط نظم إجراءات العمل⁸³، ومن هنا يمكن أن نميز التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي من خلال مجموعة من المميزات⁸⁴:

- إن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة وقصيرة الأمد والطويلة ويسعى إلى التطوير المستمر والمتواصل دون الانقطاع؛
- إنه عملية مستمرة بفعل التدفق الدائم للمعلومات الرقمية؛
- إن عملية التخطيط الإلكتروني، تعتبر كل الموظفين بإمكانهم المساهمة والتأثير فيه في كل مكان وزمان. ويمكن القول أن التخطيط الإلكتروني عملية مستمرة، بسبب الدعم المعلوماتي والبيانات التي تتدفق في الأنظمة المختلفة والتي تؤهله للاستمرار والتطوير المستمر، عكس التخطيط التقليدي الذي عادة ما يتوقف في نهاية الدورة لعدم توفر المعلومات.

المقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني: (E-Planning)

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

أ- إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، المرنة، الآنية وقصيرة الأمد، فهي قابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في المستقبل، وعادة تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط⁸⁵؛

ب- أن التخطيط الإلكتروني ليس اجراء أو نمطا أو سلوكا بقدر ما هو عملية مستمرة متجددة تعدل مسارها أولاً بأول بما يتاح لها من قراءات المستقبل التي توفرها المعلومات الرقمية المتدفقة باستمرار⁸⁶؛

⁸³ جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية e-management، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 28.

⁸⁴ محمد بن عبد العزيز الضائي، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة،

قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 23.

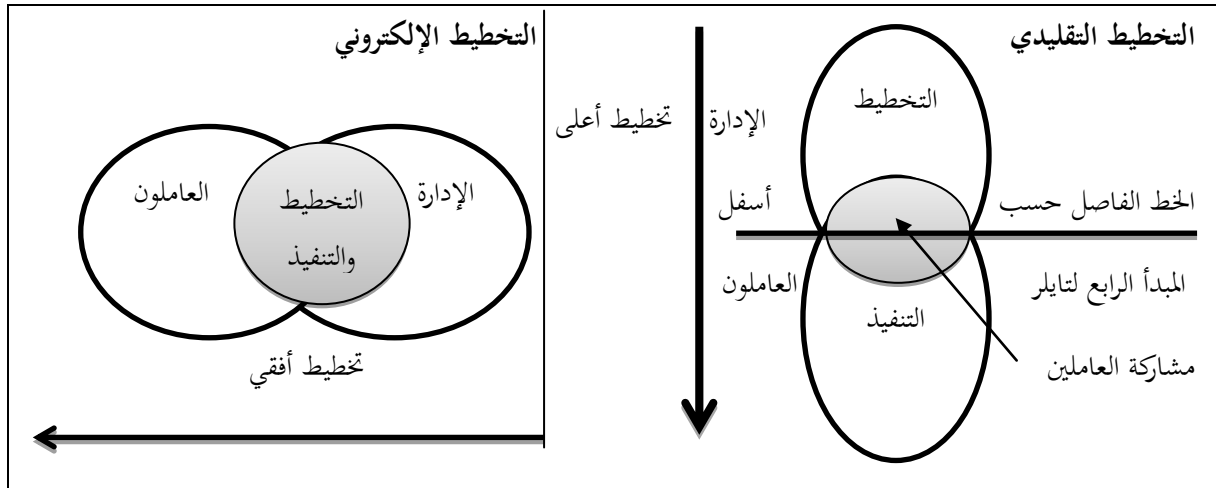
⁸⁵ خليفه مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري، نفس المرجع السابق، ص 200.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

ج- ان فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال ينفذون، يتم تجاوزها تماما في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون في الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني⁸⁷.

والشكل رقم (05) يوضح جانبا من هذه المقارنة فيما يتعلق بتقسيم العمل الإداري التقليدي (في جوهره تخطيط أعلى – أسفل) المذكور (مبدأ تايلور الرابع) وأبعاد التخطيط الإلكتروني (تخطيط أفقي).

الشكل رقم (05): مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني



المصدر: ريم الألفي، وآخرون، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص56.

في التخطيط التقليدي كانت الخطط توضع لأمد طويل، ومن ثم تحديد الوسائل وتخصيص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة، ولكن مع ظهور الانترنت فان هذا كله قد تغير، وفي مقدمة ذلك ما يلي⁸⁸:

- **الحاجة للتخطيط:** في زمن وبيئة الانترنت يمكن أن يثار التساؤل إذا كان هناك حاجة فعلية للتخطيط حيث تقوم المؤسسات بالعمل في الزمن الآني وبالسعة الفائقة، وضمن بيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل؛

⁸⁶ حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم - الخصائص - المتطلبات، الطبعة الأولى، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص81.

⁸⁷ نبيل سعد خليل، إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2014، ص120.

⁸⁸ فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، نفس المرجع السابق، ص 92.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- **أفق التخطيط:** إن الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في المؤسسات التي تعمل في زمن الانترنت لا تزيد عن مبدأ توجيهي عام قليل الكلمات، عام المقاصد يتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقا واسعا من الخيارات والسيناريوهات المحتملة وغير المحتملة؛

- **قيود التخطيط في الممارسة:** إن التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة، وانتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا.

الجدول رقم (01): أوجه الاختلاف بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

وجه المقارنة	التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
الأسس النظرية والافتراضات الفكرية	قائم على مبدأ ثبات المجتمعات والظروف واستقرارها.	قائم على مبادئ التغير والتحول والاختلاف السريع للظروف البيئية والاجتماعية.
المدة	الخطط تتميز بالثبات والديمومة والاستقرار وعدم التغير (خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة).	خطط قصيرة الأمد وآنية تبدأ بالأيام وقد لا تتجاوز شهرا.
الأهداف من حيث تقسيم العمل	تخطيط عمودي (الإدارة تخطط والعاملون ينفذون).	تخطيط أفقي (جميع العاملين يساهمون في التخطيط الإلكتروني).
المعلومات	التخطيط زمني متقطع بالاعتماد على التقارير اليومية، الأسبوعية والفصلية.	زيادة تدفق المعلومات للمؤسسة باستمرار.
عدد الخطط	خطة واحدة توجه أعمال واتجاه المؤسسة.	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة.
أفق التخطيط	- خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة لا يقل أمدها عن سنة واحدة؛ - الخطة تحدد الأهداف ومراحل تنفيذها ووسائلها.	- خطط قصيرة وآنية أمدها أيام، أسابيع، شهر أو فصل. - الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيده.
المرونة	الالتزام بالخطة ضروري لكل المستويات للتنسيق ووحدة الاتجاه.	الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.
التركيز	الخطة تركز على قدرات المؤسسة.	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة.
المخاطرة	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.
الابتكار	الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة	الابتكار ضروري من أجل التنفيذ للاستجابة

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

المخططون	الأفضل.	للظروف المتغيرة.
المدرء هم المخططون والعاملون هم المنفذون (مدخل أعلى-أسفل).	المخططون هم المبادرون من المدرء والعاملون (مدخل الجميع- في كل الاتجاهات الشبكية).	
الوسائل	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن.
المعايير	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.	الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجازه من أجل المؤسسة.

المصدر: نبأ عبد المحسن الطائي، امكانية تطبيق الادارة الرقمية، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص84.

- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط: تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط من خلال⁸⁹:

- نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية، وهذا يساهم في تنمية قدراتهم من جهة وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية من جهة أخرى؛
- جعل محور التخطيط ليس بيئة المؤسسة الداخلية فحسب بل السوق وحاجات العملاء المحتملة، وعلى هذا الأساس ستكون المؤسسة ملتزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وحاجات العملاء، وهذا هو أحد أهم مؤشرات البقاء؛
- الزام المؤسسات على تحقيق سرعة في الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية، يُقدم على أساسها العميل بلخاذا قرار عن مدى استمراره مع هذه المؤسسة من عدمه، لأن العميل في ظل موقعه الإلكتروني سيوصل احتياجاته فوراً إلى المؤسسة، وعلى هذه الأخيرة أن تستجيب فوراً لتلبيتها؛
- زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات؛
- دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة، وتقويم كل بديل، والقدرة على تفعيل ودعم القرارات؛
- القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية باستخدام المزايا التي وفرتها تلك الثورة.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول بأن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط آني مرحلي، يجعل المؤسسة مؤهلة دائماً لمجاراة كل جديد واستغلاله والاستفادة منه بما يلائم الظروف الراهن أو المتغير الذي يطرأ عليها، حيث

⁸⁹ فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، نفس المرجع السابق، ص94.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

يكون الابتكار ضروريا عند التنفيذ للاستجابة لظروف المتغيرة، وفي ظل الإدارة الإلكترونية نجد التخطيط الإلكتروني لا يتجاوز كونه مبدأ عام يرشد إلى آليات معالجة دون أن يفرض قيودا على العملية الإدارية.

ت-2 التنظيم الإلكتروني (E-organizing)

التنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة مميزة تساهم في الوصول إلى أهداف الإدارة وهو الذي يعطي للمؤسسة شخصيتها الإدارية⁹⁰، وقد أدى التطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى بروز مفهوم جديد للتنظيم وهو التنظيم الإلكتروني والذي يعتمد على التغيير في مستويات وشكل الهيكل التنظيمي، فيتم التحول من الشكل الهرمي الممل إلى الشكل المفلطح، لمعالجة المشكلات الإدارية التقليدية من خلال إعادة هندسة الوظائف وخلق فرق العمل واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة كوحدة حماية وأمن المعلومات الإلكترونية، ويمكن القول إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع السلطة والمهام التي تحقق التنسيق الآني في كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم⁹¹، كما يتضمن التنظيم الإلكتروني العديد من الوحدات الإدارية الجديدة والتي تتمثل في ما يلي⁹²:

- إدارة علاقات العملاء إلكترونيا.
- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة الإلكترونية.
- التحولات الإدارية من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني : يمكن تحديد التغيرات العميقة التي تترافق مع التنظيم الإلكتروني حسب ما هو ملخص في الجدول رقم (02)، الذي يوضح بشكل أساسي ماكان من تطورات تنظيمية قبل الانترنت وبعدها

⁹⁰ عزالدين عبد الله ميلود سويد، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمات العامة مع تطبيق على أمانة اللجنة الشعبية العامة لصندوق الضمان الاجتماعي في ليبيا، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر 2012، ص 72.

⁹¹ يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-hrm في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 57.

⁹² جمعة إسماعيل العياط، مرجع سبق ذكره، ص 29.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

الجدول رقم (02): التحولات الإدارية من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني

المعيار	التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
الهيكل التنظيمي	الهيكل التنظيمي عمودي.	التنظيم مصفوفي (شبكي) أو مشروعوي والهيكل التنظيمي أفقي.
الهرمية	هرمية تنظيمية عالية	أقل هرمية (مفلطح)
المستويات التنظيمية	مستويات تنظيمية متعددة، العلاقات التنظيمية معقدة وبيروقراطية	مستويات تنظيمية أقل، علاقات تنظيمية افتراضية ومرونة.
اتخاذ القرارات	المركزية: يعني السلطة (اتخاذ القرارات) في القمة	اللامركزية: اتخاذ القرارات من الأعلى إلى أسفل المستويات الإدارية.
المهام	مهام روتينية	تمكين العاملين
مشاركة المعلومات	تمركز المعلومات في أعلى الهرم الإداري وحصول العاملين على أدنى قدر منها.	مشاركة الإدارة المعلومات مع العاملين، تقسيم المعلومات على جميع أجزاء التنظيم، التنسيق الأفقي المعلومات
أنواع الهياكل	هياكل تنظيمية تقليدية، الهيكل الوظيفي عمودي.	هياكل تنظيمية جديدة، الهيكل الشبكي الديناميكي، الهيكل المصفوفي الأفقي، الهياكل قائمة على الفرق، الهيكل الشبكي الافتراضي.

Source: Vlado DIMOVSKI, Sandra PENDER, Virtual Management Across-Section Of The Management Process Illustrating Its Fundamental Function Of Planning, Organization, Leading And Controlling In A New Era Organization, international business & economics reasearch conference, las vegas, nevada, 2002, p05.

- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم: لعبت الإدارة الإلكترونية دورا هاما في تطوير عملية التنظيم وذلك من خلال النقاط التالية⁹³:
- تحول التنظيم من تنظيم تقليدي إلى تنظيم إلكتروني مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد؛
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (Intranet)، وهذا ما يحقق الصلات الفائقة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة، وبالتالي تجاوز هرمية الاتصالات السائدة في أشكال التنظيم التقليدي؛

⁹³ فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، نفس المرجع السابق، ص 109.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة، فهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين هما:

- ✓ استخدام عاملين ذوي تخصص ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة؛
- ✓ استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب، يرتبطون بالمؤسسة عبر علاقات قائمة على الثقة أكثر مما تقوم على سلسلة الأوامر، وعلى علاقات أفقية لا هرمية ذات طابع انتشاري تنظيمي وجغرافي أكثر من علاقات هرمية ذات طابع إداري مركزي.
- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحدونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بانتاجها.
- بصفة عامة يمكن القول بأن التنظيم الذي كان ينظر اليه على أنه لازم وأساسي في دوائر الإدارة التقليدية أصبح في ظل الإدارة الإلكترونية قيودا ضاغطة تعطل حركة الإدارة وتشكل عبئا على عملها وترغب في القاء أكبر قدر من هذه القيود وراء ظهرها.

ت-3 القيادة (E-leadership)

تعتمد القيادة الإلكترونية على القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة والمنسجم مع بيئة الأعمال الإلكترونية المتسمة بالسرعة والتغيير، وبصفة عامة فإن على القائد الإلكتروني أن يتصف بالمهارات والمعارف التقنية، مثل تقنية المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال الإلكترونية، ويجب أن يجيد التعامل معها⁹⁴.

ومن بين أبعاد القيادة الإلكترونية هناك ثلاثة أبعاد تقوم عليها القيادة الإلكترونية⁹⁵:

- القيادة التكنولوجية الصلبة: تعتمد هذه القيادة التكنولوجية على استعمال شبكة المعلومات الدولية لإدارة أعمالها، مما يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية من خلال استخدامها للتقنية وحصولها على معلومات بسرعة وذات جودة، مما يسهل عليها اتخاذ قراراتها بصفة أكبر وأسرع وأحسن، وتتميز هذه القيادة بما يلي:
- حس القيادة التقنية: يكون القائد ذا قدرة على تحسس أبعاد التطور التقني والعمل على توظيف مزاياه ليكون جزء من الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- حس الوقت على شبكة المعلومات الدولية؛

⁹⁴، محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين، كلية التربية، قسم

الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 44.

⁹⁵ عزالدين عبد الله ميلود سويد، مرجع سبق ذكره، ص ص 78-81.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- حس الطوارئ: يجب أن يتميز القائد بقدرة أكبر على التحسس لمواجهة الحالات الطارئة لأن نظام الشبكات الدولية نظام مفتوح يساهم في توسيع الرقعة الجغرافية للعمل، الأمر الذي يؤدي إلى تزايد المنافسين وحدة المنافسة.
- أنماط القيادة الإلكترونية: للقيادة الإلكترونية ثلاثة أنماط والتي تتمثل في:
 - أ- القيادة التكنولوجية الصلبة: هي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة مما يكسبها مزايا تنافسية من جراء استخدامها للتكنولوجيا⁹⁶.
 - تنسم القيادة الإلكترونية القائمة على بعدها الأساسي الأول المتمثل بتكنولوجيا الانترنت بالسمات التالية⁹⁷:
 - ✓ حس التكنولوجيا: التغير التكنولوجي المتسارع في مجال تكنولوجيا الانترنت (أجهزة، شبكات، برمجيات وتطبيقات) يجعل القائد الإلكتروني في جانب أساسي منه ذا قدرة على تحسين أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزايا من الميزة التنافسية للمؤسسة؛
 - ✓ حس الوقت على الإنترنت: إن القائد الإلكتروني هو قائد زمني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة (العمل المستمر)، وحس الوقت على الإنترنت لابد أن يتجاوز أفكارنا حول إجراءات العمل التعاقبي إلى إجراءات بالعمل الزمني، وتخطي الاستجابة المحكومة بالفواصل الزمني المطلوب بين معلومات الأدنى وقرارات الأعلى إلى التفاعل الآني بين الجميع الذين يشاركون في المعلومات الإلكترونية واتخاذ القرار التشاركي إلكترونيا أيضا؛
 - ✓ حس الطوارئ: أدت الانترنت إلى تغيير الأعمال المختلفة من الناحية التكنولوجية، كما أدخلت نماذج أعمال جديدة التي تأتي بالداخلين الجدد والخدمات والأساليب الجديدة، وهذا يحتاج إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية تحتاج بدورها إلى إدارة جديدة لا تعمل وفق الطرق التقليدية تعتمد على القيادة ذات الرؤية التي يمكن أن تكون العامل الأكثر تحقيقا للولاء الإلكتروني بين العاملين وكذلك بين الزبائن.
 - ب- القيادة البشرية الناعمة: رغم اعتماد القيادة الإلكترونية على التكنولوجيا بشكل كبير، إلا أنها ذات محتوى إنساني، ويرجع ذلك إلى⁹⁸:

⁹⁶ فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، نفس المرجع السابق، ص 114.

⁹⁷ رم الألفي وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 64.

⁹⁸ محمد سمير احمد، نفس المرجع السابق، ص 271.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

✓ إن التكنولوجيا المتمثلة في الانترنت أصبحت بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية وبعضهم من المفكرين (Inellects) والمبتكرين من بين المحترفين النادرين خلافا للعاملين في العصر الصناعي وهذه الفئة المتميزة النادرة تتطلب إدارة جديدة لا تعمل وفق سلسلة الأوامر وهرمية الاتصالات والمعلومات وإنما استشارية أفقية - لا هرمية، تفاعلية - شبكية، واتصالات في كل الاتجاهات والأهم من كل هذا إدراك أن القيمة المضافة الحقيقية تكتسب من خلال عملهم المعرفي كما كان الأمر في السابق أي من خلال الآلات وما يرتبط بها؛

✓ إن الكثير من العاملين سيعملون مع الانترنت وفق نمط العمل عن بعد القائم على الحاسوب الذين ينتشرون في منطقة جغرافية واسعة داخل البلد الواحد و إنم القيادة ذات الرؤية (Visionary Leadership) التي يمكن أن تكون العامل الأكثر تحقيقا للولاء الإلكتروني (E-loyalty) بين العاملين (كذلك بين الزبائن).

ج- القيادة الذاتية: يقصد بها قدرة القائد الإلكتروني على الاعتماد على نفسه في إدارة موقعه الإداري والجاهزية لاتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الطوارئ، والقدرة على تقسيم عمله وتعديل مساره ذاتيا في أي وقت⁹⁹، مما يجعل القائد الإلكتروني بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة، ومن بين الخصائص التي يتصف بها قادة الذات نذكر¹⁰⁰:

- ✓ القدرة على تحفيز أنفسهم وابقاء التركيز على انجاز المهام؛
- ✓ الاستقامة التي تستدعي الولاء للمؤسسة والرغبة في العمل حسب قيمتها ومعتقداتها؛
- ✓ فهم المؤسسة ومساهمتها من أجل حل المشكلات؛
- ✓ الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات ، بالإضافة إلى البراعة، المهارة والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة؛
- ✓ المسؤولية عن مسارهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.

الموازنة بين الحس الانساني والتكنولوجي : ان القيادة الإلكترونية بحاجة إلى أن تحقق قدرا عاليا من

الموازنة بين التكنولوجيا (تكنولوجيا الانترنت) في عقل الإدارة والحس الانساني في قلب الإدارة من عواطف وتفاعل إنساني، وكذا مجموعة التجارب والخبرات الحية، المعرفة الضمنية والذكاء البشري، فمن خلال هذه

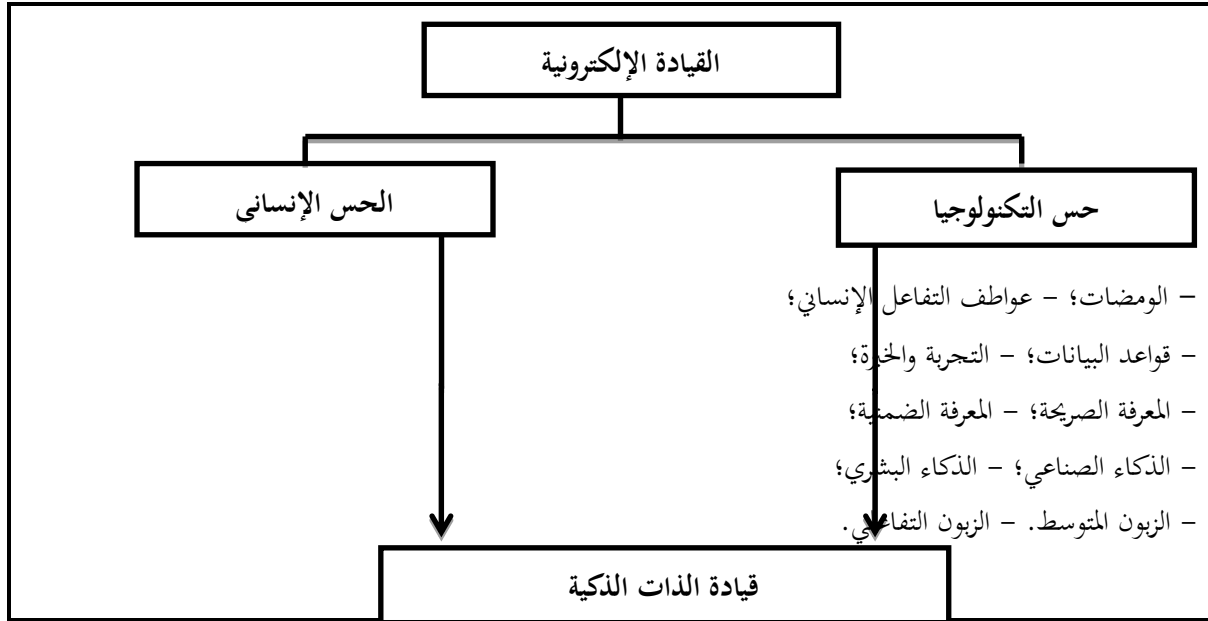
⁹⁹ حسين محمد الحسن، نفس المرجع السابق، ص 98.

¹⁰⁰ محمد سمير أحمد، نفس المرجع السابق، ص 274.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

الموازنة يتم تحقيق قيادة الذات الذكية التي تحقق أهداف القائد وأهداف المؤسسة¹⁰¹، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): الموازنة بين الحس الإنساني والتكنولوجي



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية، الوظائف، المجالات، المجالات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص340.

مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية القيادة: تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية

القيادة من خلال النقاط التالية¹⁰²:

- توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم؛
- توفير الاتصال المستمر بين القادة والمؤوسين من خلال شبكة الاتصالات الداخلية الانترنت؛
- توفير الاتصال المستمر بين القادة والموردين والشركاء الآخرين عبر شبكة الاكسترات؛
- جذب العاملين المتباعدين جغرافيا وربطهم بالإدارة وتشجيع ولائهم لها؛
- زيادة القدرة على الابتكار وانجاز المهام؛
- زيادة المرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

¹⁰¹ نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص340.

¹⁰² فريد كورتل، آسيا تيش، نفس المرجع السابق، ص117-118.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

ت-4 الرقابة الإلكترونية (E-controlling)

الرقابة الإلكترونية هي التي تسمح بالمراقبة الآنية من خلال الشبكات العامة الخارجية (الإنترنت) أو الخاصة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية التي تكون بين اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية معالجته، كما أنها عملية مستمرة ومتجددة تقوم على إعطاء تقرير أولا بأول، من خلال الضغط على زر واحد يمكنك الحصول على تقرير إلكتروني مفصل عن العملية، وذلك راجع إلى التدفق الهائل للمعلومات والتشابك بين المسؤولين والموظفين والشركاء الاجتماعيين، عكس الرقابة التقليدية التي تعتمد على التقارير الورقية، وهذا العمل والكم الهائل من المعلومات والدقة والسرعة في تقييم الانحرافات ومعالجتها يعزز الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين كل الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين مع الإدارة الإلكترونية¹⁰³.

وتكمن مزايا الرقابة الإلكترونية في الآتي¹⁰⁴:

- تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة البعدية أو الدورية؛
 - توفير نتائج التقييم في الوقت الحالي آنيا بدلا من الرقابة على الماضي؛
 - تحفز الرقابة الإلكترونية العلاقات القائمة على الثقة مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب للرقابة؛
 - تسمح الرقابة الإلكترونية بانخراط الجميع لمعرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في المؤسسة.
- المقارنة بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية:** إن الرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة، على عكس الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة والرقابية، وتعود أسباب الرقابة القائمة على الثقة إلى ما يلي¹⁰⁵:
- نمط العاملين في مؤسسات اليوم هم عمال ذوي مهارات وتخصصات عالية مقارنة بالعاملين محدودي المهارة والتعليم الذين سادوا في المؤسسات قبل عقود من الزمن؛
 - مؤسسات اليوم تميل بشكل كبير ومتسارع نحو تبني العاملين عن بعد سواء في أماكن أو في أماكن نائية أو في المنازل، فمثل هذا النمط لا يمكن قيادته وتنظيمه والرقابة عليه في ظل الرقابة التقليدية وإنما لابد من

¹⁰³ محمد بن عبد العزيز الضائي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

¹⁰⁴ جمعة إسماعيل العياط، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

¹⁰⁵ فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، نفس المرجع السابق، ص 124.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

تنمية خبراتهم وقدراتهم على إدارة الذات، وتطوير العلاقات المتفاعلة على أساس الثقة بالأساليب والطرق الإلكترونية؛

- اعتماد المؤسسة على الشركاء الخارجيين (الموردين والزبائن)، وأسلوب التوريد الخارجي من مؤسسات أخرى هي أكثر قدرة وكفاءة في إنتاج أجزاء ومكونات لمنتج المؤسسة، يجعل علاقات الثقة بالشركاء تمثل قاعدة العمل الذهنية؛

- الرقابة القائمة على الثقة هي الرابط الأساسي مع أطراف ليس للمؤسسة أية سلطة عليهم إلا هذه الثقة المتبادلة بين المؤسسة ومورديها أو بين المؤسسة وزبائنهما.

الجدول رقم (03): المقارنة بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية

الرقابة التقليدية	الرقابة الإلكترونية
رقابة موجهة للماضي (تنظر إلى المشكلات بعد تراكمها)	رقابة قائمة على الحاضر (معالجة مواطن الخلل أو الخطأ في مواقعها الإدارية أول بأول)
رقابة بالتقارير	رقابة بالنقرات (رقابة فورية، آنية)
رقابة دورية	رقابة مستمرة (تدفق المعلومات باستمرار)
رقابة قائمة على المساءلة والرسمية	رقابة قائمة على الثقة

المصدر: فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الاردن، 2015، ص125.

مآخذ وصعوبات الرقابة الإلكترونية: ترافق الرقابة الإلكترونية مجموعة من المآخذ والصعوبات والتي يمكن تلخيصها في¹⁰⁶:

- الرقابة الإلكترونية عادة ما تفتقر للتفاعل الإنساني الذي هو الأساس في كل تطوير حقيقي في المؤسسة سواء كتطوير للعاملين أو الأنظمة أو المعايير وغيرها؛
- يمكن ان تقتزن لدى البعض بالمؤسسة فكرة أن الإدارة تراقب نشاطاتهم أولاً بأول من دون علمهم، خاصة وأن البرمجيات الجديدة أصبحت تسجل عليهم انشطتهم على الانترنت سواء لأغراض الاتصالات الشخصية أو ممارسة الألعاب أو الإيجار في مواقع بحثا عن العمل او مواقع التسلية؛

¹⁰⁶ نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص 350-351.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- مشكلات الأمن: حيث أن الرقابة الإلكترونية تجعل المؤسسة ومعلوماتها معرضة عموماً لأنشطة المخترقين وإمكانات العبث في أسرارها التجارية وقواعد بياناتها الخاصة بالأموال أو المواد أو الزبائن؛

- إن توسيع الرقابة الإلكترونية إلى الشركاء هو الآخر يحمل آثاره السلبية في إمكانية التسلل إلى قواعد بياناتها؛

- مخاطرة الاعتماد الزائد على الانترنت: فالبعض قد يعتقد أنه إذا حصل على برمجية قياسية لتشبيك أعمال المؤسسة والرقابة الإلكترونية عليها سيكون هذا كافياً، ولكن هذا غير صحيح لأن المضمون الرقابي يظل عملاً إدارياً ذكياً ليس فقط في إعادة تقييم ما يجب الرقابة عليه والمعايير المعتمدة فيها، بل وفي ربط ذلك بالظروف الخارجية التي تتطلب جهداً رقابياً مكثفاً بالنظر لتأثيره على الجهد الكلي للرقابة ونتائجها.

ث- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن التحول لتطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب توفير مجموعة من الشروط والتي تضمن تنفيذ المشروع، وفي هذا الجزء سيتم عرض أهم المتطلبات التي تناولها الباحثون والمختصون في هذا الشأن، وكذلك من خلال الاستفادة من التجارب الدولية للوصول إلى أهم المتطلبات التي يجب توفيرها.

ث-1 متطلبات توفر دعم الإدارة العليا:

تعتبر توفر دعم الإدارة العليا من بين أهم المتطلبات التي يجب أن تتوفر في مثل هذه المشاريع، وهذا لضخامة المشروع وشموله لمختلف العمليات وإعادة هندستها، لذا يتطلب وجود دعم للإدارة العليا تؤمن بهذا المشروع وتسعى إلى تطبيقه وتقوم بتقييم المستويات التي تم التوصل إليها، كما تضمن كذلك توفير الديمقراطية والشفافية من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال¹⁰⁷.

ث-2 المتطلبات التشريعية والنصوص القانونية:

يعتبر هذا العنصر الهيكلي الذي يدعم الإدارة الإلكترونية ويحكم وينظم مختلف العمليات التي تتم من خلالها، كون أن القوانين أثبتت أنها تعزز المشروعية والمصداقية، ولا بد على مثل هذه المشاريع أن تنشط في إطار بيئة قانونية، ويجب على هذه القوانين أن تتميز بالمرونة في التغيير مع كل تغير تكنولوجي لمواكبة التحول في هذا المجال، ويتم ذلك من خلال وضع العقوبات والقوانين التي تتعلق بالتعدي الأمني على المعلومات السرية أو الاختراقات التي تمس مختلف المواقع الإلكترونية.

ث-3 متطلبات توفير الوسائل الإلكترونية:

¹⁰⁷ صدام فيصل كوكز المحمدي، التصويت الإلكتروني وأمن العملية الانتخابية الإلكترونية دراسة قانونية لتطوير التجربة الانتخابية العراقية، ورقة بحثية، كلية القانون، جامعة الأنبار، الفلوجة، العراق، 2012، ص38، أنظر: <http://www.ihec.iq/ihecftp/Research-and-Studies/scientific-studies/electronic.vote2013.pdf>. تاريخ الاطلاع: مارس 2018.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

تتمثل في الوسائل اللازمة لعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي يقصد بها الحاسوب¹⁰⁸ ومختلف الوسائط التابعة له (الطابعة، الماسح الضوئي، قارئ البطاقات الإلكترونية،...)، فهي من بين أهم المتطلبات التي يجب توفيرها فلا يمكن قيامها بدون حاسب، كونه أساس العملية ولا يمكنها أن تقوم بدون الماسح الضوئي لأنه هو الذي يضمن تحول كل السجلات الإدارية (ال عملاء أو الخاصة بالإدارة) الورقية القديمة إلى ملفات رقمية مخزنة داخل الحاسب الآلي أو في وسائط التخزين.

ث-4 متطلبات البنية التحتية للاتصالات:

يقصد بها تلك الوسيلة التي تركز عليها الإدارة الإلكترونية لنقل المعلومات وربط مختلف المستويات الإدارية مع بعضها وكذلك تسمح بربط الإدارة مع العملاء أو المتفاعلين وبدون التنقل إليها، وترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم البيانات والبرامج ومختلف الأكشاك الإلكترونية في الأماكن العمومية، وتوفير مختلف الهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل المؤسسات¹⁰⁹.

ث-5 متطلبات تسويقية:

يجب على المؤسسات وضع برامج وسياسات تسهر على الدعاية للإدارة الإلكترونية وكيفية عمل وسائلها التكنولوجية، وتشمل هذه السياسة أو الحملات جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف، والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات من أجل إثراء مفهوم وإقامة ثقافة شعبية للإدارة الإلكترونية¹¹⁰، فنجاح الإدارة الإلكترونية يقتصر على مدى قدرة وقوة إيصال مفهومها الحقيقي للعملاء والمتفاعلين ولكل الأطراف الفاعلة وهذا يكون على عاتق التسويق الاستراتيجي الجيد لهذا المشروع.

ث-6 متطلبات الموارد البشرية:

يعتبر الموظف أو العامل من بين أهم المتطلبات التي يجب توفرها في التحول إلى الإدارة الإلكترونية، ولا يقتصر على توفير الموظف الذي كانت توظفه الإدارة التقليدية، بل موظف لديه الخبرة والقدرة على العمل على الحاسب الآلي، وضرورة توفير موظفين يمتلكون زادًا معرفيًا يحيط بمبادئ التقدم الإلكتروني ولهم من الخبرة ما

¹⁰⁸ عبد العزيز فهد، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص 34-35.

¹⁰⁹ عاشور عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 26.

¹¹⁰ خنافيف محمد، معيزي قويدر، التصويت الإلكتروني كنموذج مقترح لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة لونيسي علي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 13، البليدة، الجزائر، 2018، ص 56.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

يمكنهم من أن يصبحوا موظفين مؤهلين لاستخدام مختلف تقنيات المعلومات¹¹¹، ويمكن التركيز على توفر بعض الخصائص الأساسية في الموظف بالإدارة الإلكترونية وهي كما يلي¹¹²:

- تحديد المهارات والقدرات الواجب توفرها في الموظفين للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية؛
- إعادة وصف الوظائف حسب الاحتياجات الجديدة؛
- وضع خطة لتدريب وتطوير مهارات الموظفين الحاليين ومواءمتها مع احتياجات الإدارة الإلكترونية؛
- وضع نظام تشجيعي للابتكار والتجديد، للوصول إلى صناع المعرفة؛
- غرس روح عمل الفريق وتطوير الجودة.

ث-7 إعداد نظم معلومات:

بما أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن نظام كبير وجب أن نوفر له مجموعة من النظم الفرعية لخلق التكامل في الحصول على المعلومات¹¹³، إن إعداد مثل هذه الأنظمة يكون من بين الشروط الواجب توفرها في إنجاح الإدارة الإلكترونية، وهذه النظم هي عبارة عن بنك معلومات يسمح بتوفير المعلومات عن أي منتج أو عميل أو إدارة أو الموظف من خلال اتصاله بمختلف الأنظمة الفرعية لكونها هي المصدر الذي تجتمع فيه المعلومات.

ث-8 أنظمة الأمن والحماية:

هي الأنظمة التي توضع من أجل سرية وأمن المعلومات التي تكون في شكل أرشيف إلكتروني وحمايتها من العبث، وذلك لارتباط هذه المعلومات بالخصوصية الشخصية، عن طريق وضع برامج لحماية المعلومات أو عن طريق التوقيع الإلكتروني أو من خلال الأرقام السرية، ومن بين أهم المتطلبات الضرورية لحماية وأمن المعلومات هي¹¹⁴:

- دعم الإدارة العليا لنظام حماية وأمن المعلومات وتسليم مسؤوليتها إلى أشخاص محددين؛
- تشفير المعلومات التي تم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط؛

¹¹¹ مجيد شعباني وآخرون، الإدارة الإلكترونية للجماعات المحلية آلية لتحسين جودة الخدمة المقدمة، الملتقى الوطني الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام، يومي 17-18، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2014، ص 6.

¹¹² حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص ص 20-21.

¹¹³ علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

¹¹⁴ موسى عبد الناصر، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، العدد 09، الجزائر، 2011، ص 91.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن؛

- تحديد آليات مراقبة وتفتيش لنظم المعلومات والشبكات.

ث-9 الموقع الإلكتروني:

يعتبر الموقع الإلكتروني عنصر مهم من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويقصد به الصفحة التي توفرها المؤسسات على شبكة الإنترنت التي من خلالها يمكن أن تقدم خدمات لطلابها أو معلومات ومن خلالها يتم التواصل معهم، أو تتم عملية البيع والشراء،¹¹⁵.

ج- خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

قبل الشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية يجب مراعاة توفير الحاجة الفعلية لمثل هكذا مشاريع وكذلك مراعاة التكاليف ومدى توافق الخدمات المقدمة مع الإدارة الإلكترونية، وتلاءم الثقافة التنظيمية في الإدارة أو المؤسسة بصفة عامة، ومدى قابلية العاملين وكل المتفاعلين لهذا التحول، وعلى هذا الأساس لا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة بل من الضروري أن يمر هذا التطبيق بعدة مراحل وخطوات والتي يمكن حصرها في خمسة مراحل وهي¹¹⁶:

ج-1 إعداد الدراسة الأولية:

في هذه الدراسة يجب وضع فريق مكون من مختصين في الإدارة وآخرين في المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل الوصول إلى واقع حال الإدارة لتمهيد الطريق لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتحديد مختلف البدائل الممكنة ووضع أمام الإدارة العليا تقرير مشروع يشخص كل الجوانب المالية والتقنية والبشرية، حيث يصل الفريق إلى واحد من بين القرارات التالية :

- حاجة الإدارة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛

- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة يمكن العمل على تطويرها فقط؛

- الانسجام مع آخر التطورات الحديثة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

- عدم وجود الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

¹¹⁵ عمر بن محمد العتيبي، الأمن المعلوماتي في المواقع الإلكترونية ومدى توافقه مع المعايير المحلية والدولية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية

للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 67.

¹¹⁶ علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

ج-2 وضع خطة التنفيذ:

يتطلب التحول إلى هذه المرحلة توفّر شرط اتخاذ قرار الإدارة العليا وقبولها لتوصيات فريق إعداد الدراسة الأولية لتطبيق للإدارة الإلكترونية في الإدارة من خلال توفير خطط عمل تخص كل مرحلة من المراحل التي تمر بها عملية التنفيذ، وتتميز هذه الخطط بقابلية التطبيق والقياس وتكون مرتبطة برزنامة عمل محدد لتسهيل عملية التقييم.

ج-3 تحديد المصادر:

تسمح هذه المرحلة بتوفير الدعم لخطط التنفيذ، وتتمثل هذه المصادر في توفر المورد البشري اللازم لهذه العملية وكذلك توفير البرامج والأنظمة والحواسيب اللازمة ومختلف المعدات التي تدخل ضمن عملية تنفيذ المشروع، وكذلك تحديد البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ج-4 تحديد المسؤولية:

تعتبر هذه المرحلة من بين أهم المراحل ولا تقل شأنًا عن سابقتها، فمن خلالها يجب تحديد الهيئة والمهام التي ستوكل إليها، وكذلك تحديد مسؤولية الجهة التي تقوم بتوفير الإمكانيات المالية لتمويلها، وتحديد مهام كل موظف يعمل ضمن تنفيذ الخطة.

ج-5 متابعة التقدم التقني:

نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهي العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية¹¹⁷.

ح- البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية ووسائل الاتصال:

ح-1 البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية

إن أساس نجاح الإدارة الإلكترونية مبني على مدى توفر بنية شبكية قادرة على نجاح هذه العملية، كون أن البنية الشبكية هي أساس نقل المعلومات وضمان عملية الاتصال، وكذلك تعتبر الشرايين التي تربط بين مختلف المستويات الإدارية وبين الإدارة والأخرى، كما تربطها مع المواطن لأنه يعتبر أساس هذه العملية، وكذلك تسمح بربط المؤسسة والبيئة الدولية، لذا فمدى نجاح الإدارة الإلكترونية مرهون بمدى توفر بنية شبكية

¹¹⁷ علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، نفس المرجع السابق أعلاه، ص 64

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

متكاملة قادرة على تحقيق الأهداف، ومنه فالشبكة الإلكترونية هي تنظيم منسق للوحدات المستقلة، المنفصلة والمتداخلة بغرض تحقيق الأهداف بكفاءة أكثر مما لو تم العمل على تحقيقها عن طريق كل وحدة على حدا¹¹⁸.

قبل التطرق إلى البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية وجب التعريف بالشبكات كما يلي:

- **تعرف الشبكة بأنها:** "مجموعة من الحواسيب المرتبطة فيما بينها بواسطة خطوط فيزيائية يتم من خلالها تبادل المعلومات في شكل بيانات رقمية"¹¹⁹، أو هي "مجموعة من الحواسيب جهازين أو أكثر يتم ربطها معا بواسطة إحدى وسائل الربط وباستخدام أحد أنظمة التشغيل الخاصة وذلك لتمكين المستخدمين من التراسل فيما بينهم والمشاركة في البيانات والمصادر المتوفرة مثل الطابعة"¹²⁰.

- **كما تعرف بأنها:** "هي مجموعة من الكمبيوترات تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينها"¹²¹، أو هي: "نظام للعلاقات الترابطية التواصلية داخل المؤسسة أو فيما بين المؤسسات"¹²²، هذه الشبكات تتمثل في¹²³:

- مجموعة من الحاسبات قد تكون حاسبات شخصية مرتبطة معا، أو حاسبا كبيرا ترتبط به طرفيات (Terminals)؛

- تنظم معا، فهي تشكل نظاما واحدا تمثل فيه العنصر الأساسي، وقد يكون هذا النظام محليا كما يتسع ليغطي منطقة أو أكثر؛

- خطوط الاتصال التي تربط عناصر النظام ببعضها، وقد تكون سلكية أو لاسلكية، وتحدد طريقة الربط شكل الشبكة وبنيتها؛

- الموارد المتاحة: ويقصد بها المعدات والبرامج والمعلومات.

¹¹⁸ بوزكري الجيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016، ص ص 95-96.

¹¹⁹ محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص222.

¹²⁰ محمد عبده حافظ، الإدارة الإلكترونية للفنادق، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر-، 2011، ص87.

¹²¹ السيد مبروك ابراهيم، ادارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة ، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2014، ص212.

¹²² JEAN Brilman, **les Meilleures Pratiques du Management**, Les Editions D'organisation, Paris, France, 2001,p412

¹²³ علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية: أساسيات وأنواع الشبكات الإلكترونية وأمن ورقابة الشبكات والتجارة الإلكترونية والعمل عن بعد، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص22.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

متطلبات انشاء الشبكات: يمكن تلخيص أهم متطلبات انشاء شبكات إلكترونية فيما يلي¹²⁴:

1- وسائل الاتصال: تنتقل البيانات والمعلومات في شبكات الحاسب عبر وسائل أو قنوات اتصال (Communication Channels) تربط بين عناصرها، فوسائل الاتصال الشبكي تنقسم إلى نوعين رئيسيين¹²⁵:

أ- **الوسائل السلكية:** تستخدم الأسلاك والكابلات في نقل المعلومات والبيانات سواء كانت ممثلة بإشارات قياسية أو عديدة وهي تشمل:

- **الأسلاك المزدوجة المجدولة (Twisted-Pair wire):** تستخدم في الخطوط الهاتفية العادية كونها رخيصة التكاليف وسهلة التمير عبر المكاتب، لكن ورغم ذلك فنطاق ذبذباتها (Band width) منخفض نسبيا مما يؤثر على نقل المعلومات، وسرعتها في نقل المعلومات لا تتجاوز (1 Mega Byte/See).

- **الكابلات المحورية (Coaxial Cable):** وتتمثل في الأسلاك متعددة المحاور، إذ تنقسم إلى قسمين رئيسيين¹²⁶:

- **الكابل المحوري ذو الحيز الأساسي:** ويستخدم هذا الكابل للإرسال العادي للبيانات، ومن مميزاته سهل التركيب، وصيانته غير مكلفة، لكن يعاب عليه أنه محدود المسافة عالي التكلفة مقدار السرية فيه منخفض جدا.

- **الكابل المحوري ذو الحيز العريض:** يستخدم هذا الكابل في الإرسال إلى مسافات أطول من الكابل المحوري ذو الحيز الأساسي، وعادة ما يستخدم لنقل المعلومات والبيانات لمسافة بين 12 كلم أو أكثر، فالكابل المحوري يجب أن يوضع داخل الجدران، ولهذا السبب تكون تكلفته مرتفعة وصعب التركيب مقارنة مع الكابل مزدوج السلك، ومن بين ما يتميز به هذا النوع من الكابلات نذكر¹²⁷:

✓ سرية أفضل من الكابلات السابقة؛

✓ جيد في الحد من التشويش أو التدخل؛

¹²⁴ جعفر صادق الحسني، سرحان سلمان داود، تكنولوجيا شبكات الحاسوب، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 72-73.

¹²⁵ علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين علاء عبد الرزاق السالمي، نفس المرجع السابق أعلاه، ص 27.

¹²⁶ هاني وجيه العطار، التجارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 240.

¹²⁷ جعفر صادق الحسني، سرحان سلمان داود، نفس المرجع السابق، ص 73.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

✓ اتساع نطاق ذبذباتها، فسرعتها تصل إلى (100 Mega Byte/See).

ومن بين عيوبه نذكر ما يلي: - صعب التركيب وغالي الثمن؛

- تكلفة الصيانة عالية.

- **كابلات الألياف الضوئية (Fiber Optics):** يتكون هذا النوع من الكوابل من حزمة الموصلات الزجاجية المصنوعة من السليكون النقي والقادرة على نقل الضوء، وتستخدم أنواع عديدة من الألياف البصرية، أهمها الألياف الزجاجية أحادية النمط والتي تعتبر أحدث تقنيات صناعة الكابلات فسرعتها تبلغ عشرة أضعاف سرعة الكابلات المحورية¹²⁸.

تتعامل كوابل الألياف الضوئية مع النبضات الضوئية بدلا من الإشارات الكهربائية (كما في الكوابل الأخرى)، كما تتمتع بمناعتها العالية ضد أي تأثيرات خارجية، فهي تمتاز بقدرتها على منع امتصاص أي موجات خارجية أو انتشار أي موجات داخلية إلى الخارج، مما يجعلها أكثر أمنا في نقل الإشارات، يمكن أن نميز بين نوعين من كوابل الألياف الضوئية، أحادية الطور ومتعددة الأطوار¹²⁹.

ب- **الوسائط اللاسلكية:** وهي تلك التي تستخدم موجات الأثير في النقل مثل¹³⁰:

- **الميكروويف (Microwave):** يستخدم لبث الصوت والمعلومات الصوتية (عبر الموجات الإلكترية مغناطيسية) مع استخدام محطات تقوية، تلتقط هذه الموجات ثم تعيد بثها بعد تقويتها مما يسمح بنقلها إلى مسافات بعيدة¹³¹.

- **الأقمار الصناعية (Satellites):** تستخدم محطات أرضية لبث وتوزيع والتقاط البيانات والمعلومات الصوتية والمرئية عبر الأثير أو عبر الفضاء، وبالطبع فإن السعة والسرعة ودرجة الوضوح في هذا النوع من وسائط الاتصال، تتفوق على جميع الوسائط الأخرى، ويمكن التمييز بين نوعين¹³²:

- **تقنية البث الموجي المحدود (الترددات الراديوية ضيقة النطاق):** توفر هذه التقنية لمستعملها أمنا كبير لمعلوماتهم وذلك بضمان الخصوصية وعدم التداخل، ومن وجهة نظر العميل من أحد عيوبها أن المستخدم النهائي يجب أن يحصل على ترخيص FCC لكل موقع تطبق فيه هذه التقنية.

¹²⁸ هاني وجيه العطار، نفس المرجع السابق، ص240.

¹²⁹ جعفر صادق الحسني، سرحان سلمان داود، نفس المرجع السابق أعلاه، ص74.

¹³⁰ هاني وجيه العطار، نفس المرجع السابق أعلاه، ص241.

¹³¹ علاء عبد الرزاق محمد السالمي، أتمتة المكاتب المتقدمة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص335.

¹³² جعفر صادق الحسني، سرحان سليمان داود، نفس المرجع السابق، ص85.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- تقنية البث الموجي واسع النطاق (الترددات الراديوية ذات الطيف المنثور): تستخدم أغلب أنظمة الشبكات اللاسلكية تقنية المجال الواسع، وهذه التقنية ابتكرتها الأجهزة العسكرية لاستخدامها في أنظمة الاتصالات الآمنة الحساسة جدا، وهناك نوعان من هذه التقنية فالأولى تتمثل في تقنية التردد المتغير واسع النطاق FHSS، وأخيرا تقنية البث الموجي بالتوالي DSSS.
- الجدول رقم (04): سرعة نقل البيانات لمختلف وسائط النقل

وسائط النقل Transmission Media	السرعة Speed
الكابل الزوجي السلك المجدول Twisted Pair Wiring Cable	Up to 100 Megabits Per Second (Mbps)
الميكروويف Microwave	Up to 600 Mbps
الأقمار الصناعية Satellites	Up to 600 Kbps
الكابلات المحورية Coaxial Cable	Up to 600 Gigabits Per Second (Gbps)
كابلات الألياف الضوئية Fiber Optics	Up to 600 Terabits Per Second (Tbps)

Source : Laudon Kenneth, Laudon Jane, **Management Information System Management The Digital Firm**, th edition, Prentice Hall, Nez Jersey, 2006 ; P272.

- 2- بطاقات الشبكة:** تشكل هذه الأخيرة الوصلة الفيزيائية بين الحاسوب والكابل حيث يتم إدخالها ضمن منفذ توسيع اللوحة الأم ومن ثم يتم وصل الكابل إليها عبر البوابة المناسبة، إذ أن كل بطاقة تستخدم بروتوكولا معيناً للاتصال عبر الشبكة، فمن بين وظائف بطاقات الشبكة نذكر¹³³:
- استلام البيانات من المعالج المركزي بشكل متوازي ووضعها بشكل متسلسل لبثها عبر خطوط الشبكة المسؤولة عن نقل هذه البيانات؛
 - استلام البيانات القادمة بشكل متسلسل وتوزيعها على مجموعة الخطوط المتوازية التي تؤدي إلى وحدة المعالجة المركزية.

¹³³ جعفر صادق الحسني، سرحان سليمان داود، نفس المرجع السابق، ص 87.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

عند تصنيع بطاقات الشبكة يخصص لها عنوان رقمي وحيد لا يشبه عنوان أي بطاقة أخرى، يخزن هذا العنوان في ذاكرة من نوع (ROM) مثبتة على الكارت يسمى هذا العنوان (Media Access Control "MAC") وعند تشغيل الحاسوب تنتقل نسخة من هذا العنوان إلى ذاكرة الحاسوب (RAM) لكي يكون بمثابة عنوان فيزيائي لذلك الحاسوب، بحيث تتعرف أجهزة الشبكة من خلاله على الحاسوب الذي ثبت فيه الكارت.

3- المرددات: يتم استخدامها عند ضعف الإشارة المنقولة عبر خطوط الشبكة وأجهزتها بعد قطعها لمسافات معينة، والتي تصبح غير واضحة المعالم، فالمرددات تقوم بتنقية هذه الإشارات وتضخيمها ومن ثم تعيد بثها خلال الشبكة، مما يجعل هذه الأجهزة قادرة على توسيع حيز انتشار الشبكة وزيادتها وزيادة العقد المرتبطة بها، فالمرددات تستخدم في الشبكات السلكية واللاسلكية وتعمل في الطبقة الفيزيائية من النظام المفتوح، مما يمكنها من الربط بين وسائط نقل مختلفة حيث يمكن أن يكون الكيبل الواصل إلى المردد من أحد الأطراف ذات النوع المحدول، بينما في الطرف الآخر يمكن أن يكون من النوع المحوري.

4- المجمعات: هي عبارة عن أجهزة ربط وتوصيل تستخدم لربط مجموعة أجهزة في الشبكة، حسب الفتحات التي يتمتع بها وتكون عادة 4 أو 8 أو 16 أو 32 فتحة أو أكثر، كما ينظم حركة مرور البيانات فيما بينها، فهو يؤمن استقبال البيانات المرسله، من جهاز معين في شكلها الثنائي وتوزيعها على بقية الأجهزة. المجمعات كالمرددات تعمل في الطبقة الفيزيائية من النظام المفتوح، أي أنها قادرة على الربط بين وسائط نقل مختلفة مع عدم قدرتها على الربط ما بين شبكات ذات هيكليات مختلفة، إذ تتميز المجمعات بأنه في حالة حدوث عطل في أحد الخطوط الموصولة به فإن ذلك لن يؤثر على أداء الخطوط الأخرى¹³⁴. وهذه المجمعات تحتوي على نوعين أساسيين يتمثلان في¹³⁵:

- **المجمعات النشطة:** تعتبر من الأنواع الأكثر استعمالا، ولها القدرة على إعادة توليد أو إنعاش وإرسال إشارات البيانات بنفس الطريقة التي يعتمد عليها مكرر الإشارات؛
- **المجمعات الخاملة:** إذ يقتصر دورها على استقبال البيانات من جهاز وتوزيعها على بقية الأجهزة المرتبطة بها، دون إمكانية إنعاش إشارات هذه البيانات.

¹³⁴ جعفر صادق الحسني، سرحان سليمان داود، نفس المرجع السابق، ص 89.

¹³⁵ عبد المجيد ميلاد، المعلوماتية وشبكات الاتصال الحديثة، اندماج التكنولوجيات، سنيكت، 2003، ص 132.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

5- الجسور: هي عبارة عن أجهزة تشبه المرددات، تستقبل الإشارات الواردة إليها، تقويها وتعيد إرسالها إلى هدفها، فهي قادرة على تمرير إشارة واحدة كل مرة بعد فحص البيانات وتحليلها لتحديد وجهة إرسالها مما يؤثر على حركة البيانات في كل مقطع من الشبكة.

تعمل الجسور في الطبقة الثانية من النظام المفتوح مما يعني أنها تتمكن من التعامل مع شبكات تستخدم وسائل نقل مختلفة (تختلف في طبقاتها الفيزيائية)، إلا أنها من نفس البنية الهندسية ومتماثلة في طبقة وصل البيانات.

الفرق بين الجسور والمرددات يتمثل في أن الجسور تقوم بمعالجة وفحص أطر البيانات وتحليلها لتحديد وجهة إرسالها، وذلك من خلال التعامل مع العنوان الفيزيائي للإطار¹³⁶.

6- المبدلات (المحولات): هي عبارة عن جسر يتمتع بعدة فتحات يمكن من ربط أكثر من شبكتين محليتين، كما يؤمن بجميع شبكات أو أجزاء شبكات متباينة، وتوجيه حزم البيانات المتبادلة عبرها إلى أصحابها، فهو يقوم بالإضافة إلى التحسينات الخاصة به بوظائف جهازي المجمع والجسر معا¹³⁷.
فهذه المحولات تتميز بما يلي¹³⁸:

- معالجة البيانات فيها تكون من خلال الكيان المادي، بينما في الجسور فإن المعالجة تتم برمجيا، إذ يقوم المحول ببناء جداول العنونة في دوائر إلكترونية مخصصة لهذا الغرض في حين نجد أن الجسور تحتفظ بجداول العنونة الخاصة بها في الذاكرة العشوائية، مما يوفر أداءا متميزا للمحولات في تمرير أطر البيانات بسرعة أكبر من الجسور؛

- معظم المحولات لها القدرة على استخدام كافة منافذها في نفس الوقت، مما يجعلها أكثر سرعة من الجسور والمجمعات، كما تتميز بكون لها أكثر من نطاق تصادم؛

- لا تدرس العناوين المثبتة في الأطر الواردة إليها من الأجهزة المرتبطة بها مباشرة كما في الجسور لأن عناوين هذه الأجهزة المرتبطة بمنافذ المحول تكون معروفة مسبقا من قبل المنفذ، فكل منفذ يعرف ما هو رقم الجهاز الموصل به لحظة البدء بتشغيل الجهاز؛

- يقوم المحول مثل الجسور بإعادة بث الحزمة التي تحوي عنوان مستهدف غير معروف لجميع مقاطع الشبكة باستثناء المقطع الذي وردت منه الحزمة.

¹³⁶ جعفر صادق الحسني، سرحان سليمان داود، نفس المرجع السابق، ص 90.

¹³⁷ عبد المجيد ميلاد، نفس المرجع السابق أعلاه، ص 133.

¹³⁸ جعفر صادق الحسني، سرحان سليمان داود، نفس المرجع السابق، ص ص 92-96.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

الجدول رقم (05): الفروق الرئيسية بين المجمع والمحول

المحول:	المجمع:
أكثر من نطاق تصادم واحد	نطاق التصادم واحد
سعة حزمة مخصصة لكل منفذ (Dedicated Bandwidth)	سعة حزمة مشتركة لجميع المنافذ (Shared Bandwidth)
يعمل في الطبقة الثانية من النظام المفتوح	يعمل في الطبقة الأولى من النظام المفتوح
يقوم بدراسة الحزمة الواردة إلى أحد منافذه لمعرفة المنفذ الذي سوف يقوم بإرسال الحزمة اليه.	يمرر الحزمة الوارد من أحد منافذه إلى جميع المنافذ الأخرى

المصدر: جعفر صادق الحسني، سرحان سليمان داود، تكنولوجيا شبكات الحاسوب، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الاردن، 2006، ص 98.

7- الميسرات (الموجهات): هي عبارة عن أجهزة تستخدم لربط شبكتين أو أكثر، لتوليد شبكة أكثر (Internetwork)، وذلك لتوفير إمكانية الاستفادة من المصادر المتاحة وتبادل المعلومات من خلال توفير عدة ممرات للتراسل ما بين هذه الشبكات، مما يعني أنها قادرة على العمل في الطبقة الثالثة (الشبكة) من النظام المفتوح، مع ضرورة تجانس البروتوكولات المستخدمة في هذه الطبقة بالنسبة للشبكات التي تقوم الموجهات بالربط بينها.

من أهم خصائص الموجهات قدرتها على اختيار أفضل مسار يمكن أن تسلكه الحزمة وصولاً إلى هدفها، ولتحقيق الهدف يقوم هذا الأخير ببناء جدول يسمى جدول التوجيه يحتوي معلومات عن أفضل ممر يؤدي إلى عنوان معين في الشبكة.

الفرق بين الموجهات والجسور: من بين أهم الفروق الرئيسية بين الموجهات والجسور نذكر¹³⁹:

- يقوم الموجه بإتلاف الحزمة التي تحتوي على عنوان لشبكة مستهدفة غير معروفة بالنسبة إليه، بينما تعيد الجسور بث مثل هذه الحزم إلى جميع مقاطع الشبكة باستثناء المقطع الذي وردت منه الحزمة؛
- يحتوي جدول التوجيه على عناوين الشبكات وعناوين الموجهات الأخرى التي تم التعامل معها من قبل، في حين أن جدول التجسير يحتوي على العنوان الفيزيائي لكل جهاز موجود في مقطع معين من الشبكة سبق التعامل معه.

¹³⁹ جعفر صادق الحسني، سرحان سليمان داود، نفس المرجع السابق، ص 98-99.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

مميزات الموجّهات: من بين مزايا الموجّهات نذكر:

- القدرة على ربط شبكات بمعدات وبنيات هندسية مختلفة، واختيار أفضل ممر تسلكه الحزمة عبر الشبكة؛
- تساعد على تقليل حجم حركة حزم البيانات داخل الشبكة، وتمنع مرور حزم النشر من خلالها والواردة من إحدى الشبكات المرتبطة بها إلى شبكة أخرى في الطرف الآخر من الوجه.

عيوب الموجّهات: أما عيوب الموجّهات فتمثلت في:

- كلفتها عالية قياسا بالجسور والمرددات فهي تؤدي عملها فقط بوجود البروتوكولات من النوع الوجه؛
 - عملها بطيء مقارنة بالجسور والمحولات، وذلك بسبب حاجتها لأداء جملة عمليات حسابية معقدة على الحزمة قبل إعادة بثها باتجاه هدفها، وذلك لأنها تعمل ضمن الطبقة الثالثة من النظام المفتوح؛
 - عمليات التحديث في حالة التوجيه الديناميكي تؤدي إلى حدوث حركة مرور عالية من الشبكة.
- 8- الموجّهات الجسرية:** هي عبارة عن أجهزة تجمع بين وظائف الموجّهات والجسور معا، فعندما يستلم حزمة بيانات موجّهة فإنها تقوم بعمل الوجه باختيار أفضل ممر للحزمة وتوجيه الحزمة بعد ذلك نحو هدفها، وعندما يستلم الجهاز حزم بيانات غير موجّهة فإنه يقوم بعمل مشابه لعمل الجسور بتمرير الحزمة نحو هدفها بالاعتماد على العنوان الفيزيائي.

لكي يقوم الوجه الجسري بعمله فإنه يستعين بمجدول للتجسير يحتوي على عناوين فيزيائية، وجدول آخر للتوجيه يحتوي على عناوين الشبكات التي يمكن الوصول إليها، فهذه الأجهزة تعتبر مناسبة في الشبكات المهجنة التي تستخدم خليط من البروتوكولات الموجّهة وغير الموجّهة، وهي تعمل في الطبقة الثانية والثالثة من النظام المفتوح¹⁴⁰.

9- البوابات: هي عبارة عن أجهزة تستخدم للربط ما بين شبكتين بغض النظر عن بنيتها الهندسية وأنواع الكوابل المستخدمة في الربط ما بين عناصر الشبكة، بحيث لها القدرة على ربط شبكات تستخدم بروتوكولات مختلفة في طبقتها الثالثة وفقا للنظام المفتوح.

تقوم البوابات بترجمة البروتوكولات المستخدمة في الشبكة الأولى إلى البروتوكولات المستخدمة في الشبكة الثانية والعكس، وذلك عندما تستخدم البوابات للربط ما بين شبكتين، فبالرغم من أن البوابات تمتاز بقيامها بربط شبكات ذات أنظمة اتصال مختلفة إلا أنه يعاب عليها ما يلي:

✓ كلفتها عالية وصعوبة التنصيب (التركيب)؛

¹⁴⁰ جعفر صادق الحسني، سرحان سليمان داود، نفس المرجع السابق، ص 103-104.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

✓ بطيئة في أداء وظائفها لكثرة المعالجات التي يجب أن يقوم بها الجهاز على حزمة البيانات (عملية الترجمة).

10- المودم: هو عبارة عن جهاز يسمح بنقل البيانات بين الحاسبات الآلية من خلال تحويل الإشارات الرقمية للبيانات المخزنة داخل الحاسب المرسل إلى إشارات تناظرية حتى يمكن حملها بواسطة أسلاك الهاتف إلى الحاسب المستقبل، ويوجد نوعين من المدام هما: مودم داخلي يتمثل في شريحة من الدوائر الإلكترونية مثبتة داخل جهاز الحاسب الآلي، ومودم خارجي التي تتمثل في أجهزة مستقلة خارج جهاز الحاسب الآلي ولكنها متصلة به من خلال حزم الكابل¹⁴¹.

11- المضاعفات (وحدات الاتصال المتعدد): هي عبارة عن جهاز يستلم إشارات من عدة مصادر يقوم بتجميعها وإرسالها عبر خط واحد للإرسال يدعى بمضاعف الإرسال، فهو يقلل من التكاليف ويزيد من سرعة إرسال البيانات، من خلال الاستغناء عن ربط كل عقدة من المصدر بخط مستقل مع الهدف، مع إمكانية استخدام خط التوصيل الرئيسي المشترك بين المضاعفين المرسل والمستقبل من النوع السريع في تراسل البيانات¹⁴².

بالإضافة إلى كل ما سبق يمكن إضافة المتطلبات التالية¹⁴³:

- توفير مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة التقليدية، وغير التقليدية (قواعد وبنوك المعلومات)؛
 - توفير الأجهزة المناسبة للشبكة Hardware من حواسيب وغيرها؛
 - توفير البرمجيات المناسبة Software لمعالجة المعلومات واسترجاعها، ويمكن تطوير هذه البرمجيات أو الاستعانة بالبرمجيات الجاهزة؛
 - توفير نظام مناسب للاتصالات تجعل الشبكة قادرة على تبادل المعلومات بين الجهات المشاركة في الشبكة؛
 - توفير المتطلبات البشرية والخبرات اللازمة والمؤهلة من مبرمجين ومشتغلين وخبراء وإداريين.... الخ؛
 - أما المتطلب الأخير للشبكة فهو "المستفيدون النهائيون" الذين ستقدم لهم الشبكة معلوماتها وخدماتها المختلفة، ويتكون مجتمع المستفيدين من شبكات المعلومات غالبا من الفئات التالية:
- ✓ العاملون في مجال التخطيط المختلفة؛

¹⁴¹ أمينة قدايفة، أثر تكنولوجيا المعلومات على المزيج التسويقي -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص الإدارة التسويقية، جامعة أحمد بوقرة-بومرداس، 2014، ص 48.

¹⁴² جعفر صادق الحسني، سرحان سليمان داود، نفس المرجع السابق، ص 106-111.

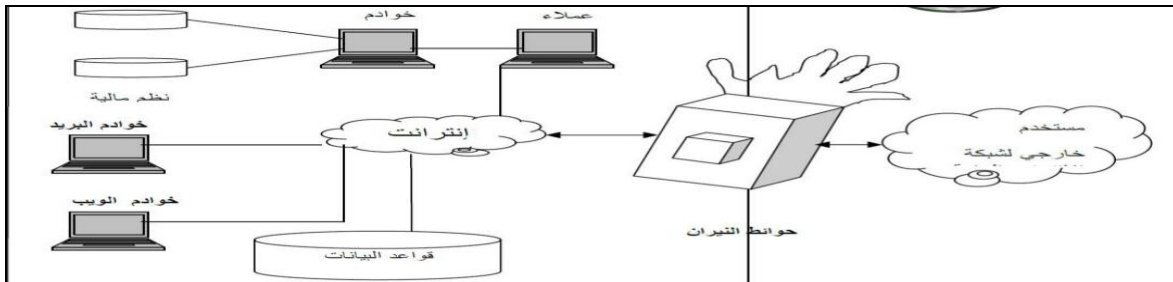
¹⁴³ محمود القدوة، نفس المرجع السابق، ص 221-222.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- ✓ متخذو القرارات وخاصة في الإدارات العليا؛
- ✓ الباحثون في مختلف التخصصات والميادين؛
- ✓ الدارسون وخاصة طلبة الدراسات العليا؛
- ✓ المتخصصون والعاملون في الميادين المختلفة؛
- ✓ المؤسسات الاقتصادية، العلمية والثقافية والتربوية والحكومية وغيرها؛
- ✓ المكتبات ومراكز التوثيق ومراكز المعلومات المختلفة.

وتتكون البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية من العناصر الآتية:

- **الشبكات الخاصة:** يقصد بها الشبكات التي تكون خاصة بالإدارة في حد ذاتها، والتي تسمح بربط مختلف المستويات الإدارية مع بعضها البعض، وتنقسم إلى قسمين هما الإنترنت والإكسترنات.
 - **شبكة الإنترنت Intranet:** استعمل مصطلح الانترنت لأول مرة سنة 1994 وتسمى كذلك بالشبكة الداخلية للإدارة، وهي الشبكة التي تربط بين حواسيب الموظفين في مختلف المستويات داخل الإدارة والتي كذلك تسمح بربط حواسيب المصالح الإدارية مع بعضها البعض، ويتم هذا من خلال ربط الحاسوب المركزي (**Server**) مع الحواسيب الأخرى عن طريق الموزع الشبكي.
- الشكل رقم (10): شبكة الانترنت وموصلاتها الفرعية



المصدر: بوزكري الجيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص ادارة أعمال وتسويق، جامعة الجزائر 03، 2016/2015، ص115.

تنبع الحاجة إلى الانترنت في المؤسسات لمجموعة من الأسباب يمكن إيجازها فيما يلي¹⁴⁴:

- **تقليل التكاليف:** يعمل الجهاز الخادم في شبكة الانترنت على تقليل الحاجة إلى وجود نسخ متعددة من البرامج وقواعد البيانات لأن هيكل موقع شبكة الانترنت مطابقة تماما لبنيته، بحيث تسمح هذه البنية بخدمة

¹⁴⁴ أمال أيوب، نفس المرجع السابق، ص41.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

وتنزيل الملفات والتطبيقات بسهولة ويسر، كما أن الوصول إلى البيانات المشتركة يمكن أن ينفذ عن طريق قاعدة البيانات المشتركة ويتم الوصول إليها من المستخدمين كل تبعاً للصلاحيات الممنوحة له، بالإضافة إلى الاستغناء عن الكثير من المطبوعات والنماذج الورقية التي تقدم الانترنت حلولاً إلكترونية لها؛

- **توفير الوقت:** يخفض استخدام الانترنت الكثير من الوقت الضائع في الاتصال بين عناصر المؤسسة، كما يؤمن وسيلة ضمان لدقة سير الاتصالات وعدم تكرارها؛

- **الاستقلالية والمرونة:** تربط الانترنت بين العديد من الأجهزة حالها في ذلك حال كل الشبكات الحديثة، أما الجديد الذي تنفرد به الانترنت فهي إمكانية النفاذ إلى موارد المعلومات عن طريق تطبيق واحد هو المستعرض ومن منصات عمل مختلفة؛

- **العمل على تسخير خدمات الانترنت.**

فشبكة الانترنت يمكن أن تحقق العديد من المزايا نذكر من بينها ما يلي¹⁴⁵:

- تحسين مستوى الاتصالات: توفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين وفقاً لاحتياجات العاملين؛
- تدريب وإعادة تعليم العاملين في المؤسسة، وتعزيز الكفاءة المطلوب تحقيقها في أداء الأعمال؛
- دعم التفاعلات على المستوى العالمي.

- **الإكسترنات Extranet:** وهي عبارة عن شبكة إنترنت داخلية توسعت وامتدت خدماتها إلى أشخاص خارج الإدارة وهي الميزة التي تميزها عن سابقتها، حيث يكون هؤلاء الأشخاص مخولين لهم الاتصال من داخل الإدارة الداخلية، حيث تمثل الإكسترنات شبكة محمية يكمن دورها في الربط بين الإدارة وعملائها أو مورديها أو فروعها¹⁴⁶، وذلك من خلال حصول هؤلاء الأشخاص الذين يقعون خارج الإدارة على كلمة سر (Passwords)، تسمح هذه الأخيرة من تجاوز الجدار الناري (Firewall)*.

ح-2 الشبكات العامة (الإنترنت):

كلمة الانترنت ليست عربية، وإنما هي كلمة إنجليزية مكونة من مقطعين inter وهو اختصار لكلمة international والتي يقصد بها الدولية أو العالمية، أما المقطع الثاني net فهو اختصار لكلمة Network بمعنى الشبكة، وبضم المقطعين لبعضهما البعض يصبح المعنى الشبكة الدولية، فالبعض يطلق عليها شبكة

¹⁴⁵ جمعة اسماعيل العياط، نفس المرجع السابق، ص 50.

¹⁴⁶ عبد الستار العلمي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 240.

* الجدار الناري هو برنامج حماية موجود بالحاسوب يمنع من الاختراق عن طريق الشبكة للمستخدمين الذين ليس لهم أمر بالدخول للحاسوب.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

التشبيك أو شبكة الشبكات، وذلك كونها تربط معظم الشبكات في العالم دون أي اعتبار للحدود الجغرافية¹⁴⁷.

تعتبر الشبكات العامة مرحلة من مراحل تطور الشبكات بعد الإنترنت والإكسترنات والتي ما تسمى بالإنترنت، والتي تعد من بين أهم أسس الشبكات في الإدارة الإلكترونية. وتعرف على أنها "مجموعة من شبكات الحواسيب على اختلاف أنواعها وأحجامها، وشبكات الاتصال التي تربط فيما بينها لتقدم العديد من الخدمات والمعلومات بين الأفراد أو الجماعات، وتعتمد على نظام تراسل عالمية تسمى بـ (TCP/IP) وبرمجيات لتشكيل لغة تخاطب واحدة تفهمها جميع الشبكات والحواسيب المتصلة بالإنترنت وتساعد على نقل وتبادل المعلومات"¹⁴⁸.

شبكة الانترنت أهمية كبرى في بناء عالم الإدارة الإلكترونية لاعتبارات مهمة نذكر منها¹⁴⁹:

- أن شبكة الانترنت هي أم الشبكات، وتعتبر قاعدة الانطلاق التقنية للإدارة الإلكترونية؛
- وسيلة الإدارة الإلكترونية للولوج إلى السوق الكوني والاندماج في أنشطة الأعمال الكونية لتلبية احتياجات الزبائن والمستفيدين في كل زمان ومكان؛
- تعتبر أساس خيارات تطوير تكنولوجيا الاتصالات والشبكات وتحويل المؤسسات الاقتصادية إلى مؤسسات مرنة ومفتوحة تستند إلى المعرفة.

فلشبكة الانترنت عدة خدمات وتطبيقات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي¹⁵⁰:

- البريد الإلكتروني (Electronic Mail): بحيث يعتبر من أهم وأوسع الخدمات انتشارا عبر الشبكة العالمية، وتستخدم لأغراض مهنية ووظيفية وشخصية مختلفة؛
- قوائم النقاش (List Serve): هو برنامج يعمل على متابعة وصيانة قوائم ومنتديات النقاش، حيث يعقد مستخدمو هذه الخدمة مناقشات حول موضوع من الموضوعات، عن طريق استخدام بريدهم الإلكتروني؛

¹⁴⁷ داود عبد الرزاق الباز، الإدارة العامة (الحكومة) الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، مجلس النشر

العلمي، الكويت، 2004، ص 20

¹⁴⁸ زياد القاضي وآخرون، مقدمة إلى الإنترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 25.

¹⁴⁹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، نفس المرجع السابق، ص 36.

¹⁵⁰ جمعة اسماعيل العياط، نفس المرجع السابق، ص 48-48.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- المجموعات الإخبارية (News Group): هي عبارة عن منتديات تجمع الأفراد المهتمين بنفس الموضوع، منظمين في شكل مجموعات، بحيث يكون اهتمام كل واحدة من هذه الأخيرة معالجة أو مناقشة موضوع معين¹⁵¹؛
- التجارة الإلكترونية (E-Commerce): يتم من خلالها مختلف أنواع التعاملات التجارية وعقد الصفقات والإعلان عن مختلف أنواع البضائع والمنتجات وتسويقها؛
- الدخول إلى شبكات المعلومات وفهارس المكتبات: يساعد في الدخول إلى العديد من شبكات البحث الأكاديمية وغير الأكاديمية المحوسبة على المستوى الإقليمي، وفي مناطق العالم المختلفة، بالإضافة إلى إمكانية الدخول على فهارس المكتبات العالمية الكبرى مثل مكتبة الكونغرس؛
- التعليم عن بعد (الجامعات المفتوحة): هي نمط تعليمي جديد في نظامه وطرق تدريسه وأساليب إدارته وبرامجه، يعتمد على كافة الوسائط والتكنولوجيات التي يتم التعليم من خلالها عن بعد.
- خ- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
- إن اختلاف البيئة التي تطبق فيها الإدارة الإلكترونية ونوعية مخطط المشروع التي تسعى كل مؤسسة إلى تطبيقه ينتج عنه معيقاته تختلف من مشروع إلى آخر، فمثل هذه المشاريع تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، وكذلك كفاءة المورد البشري، والإجراءات المتخذة في سياق تطبيق الإدارة الإلكترونية، فمعظم الإدارات تتميز بإجراءات روتينية تعيق عملية التحول وكذلك الأمية الرقمية، ويمكن القول أن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية مبني على عدم توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بشرية، مالية، أمنية، تقنية، ثقافية، نظم المعلومات، الشبكات...، فكلما توفرت متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية قلت هذه المعوقات، ومن أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية هي¹⁵²:
- عدم وضوح الرؤية من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها؛
 - عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية التي تسهل عملية تطبيقها؛
 - قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية؛
 - التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري؛

¹⁵¹ VICTOR Sandoval, **Les autoroutes de L'information**, Edition Shermés, Paris, France, 1995, p70

¹⁵² محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2009، ص74.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- النظرة الضيقة لمفهوم الإدارة الإلكترونية التي يرى البعض أنها تستغني بنسبة كبيرة على العنصر البشري مما يقوي ثقافة مواجهة التغيير؛
- أمن المعلومات وتأمين حمايتها؛
- عدم وجود ثقافة لدى العملاء والمتفاعلين بصفة عامة وعدم معرفة مزايا الإدارة الإلكترونية؛
- ارتفاع مستوى مقاومة التغيير لدى العمال بسبب الأمية الإلكترونية، أو الخوف من فقدان المنصب؛
- معوقات اللغة جراء عدم استعمال السلطة المطبقة لبرنامج الإدارة الإلكترونية من ترجمة البرامج الإلكترونية، وعدم توفير اللغة الوطنية في المواقع الإلكترونية للإدارات والقطاعات الوزارية... الخ.

6- نظام الإدارة المدمجة:

6-1 مفهوم نظام الإدارة المدمجة:

الدمج هو إنشاء وتعزيز الروابط التي يمكن أن توجد بين كيانات أساسيين أو أكثر من أجل استخلاص كيان واحد وواحد فقط يجمع الكيانات السابقة ويحافظ في سلوكه على الترابط الداخلي فيما بين الكيانات. ويركز نظام الإدارة المدمجة على تطوير منظومة متناسقة قادرة على الاستجابة لمتطلبات الأنظمة الإدارية المختلفة، وفي هذا السياق تعرف AFNOR نظام الجودة المدمج بأنه "عبارة عن نهج أو مجموعة من الخطوات موجهة للنظر بطريقة شاملة ومتناسقة للمتطلبات المختلفة من الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية.

فنظام الإدارة المدمجة هو عبارة عن إستراتيجية تتبناها المنظمة قد تكون صناعية، تجارية، مالية، ... إلخ، وهو ناتج عن التطور المنطقي للأهداف الإستراتيجية لها، كذلك يمكن اعتباره اختيار إستراتيجيا مشروطا بعدة عوامل كالتأثيرات البيئية الداخلية والخارجية، أهداف المنظمة وكل ما يحتويه من نظم تكنولوجية، اقتصادية، مالية، تنظيمية، اجتماعية وبشرية، هذا التكامل يتركز على إثبات حالة التماثل (التشابه الكبير) المفاهيمي للأنظمة الثلاثة، كما تعتبر الإدارة المدمجة إستراتيجية تركز على تكامل الأنظمة الثلاثة: الجودة، السلامة، البيئة. ويستند هذا الدمج على الملاحظة التي تشير إلى وجود تشابهات نظرية بني سلسلة المواصفات الثلاثة المتمثلة في:

- العلاقة بين سلسلة مواصفات ISO9000 و OHSAS18000 و ISO14000 ؛
- التحسين المستمر على أساس منهج PDCA ؛

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- القضاء على المشاكل من المصدر، ومساءلة جميع الموظفين، وإشراك الإدارة العليا، وتنفيذ عملية التدقيق، ومتطلبات إدارة السجلات والتوثيق¹⁵³.

6-2 تعريف الإدارة المدمجة:

نظام الإدارة المتكامل هو نظام واحد شامل ومترابط يسمح بإنشاء وتنفيذ أهداف المؤسسة فيما يتعلق بالجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية بطريقة متناسقة، ويلغي هذا النظام المتكامل التعقيدات التي يمكن أن تنشأ بين هذه الأنظمة¹⁵⁴.

6-3 خصائص نظام الإدارة المدمجة:

من بين الخصائص نظام الإدارة المدمجة هو تميزها بتقديم نظام واحد مفتوح يحتوي على جميع الأنشطة التي تلبي متطلبات الوظائف الإدارية للمؤسسة، عوضاً عن تلبية متطلبات كل نظام مفصول على حدة، كما أنه وبالرغم من أن كل نظام من أنظمتها (الجودة، البيئة، السلامة) قد تطور بصفة مستقلة عن الآخر إلى أنهم يتميزون بعناصر مشتركة، تتمثل في السياسة، الأهداف، التنظيم، الوثائق، المخططات، الإجراءات، السجلات والمراجعة، وكلها تدخل في النظام الإداري والفلسفة التنظيمية للمؤسسة من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمراقبة¹⁵⁵.

6-4 مضمون الأنظمة المدمجة:

إن أول ظهور لنظام الإدارة المدمجة كان في أبحاث بعض المجالات التي ورد فيها ذكره بطريقة غير رسمية، حس تناولت مختلف عناصره كتعريفه، تقديم مكوناته، والمقاربات المتعلقة به، ثم بدأ هذا المفهوم يتطور شيئاً فشيئاً من خلال التطبيقات، ومنذ سنة 1990 تبنت منظمات الأعمال في العالم نظام الإدارة المدمجة (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية) كرهان وبرهان حقيقي تنافسي تواجه تحديات السوق الدولية، كما

¹⁵³ بوحروود فتحية وآخرون، نظم الإدارة المدمجة كتوجه حديث لمنظمات الأعمال الجزائرية دراسة تحليلية (2017-1998)، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 2، ص 4.

¹⁵⁴ دروس أنظمة التسيير، موقع التعليم عن بعد، جامعة المسيلة، أنظر: https://elearning.univ-msila.dz/moodle/pluginfile.php/282341/mod_resource/content/0/%D9%814%D8%A3%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%8A%D9%8A%D8%B1.pdf

تاريخ الاطلاع 2022/11/07

¹⁵⁵ دروس أنظمة التسيير، موقع التعليم عن بعد، جامعة المسيلة، مرجع سبق ذكره.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

اعتبرته كوسيلة إشهار وتعريف عالمي لها، هذا أدى إلى تطور نظام الإدارة المدججة بصورة متسارعة لدى العديد من المنظمات التي اعتبرته وسيلة هامة وفعالة لتطويرها وتنميتها.¹⁵⁶

ويؤرخ لظهور نظام الإدارة المدججة بداية في المنظمات الصناعية، ثم انتشرت بعدها ليشمل منظمات الأعمال الخدمية، مع استمرارية مطالبة المنظمات إصدار مواصفة عالمية محددة، شاملة، ودقيقة، لضبط نظام موحد للجودة - البيئة-الصحة والسلامة المهنية بطريقة متكاملة ومتناسقة، ويمكن اعتبار تبني نظام الإدارة المدججة تحد كبير في حياة منظمات الأعمال التي تتصف بأنها عادلة ومنصفة، قابلة للعيش معها، وقابلة للاستمرار. وتعتبر المنظمة المطبقة لهذا النظام مثالية وفي نفس الوقت ذات مردودية عالية، تساهم في تشكيل قيمة مضافة بالمخطط الاقتصادي، وتستطيع تحمل المسؤولية المزدوجة على الصعيد المحلي وكذا العالمي، بالوقاية الايكولوجية للأرض والفضاء واحترام الكرامة البشرية.¹⁵⁷

7 - نظام إدارة الجودة ISO 9001:

نظام الجودة هو إطار يضم الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات المتخذة والعمليات الممارسة والموارد اللازمة لإدارة الجودة، أي أنه يضم مجموعة أنشطة للتأكد من أن عملياتها لإنتاجية -أيأ كانت طبيعتها أو كان حجمها -تقدم للعملاء ما يحتاجونه أو يرغبونه بشكل مستمر، ولقد أصدرت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO مواصفة عالمية برقم ISO 9001 : 2000 لنظم إدارة الجودة Systems Management Quality لتغطي مرتكزات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال بنود محددة، واعتبارها شروط ومتطلبات لمطابقة هذه المواصفة. وقامت آلاف المنظمات Organizations على مستوى العالم بتطبيق المواصفة مثل: الشركات الصناعية والتجارية، الجامعات والمدارس، المستشفيات والفنادق....الخ.

9001 الأيزو عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987 وتعد الأيزو جواز حجر الزاوية للوصول للوصلح للمنتج الانتقال من المجال المحلي أو الوطني إلى عالم الشهرة والأسواق العالمية والذي لا يمكن أن تستغني عنه أي منظمة صناعية ترغب في السير نحو طريق العالمية والاستحواذ على الأسواق كما تفعل المنظمات الصناعية اليابانية، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية

¹⁵⁶ شيماء لعرب، صبري مقيمح، نظم الإدارة المدججة وفق المنظور الاستراتيجي للتنمية المستدامة، دراسة حالة مؤسسة أسميدال عناية، مجلة أرصاد

للدراستات الاقتصادية والإدارية، المجلد3، العدد3، 2020، ص52.

¹⁵⁷ بوحرو فتيحة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص5.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

المطلوبة توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلعا وخدمات) تتوافق مع أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء.¹⁵⁸

7-1 أهمية تطبيق الأيزو ودوافع الحصول عليها:¹⁵⁹

لقد أصبح التسجيل في الأيزو من المتطلبات الضرورية لتعامل المنظمات مع جاهزياتها، فالمنظمات التي حصلت على شهادة الأيزو ينظر إليها بصورة تتسم بالثقة من قبل الزبائن ويمكن إيجاز الفوائد التي تحققها المواصفات العالمية بالآتي

- ضمان ثبات جودة المنتج، فالتركيز على الحفاظ على نفس مستوى الجودة لمنتجات المنظمة؛
- إجراءات التحسين المستمر، حيث نظام الجودة يتطلب إجراء التحسينات المستمرة في الأنشطة والعمليات بصورة دائمة؛

- رفع كفاءة العاملين من خلال التعليم والتدريب المستمر؛
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال العمل على مساعدتها لدخول أسواق جديدة؛
- تخفيض التكاليف الإجمالية للمنظمات لأسباب عديدة من أهمها تقليل أخطاء العاملين نتيجة التدريب ومعايير الجاهزية؛

- الانضباط والتقيد بإجراءات وتعليمات العمل نتيجة لتوثيق هذه الإجراءات والتعليمات.

أما بصدد الدوافع وراء تطبيق نظام إدارة الجودة فهناك ثلاثة دوافع أساسية لتطبيق مواصفات ISO-9001 هي:

- **الدافع الأول:** طلب الزبون أو ضغط الزبون على الشركات لإثبات نظام جودتها لمتطلبات ISO-9001 مسبقا يعد الدافع الرئيسي للعديد من نه لتطبيق مواصفات ISO-9001 خاصة بعد ما أصبح هذا شرطا لدى الزبون لكي يقوم بعمليات الشراء.

- **الدافع الثاني:** الميزة التنافسية - تطبيق الشركات ISO-9001 رغبة منها في تحسين أوضاعها لتحقيق التميز السوقي وبالتالي كسب ميزة تنافسية مقابل منافسيها من الشركات غير الحاصلة على شهادة المطابقة.

¹⁵⁸ سعدي نوال، تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والاختلاف)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، 2016، ص 107 108. أنظر: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downloadArticle/119/8/23/39009>.

¹⁵⁹ رياض جميل وهاب، منال عبد الجبار السماك، نظام إدارة الجودة ISO 9000 في تحسين أداء وظيفة الصيانة دراسة حالة الشركة العامة للسمنت الشمالية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 93، 2012، ص 196، أنظر:

<https://www.iasj.net/iasj/download/7c6ba46416070a8e>

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- **الدافع الثالث:** التحسين الداخلي _ على الرغم أن الكثير من الشركات قد طبقت مواصفات ISO-9001 نتيجة لضغط السوق (طلب الزبون)، فإن شركات أخرى قد طبقتة للفوز بمنافع داخلية حيث تلك الشركات وجدت أن التحسينات في الجودة وأداء المصنع تتميز بقيمة دائمية مساوية على الأقل إلى القيمة السوقية حيث أن نظام الجودة جيد التأسيس يمكن أن يزيد من الإنتاجية ويقلل من التكاليف الناجمة عن عدم الكفاءة حيث يمكن تطبيق مواصفات ISO-9001 كقاعدة أو حجر أساس لتطبيق أنظمة أشمل متمثلة بإدارة الجودة الشاملة.

7-2 المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة ISO 9001 :

هناك مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها في تبني هذا النظام وهي:¹⁶⁰

- **اتجاه العملاء:** تعتمد المؤسسات على عملائها، لذلك يجب عليهم فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، وتلبية متطلباتهم، والعمل على تجاوز توقعات العملاء ، يلعب العملاء دورًا رئيسيًا في الربحية المستقبلية للمؤسسة. من أجل الاحتفاظ بالعملاء، يجب أن تفهم المؤسسات آفاق العملاء الحالية والمستقبلية.
- **القيادة:** وهي وحدة هدف الشركة والإدارة والبيئة الداخلية ، يجب على القادة خلق البيئة الداخلية والجو للشركة بحيث يمكن للموظفين المشاركة بشكل كامل في تحقيق أهداف الشركة.
- **مشاركة الموظف:** ضرورة إشراك كل الموظفين في عملية تبني هذا النظام بدون استثناء، من أجل أن تخلق المنظمة بيئة يكون فيها الأشخاص حريصين ومتحمسين لتحقيق أهداف المنظمة كأنها من أهدافهم.
- **نهج العملية:** أي نشاط يأخذ المدخلات ويحولها إلى مخرجات يعتبر عملية. يجب على المنظمات إدارة جميع العمليات بفعالية لتحقيق النجاح، يجب إدارة الموارد والأنشطة بشكل صحيح لتحقيق النتائج ، ضمان أن هذا يعتمد على إعداد العمليات التجارية. يجب دائمًا إدارة العمليات المعدة من خلال دورة تحسين مستمرة من خلال تحديد الأهداف وتخطيطها وتنفيذها ومراقبتها وقياسها.
- **نهج النظام في الإدارة:** تحديد وفهم وإدارة نظام من العمليات المترابطة لتحقيق هدف معين يؤدي إلى فعالية وكفاءة المنظمة. يجب التعامل مع العمليات المترابطة وتحديد داخل النظام بهذه الطريقة، يتم فهم العمليات وإدارتها بسهولة أكبر بالإضافة إلى ذلك، تزيد كفاءة المنظمة وزيادة الإنتاجية في الوصول إلى الأهداف.

¹⁶⁰ موقع science، نظام إدارة الجودة الشاملة iso9001، أنظر: <https://www.sertifikasyon.net/ar/detay/iso-9001-kalite-yonetim-sistemi-temel-prensipleri-nelerdir>، تاريخ الإطلاع: 06-12-2022.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- **نهج واقعي:** من أجل اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة، يتعين على المنظمة استخدام وتحليل جميع البيانات التي تم الحصول عليها من الأنشطة.
- **علاقات المورد:** المنظمات ليست مستقلة عن الموردين والمقاولين من الباطن. ومع ذلك، فهي في علاقة المصلحة المتبادلة، لذلك يتعين على الجانبين إنشاء فائض قيمة لبعضهما البعض.
- **التحسين المستمر:** الميزة الأساسية لأنظمة الجودة هي مبدأ التحسين المستمر يجب أن تكون جهود المنظمة في هذا الاتجاه هي الهدف الدائم للمنظمة، وليس فقط استلام المستند ، أعمال التحسين ليست فقط من حيث خصائص السلع أو الخدمات المنتجة، ولكن أيضاً لجميع العمليات المستخدمة لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات.

8- نظام الإدارة البيئية آيزو 14001

- أصبح الاهتمام بالبيئة من بين الاهتمامات التي لا يمكن للمنظمات عدم التفكير فيها لأنها من بين أهم العناصر التي يجب التركيز عليها، لكونها تأثر وتتأثر بها ونجاح المنظمة من تمكنها في الانفتاح والتأقلم مع البيئة التي تنشط بها، من خلال هذا الاهتمام انبثق مفهوم الإدارة البيئية ونظام الإدارة البيئية آيزو 14001، أصبح الاعتماد على هذا النظام من اهتمامات المنظمات التي تفرضه البيئة الدولية والمحلية.
- وإن اعتماد المواصفة الدولية لنظام الإدارة البيئية آيزو 14001 في العمليات التشغيلية سيحقق للشركات نجاحاً مستداماً، فتنطبق هذا النظام في المنظمات سيضمن تحقيق نمو اقتصادي قوي وفي الوقت ذاته سيساعد على تقليص الأضرار التي تلحقها أنشطة هذه المنظمات بالبيئة.
- و في نهاية عام 2015 تم إصدار نسخة جديدة من مواصفة الإدارة البيئية آيزو 14001:2015.
- لقد تم تطوير هذا الإصدار ليتناسب مع التعديلات في سوق العمل هذه الأيام، حيث تقدم مواصفة الآيزو 14001:2015 نهجاً متكاملًا في نظام الإدارة البيئية يركز بشكل أساسي على استدامة الأعمال.

8-1 مفهوم الإدارة البيئية:

- مع تطور الاهتمام بالبيئة من خلال تأثيرها من عمل المنظمات وبالأخص في الدول المتطور ما دفع السلطات الحكومية في هذه الدول إلى اتخاذ مقاييس تشريعية تسمح لها بحماية البيئة وتحول استخدام هذه المقاييس من أساس تطوعي إلى أن أصبح شرطاً مهماً في التعامل بين كثير من الشركات والهيئات والمنظمات وصولاً إلى تطبيق نظم الإدارة البيئية.
- أ- **تعريف البيئة:**

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

هي المحيط الحيوي الذي يعيش فيها الإنسان، مع كل ما يحتويه هذا المحيط مع عناصر، يمكن تصنيفها إلى: محيط مادي طبيعي (ماء، هواء، أرض) ومحيط مادي صناعي (مصنع، مزرعة، محل تجاري... محسني) ومحيط معنوي (اعتقادات، تقاليد، أعراف) ويقال أن الإنسان ابن بيئته، إذ هي التي تدفع الإنسان صوب الفضيلة أو نحو الرذيلة.¹⁶¹

ب- تعريف الإدارة البيئية:

هي جزء لا يتجزأ من منظومة الإدارة الكلية للمنظمة، وتصميم الإدارة البيئية لا بد أن يكون عملية مستمرة وتفاعلية، ويمكن الربط بين البنية الهيكلية والمسؤوليات والخبرات والعمليات والموارد والأغراض والأهداف المتعلقة بسياسات البيئة وبين الجهود الجارية في مجالات أخرى للمنظومة الإدارية (مثل التشغيل والتمويل والجودة والصحة المهنية والسلامة).

ت- تعريف الإدارة البيئية على مستوى الدولة:

هي نسق إداري هادف وواعي ومتكامل، ويكون من خلال التزام جميع الإدارات المركزية (الوزارات) والجمعيات المحلية (الولايات والبلديات) ومتخذي القرار التنموي والسياسي للوصول بالدولة إلى التنمية المستدامة لكافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية من خلال الحفاظ على البيئة.

ث- خصائص الإدارة البيئية:

- قبول الإدارة التعامل مع المتغيرات بصفاتها جزء محوري من نشاطها؛
- الانسجام والالتحام بين المنظمة والتعامل مع الغير داخلها وخارجها؛
- القدرة على فهم وتحليل واستيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- القدرة على التفاعل بين موارد المنظمة (البشرية والمادية وغيرها) والاتجاه بها إلى التكامل وصولا إلى المستويات أو القدرات التنافسية مع الغير؛
- الأخذ في الاعتبار ميزة فعالية إدارة الوقت في مواجهة الأعمال المطروحة؛
- تنمية روح بناء فرق العمل الجماعية لضمان المشاركة من الجميع؛
- العمل على إنجاز أداء الأعمال من منظور الجودة الكلية أو الشاملة؛
- القدرة على استثمار رأس المال البشري في الإبداع والابتكار الفعال؛

¹⁶¹ علي قابوسة، منظومة الإدارة البيئية السليمة والتنمية المستدامة في المناطق الريفية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي،

الجزائر، العدد الرابع، جانفي 2014، ص178.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- الاقتراب من المنظمات المماثلة لدراسة تجاربها والاستفادة منها¹⁶².

8-2 نظام الإدارة البيئية آيزو 14001

وهي المواصفة الأشهر عالمياً لنظام الإدارة البيئية، حيث تقوم هذه المواصفة بتحديد الطريقة المثلى لوضع نظام إدارة بيئية فعال. وقد تم تطويرها لتساعد المؤسسات على استدامة نجاحها التجاري مع أخذ الحفاظ على البيئة بعين الاعتبار.

ويقصد بمواصفة الآيزو 14001 أنها تنتمي إلى عائلة المواصفات الدولية لإدارة النظم البيئية آيزو 14000 والتي تضم أيضاً المواصفة الدولية آيزو 14004، تقوم مواصفة الآيزو 14001 بتوفير إطار عمل للمؤسسة يساعدها في تلبية توقعات العملاء بشكل مستمر بالإضافة إلى التطابق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية.¹⁶³

8-3 دوافع تطبيق نظام الإدارة البيئية آيزو 14001:

لكل نظام تستعمله المنظمات لديه دوافع وهذا النظام لديه دافعين دافع خارجي، ودافع داخلي وهما كالتالي:

- الدوافع الخارجية: فهي تلك الدوافع التي تفرضها البيئة الخارجية للمنظمات والمرتبطة بمتطلبات السوق التي تفرضها المنافسة، وكذلك الخضوع للتشريعات التي تفرضها الدول على المنظمات التي تنشط في إقليمها وكذلك الاتفاقيات الدولية، والتنظيمات المعمول بها.

- الدوافع الداخلية: خصوصاً في تحسين الأداء والفعالية داخل المنظمة من خلال تخفيض عمليات الهدر في الطاقة والمواد الأولية والوقاية من التلوث وعن طريق إدارة أفضل للجوانب البيئية لعمليات المنظمة. ويمكننا عرض دافع آخر وهو:

- المجتمع: يعتبر المجتمع من بين الأطراف الذين يؤثرون على المنظمة من خلال بحثهم الدائم عن دمج الاعتبارات البيئية في المنظمة، وبذلك فلها تجاه المجتمع للنظر والإحاطة بالانشغالات الاجتماعية، البيئية

¹⁶² عبد الرحيم علام، مقدمة في نظم الإدارة البيئية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، سنة 2005، ص3.

¹⁶³ bsi، موقع المعهد البريطاني للمعايير، الإمارات العربية المتحدة، أنظر: <https://www.bsigroup.com/ar-AE> تاريخ الاطلاع 2017-05-23.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

والأخلاقية، خاصة مع التغيرات المناخية والكوارث الطبيعية والتي جعلت المجتمع بصفة عامة والجمعيات البيئية إن وجدت أكثر وعيا وإحساسا بخطورة الوضع وخطورة أنشطة المنظمات المتواجدة بالقرب من الأحياء السكنية وما تسببه من أمراض.¹⁶⁴

4-8 خطوات التأهيل طبقا للمواصفة ISO 14001:

إن تطبيق نظام إدارة بيئية فعال يصبح أكثر سهولة عندما يتم تبني هذا النظام في كامل المنظمات، فإن المعهد البريطاني للمعايير الدولية على دراية تامة أن المؤسسات على اختلاف أحجامها تطبق نظام الإدارة البيئية بشكل متفاوت، لذلك فقد قامت بتصميم باقات مختلفة تتناسب مع الاحتياجات المختلفة لعملائها. تتضمن كل باقة من الباقات المقدمة من المعهد البريطاني للمواصفات مجموعة من الخدمات التي ستضمن تطبيق نظام الإدارة البيئية في المنظمات بشكل يساعد على الحد من المصاريف الغير الضرورية ويساهم في التخلص من التعقيدات التي تعترض لها المنظمات للوصول إلى أهدافها، كما سيؤمن تحقيق تنمية مستدامة في أعمال المنظمة وتمثل الخطوات فيما يلي:

- تعيين ممثل للإدارة له السلطة في إنشاء النظام ومتابعته والاتصال بالجهات الخارجية فيما يختص بالنظام، ويولي هذا دراسة الفجوة طبقا للمواصفة ISO 14001 وإصدار تقرير فجوة ووضع خطة تنفيذية لعلاج الفجوة؛
- إجراء مسح بيئي مبدئي؛
- وضع وتنفيذ برنامج تدريبي توعوي للعاملين عن نظام الإدارة البيئية المطابق للمواصفة ISO 14001؛
- تنفيذ الخطة التنفيذية ووضع الوثائق وتجهيز كافة أنظمة المنظمة ليتطابق مع المواصفة ISO 14001؛
- إجراء تدقيق داخلي واكتشاف عدم المطابقات وعلاجها عن طريق الأفعال التصحيحية المدروسة؛
- قيام الإدارة العليا بعمل متابعات ومراجعات دورية مخططة للمنظمة وتنفيذها للنظام الموضوع وحل مشاكل التنفيذ إلى أن تطمئن الإدارة العليا على مطابقة المنظمة لنظام الإدارة ومتطلباته الوارد في المواصفة ISO 14001؛

¹⁶⁴ مشان عبد الكريم، دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، سنة 2013، ص44.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- تقوم المنظمة باختيار والتعاقد مع جهة إصدار شهادات معترف بها والتي تقوم بالتنسيق مع ممثل الإدارة للمنظمة بترتيب توقيعات التدقيق عليها؛
- تقوم جهة إصدار الشهادة بالتدقيق على المنظمة وفي حالة كانت التدقيق إيجابية يتم منح المنظمة شهادة ISO 14001 خاضعة لتدقيق الجهة المانحة الدوري للتأكد من استمرارية مطابقة المنظمة مع متطلبات المواصفة الدولية.¹⁶⁵

8-5 ميزات الحصول على شهادة الايزو 14001:

- إن حصول المؤسسة على شهادة الايزو 14001 يحقق لها العديد من الميزات الإيجابية منها :
- زيادة قدرة الشركة على تحقيق متطلبات التصدير إلى الخارج؛
- ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية؛
- تقليل الفاقد والحد من التلوث؛
- الفوائد الملحقه بمنتجات الشركة وخدماتها؛
- التحسين المستمر للأداء البيئي؛
- رفع وزيادة الوعي البيئي لدى كل العاملين بالشركة؛
- تحسين الأوضاع البيئية للموظفين للعمل في بيئة نظيفة وآمنة وخالية من الملوثات؛
- زيادة الأرباح الناتجة عن الفوائد السابقة.¹⁶⁶

في الأخير يمكن القول أن نظام الإدارة البيئية يمثل جزء من نظام الإدارة الكلي، بحيث يشكل حلقة وصل بين المؤسسة والبيئة، ولهذا يتطلب على المنظمات أن تتبنى نظام الايزو 14001 لاختزال الوقت في تحقيق إدارة بيئية وبكفاءة، وهذا كون أن المعهد البريطاني يقوم بتوفير للمنظمة التي تسعى تطبيق هذا النظام من مخطط عمل تتبعه للوصول إلى الأهداف المرجوة، وكذلك تكوين العمال القائمة عليها.

¹⁶⁵ موسوعة الجهات الحاصلة على شهادات نظم الإدارة، أ. <http://www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/iso-14001> تاريخ الاطلاع 23-05-2017. نظر:

¹⁶⁶ زين الدين بروش، مداخلة، تحت عنوان دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات-دراسة حالة شركة الاسمنت، الملتقى الدولي الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بجامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22 و23 نوفمبر 2011

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

9- نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001

OHSAS 18001 هو معيار الصحة والسلامة المهنية تم إنشاؤه لزيادة ضوابط المخاطر والأداء في مجال الصحة والسلامة المهنية ويحدد هذا معيار الأهمية الوقائية لعوامل التحكم في المخاطر من خلال تحديد وتقييم المخاطر المحتملة في مكان العمل وشدتها.

OHSAS 18001 ISO هي وثيقة تساعدك على إدارة الصحة والسلامة المهنية وتقليل المخاطر والحفاظ على سمعتك والحفاظ على أمان مكان العمل، شهادة OHSAS 18001 هي معيار نظام إدارة معترف به دوليًا، إنه حل مرن وقابل للتطوير ليس فقط للصناعات المرتبطة تقليديًا بالمخاطر العالية مثل البناء أو التعدين أو الهندسة سواء كنت تنتج منتجًا أو تقدم خدمة فهي مصممة لجميع المؤسسات كبيرة كانت أم صغيرة.

9-1 سياسة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية:

- التخطيط: يجب تحديد الإجراءات وتحديد العمليات التجارية المكتوبة من أجل تحديد المخاطر وتحديد المخاطر واتخاذ التدابير اللازمة.
 - التطبيق والتشغيل: صف الممارسات والأنشطة المتعلقة بالمخاطر في النقاط التي يجب أن تتخذ فيها السيطرة والإجراءات. يجب وضع خطط للتحضير لحالات الطوارئ.
 - التحقق والإجراءات التصحيحية: يجب مراقبة أداء النظام وقياسه بشكل منتظم واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية عند الضرورة. في جميع الحالات، ينبغي إجراء تقييمات للمخاطر. يجب أن يخضع النظام للفتيش الداخلي على فترات منتظمة.
 - مراجعة الإدارة: يجب على الإدارة العليا للمنظمة مراجعة النظام بشكل دوري.
- لا تلي معايير OHSAS 18001 المتطلبات المحددة لأنظمة الإدارة الأخرى مثل الجودة أو البيئة أو الأمن أو الإدارة المالية، ومع ذلك يمكن محاذاته بسهولة مع معايير هذه الأنظمة تحتوي معايير OHSAS

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

18001 على شروط يمكن تقييمها بشكل موضوعي، لكي يعمل النظام بشكل صحيح يجب عليه أيضاً الامتثال للوائح القانونية غير تلك الموعودة في سياسة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية¹⁶⁷.

9-2 أهمية إنشاء لجان السلامة والصحة المهنية:¹⁶⁸

تعتبر لجان السلامة والصحة المهنية والمشكلة من عدد متساوي من العامل ومن الإدارة بمثابة قلب النظام حيث يعمل ممثل العامل مع الإدارة جنباً إلى جنب لتنفيذ نظام إدارة السلامة والصحة المهنية، لكن وجود اللجنة لا يعفي الإدارة من المسؤولية الكاملة عن السلامة والصحة المهنية في بيئة العمل. ويشترط في عضوية هذه اللجان:

- التمثيل المتساوي لعدد العامل وعدد ممثلي الإدارة؛
- التمثيل المتساوي للنوع (الذكور والإناث)؛
- تمثيل الإدارة العليا لتقديم الدعم الكاف للجنة لتنفيذ قراراتها؛
- وجود ممثل طبي طبيب أو ممرض باللجنة.

وتتمثل مهام اللجنة في الآتي:

- رسم مخطط التدفق الخاص بالمنشأة؛
- تقييم المخاطر بالمنشأة ووضع اقتراحات بالإجراءات الوقائية ورفعها للإدارة العليا؛
- إنشاء خطة إستراتيجية لتعريف الخطر والتحكم به وتنفيذ سياسة السلامة والصحة المهنية؛
- التحري عن الحوادث أو الأمراض التي قد تحدث في بيئة العمل واقتراح إجراءات تصحيحية؛
- متابعة توثيق الحوادث؛
- رفع المعرفة بالسلامة والصحة المهنية.

9-3 هيكل TS 18001 نظام إدارة السلامة والصحة المهنية:

يهدف المعيار TS 18001 إلى:

18001 OHSAS، انظر:

science، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية

¹⁶⁷ موقع

<https://www.sertifikasyon.net/ar/detay/ohsas-18001-isci-sagligi-ve-is-guvenligi-yonetim-sistemi-temel-prensipleri-nelerdir/>، تاريخ الإطلاع: 05-12-2022.

¹⁶⁸ تقرير منظمة العمل الدولية، نظام إدارة السلامة والصحة المهنية - دليل تدريبي وتطبيقي للشركات المتوسطة والكبيرة، الطبعة 1، القاهرة، مصر،

2016، ص 25، أنظر: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---africa/---ro-abidjan/---sro-cairo/documents/publication/wcms_623552.pdf.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- إنشاء نظام فعال لإدارة الصحة والسلامة المهنية في الشركات؛

- دمج هذا النظام بسهولة مع أنظمة الإدارة الأخرى؛

- لدعم الأعمال التجارية في تحقيق أهداف الصحة والسلامة المهنية.¹⁶⁹

9-4 أهداف المعيار العالمي 18001 OHSAS

يسعى المعيار العالمي 18001 OHSAS لتحقيق الأهداف التالية والتي تتمثل في :¹⁷⁰

- الحماية من المخاطر وذلك من خلال إزالة الخطر عن منطقة العمل، وتقليل الخطر إذا لم تتم إزالته، والعمل على حماية أفراد المنظمة من حوادث العمل بالتخفيض من نسبة حدوث هذه الحوادث وضمان حقوقهم بتوفير إطار قانوني يقوم بمعالجة هذه الحوادث والأمراض المهنية، وكذلك العمل على منع الأسباب والأفعال التي قد تؤدي إلى الإصابة أو الحوادث أثناء العمل.
- تحقيق بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر وتوفير المعدات الوقائية والحفاظ على صحة العاملين، وكذلك توفير المناخ المهني المناسب من حيث الإضاءة والرطوبة ودرجة الحرارة والتأكد من التزام العاملين بارتداء تجهيزات الوقاية الشخصية أثناء العمل والقيام بتفتيش دوري على أماكن العمل.
- مساعدة المنظمة على تخفيض التكاليف التي قد تنشأ عن الخسائر المادية والبشرية الناجمة عن مخاطر وحوادث العمل والحفاظة على سمعة المؤسسة أمام العاملين لديها وجمهور المتعاملين معها وذلك من خلال توفير بيئة عمل ملائمة وأجواء مناسبة في مزولة نشاطاتها الإنتاجية أو الخدمية.
- التجاوب مع القوانين والأنظمة والتشريعات الحكومية ولوائح العمل وغيرها من القوانين الدولية التي تفرض قانونيا على المنظمة لتوفير متطلبات الصحة والسلامة المهنية، وخاصة المعايير الدولية التي تصدرها منظمة العمل الدولية ومساعدة المنظمة على توفير إطار قانوني يوضح المتطلبات الضرورية لبرامج الصحة والسلامة المهنية ويساعد على تحديد المخاطر العملية ومسبباتها والعمل على تفاديها.

¹⁶⁹ موقع science، مرجع سبق ذكره، <https://www.belgelendirme.com/ar/belgelendirme/sistem-belgelendirme/ohsas-18001-isci-sagligi-ve-is-guvenligi-yonetim-sistemi>.

¹⁷⁰ أمير عبد الفتاح أحمد زيد ، أشرف عبد الحميد زهران ، تصور مقترح لإدارة السلامة والصحة المهنية في ضوء المعايير الدوليين للسلامة والصحة المهنية، أنظر: https://jesr.journals.ekb.eg/article_68665.html.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- زيادة شعور العاملين بالانتماء للمنظمة التي تعمل على المحافظة عليهم مما يدفعهم للعمل بإخلاص للوصول إلى مستويات عالية من الأداء، وكذلك تعزيز ثقتهم بالمنظمة مما يساعد في تحفيزهم على العمل بطريقة لأكثر كفاءة وتحقيق أفضل أداء، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة، وتحقيق ميزة تنافسية⁽¹⁾

10 - خاتمة:

تعتبر المؤسسة نظام مفتوح على البيئة المحيطة بها، فهي تتأثر وتتأثر بالعوامل البيئية، ونجاحها والوصول إلى أهدافها يقتصر على مدى تحكم في هذه البيئة، وعلى ضوء هذا فتطور الفكر الإداري كان له دوماً أثر على تطوير العمل التسييري بالمؤسسات ولكل مدرسة أثر على ذلك التطوير.

وإن نجاح المؤسسة يقتصر كذلك على تبني الأنظمة التسييرية وتطويرها، في العمل الإداري من أجل الوصول إلى الأهداف التي تضعها، وكلما وفقت المؤسسات في تبني هذه الأنظمة والتي لا يمكن أن نستغني على نظام ونطبق نظام، بل من الضروري تبنيها كاملة لأنها تكمل بعضها البعض.

11- قائمة المراجع:

-الكتب:

1. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
2. عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
3. خالد رجم، محاضرات نظام المعلومات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017-2018.
4. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2009.
5. أحمد ماهر، نظرية التنظيم الماضي والحاضر والمستقبل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2017.
6. فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009.
7. قادري عبد القادر، المقاربة النظامية كمدخل حديث لدراسة وتحليل المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2020.
8. خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
9. محمد إبراهيم محمد بدر، تقنية نظم المعلومات، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
10. جمال عبد الله محمد، نظم المعلومات الإدارية، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

11. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005.
12. عبد الرحمان توفيق، الإدارة الإلكترونية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، القاهرة، مصر، 2005.
13. أبو بكر الهوش، الحكومة الإلكترونية الواقع والأفاق، مجموعة النيل العربية، طبعة 10، القاهرة، مصر، 2006.
14. جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية e-management، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
15. عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
16. عبد الرحيم علام، مقدمة في نظم الإدارة البيئية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، سنة 2005.
17. زياد القاضي وآخرون، مقدمة إلى الإنترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
18. مشان عبد الكريم، دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، سنة 2013.
19. محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.

- الأطروحات والمذكرات:

1. بغول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبرق للدافعية، أطروحة دكتوراه، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 107.
2. محمد بن عبد العزيز الضائي، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
3. عزالدين عبد الله ميلود سويد، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمات العامة مع تطبيق على أمانة اللجنة الشعبية العامة لصندوق الضمان الاجتماعي في ليبيا، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر 2012.
4. عبد العزيز فهد، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.
5. حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
6. بوزكري الجيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

7. يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-hrm في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

- المقالات العلمية:

1. نجم العزاوي، أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين وفروعه في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17/2017، الجزائر، 2017.
2. خنافيف محمد، معيزي قويدر، التصويت الإلكتروني كنموذج مقترح لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة لونيسي علي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 13، البليدة، الجزائر، 2018.
3. موسى عبد الناصر، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، العدد 09، الجزائر، 2011.
4. بوحروود فتحية وآخرون، نظم الإدارة المدججة كتوجه حديث لمنظمات الأعمال الجزائرية دراسة تحليلية (1998-2017)، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2012.
5. شيماء لعراب، صبري مقيم، نظم الإدارة المدججة وفق المنظور الاستراتيجي للتنمية المستدامة، دراسة حالة مؤسسة أسمىال عناية، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 3، 2020.
6. سعدي نوال، تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والاختلاف)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، 2016، أنظر: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/119/8/23/39009>.
7. رياض جميل وهاب، منال عبد الجبار السماك، نظام إدارة الجودة ISO 9000 في تحسين أداء وظيفة الصيانة دراسة حالة الشركة العامة للسمنت الشمالية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 93، 2012، أنظر: <https://www.iasj.net/iasj/download/7c6ba46416070a8e>.
8. علي قابوسة، منظومة الإدارة البيئية السليمة والتنمية المستدامة في المناطق الريفية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد الرابع، جانفي 2014.
9. عمر بن محمد العتيبي، الأمن المعلوماتي في المواقع الإلكترونية ومدى توافقه مع المعايير المحلية والدولية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.
10. أمير عبد الفتاح أحمد زيد، أشرف عبد الحميد زهران، تصور مقترح لإدارة السلامة والصحة المهنية في ضوء المعايير الدولية للسلامة والصحة المهنية، أنظر: https://jesr.journals.ekb.eg/article_68665.html.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

- مطبوعات:

1. محاضرات المدرسة العلاقات الإنسانية، موقع التعليم عن بعد مودل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، أنظر: <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=1312&chapterid=125>، تاريخ الاطلاع: 2022/12/01.

2. دروس انظمة التسيير، موقع التعليم عن بعد، جامعة المسيلة، أنظر: https://elearning.univ-msila.dz/moodle/pluginfile.php/282341/mod_resource/content/0/%D9%814%D8%A3%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%8A%D9%8A%D8%B1.pdf تاريخ الاطلاع 2022/11/07

- الملتقيات:

1. زين الدين بروش، مداخلة، تحت عنوان دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات-دراسة حالة شركة الاسمنت، الملتقى الدولي الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بجامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011
2. مجيد شعباني وآخرون، الإدارة الإلكترونية للجماعات المحلية آلية لتحسين جودة الخدمة المقدمة، الملتقى الوطني الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام، يومي 17-18، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2014، ص 6.
3. صدام فيصل كوكز المحمدي، التصويت الإلكتروني وأمن العملية الانتخابية الإلكترونية دراسة قانونية لتطوير التجربة الانتخابية العراقية، ورقة بحثية، كلية القانون، جامعة الأنبار، الفلوجة، العراق، 2012، ص 38، أنظر: <http://www.ihec.iq/ihecftp/Research-and-Studies/scientific-studies/electronic.vote2013.pdf> تاريخ الاطلاع: مارس 2018.

- المواقع الإلكترونية:

1. أحمد فواتيح محمد الأمين، مقياس تسيير المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، تلمسان، https://elearn.univ-tlemcen.dz/pluginfile.php/139604/mod_resource/content/1/%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A9%20%D8%B1%D9%82%D9%85%20%2003.pdf.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

2. موقع مجلة المخبر القانوني، التسيير، أنظر: [http://www.labodroit.com/%D8%A7%D9%84%D9%80%D9%80%D9%80%D8%AA%D9%80%D9%80%D9%80%D8%B3%D9%80%D9%80%D9%80%D9%8A%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%8A%D9%80%D9%80%D9%80%D8%B1/](http://www.labodroit.com/%D8%A7%D9%84%D9%80%D9%80%D9%80%D8%AA%D9%80%D9%80%D9%80%D8%B3%D9%80%D9%80%D9%80%D9%8A%D9%80%D9%80%D9%80%D9%8A%D9%80%D9%80%D9%80%D8%B1/) تاريخ الاطلاع : 2022/10/18.
3. موقع رائد الأعمال العربي، الإدارة العلمية: مبادئ وتقنيات فريدريك تايلور، أنظر: <https://the-arabic-entrepreneur.com/%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A9/>، تاريخ الاطلاع : 2022/02/01.
4. محمد الفيني، موقع شركة الاستشارات والدراسات والترجمة، نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، تاريخ الاطلاع : 2022/01/30، أنظر: <https://drasah.com/Description.aspx?id=4077>.
5. موقع أسود البنس، النظرية البيروقراطية لماكس فيبر: الخصائص والمزايا والانتقادات، أنظر: https://www.business4lions.com/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%B1%D9%88%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B7%D9%8A%D8%A9/#khsays_alnzryt_albyrwqratyt_lmaks_fyb، تاريخ الإطلاع : 2022/12/01.
6. موقع رائد الأعمال العربي، ماهية نظرية المبادئ الإدارية، أنظر: <https://the-arabic-entrepreneur.com/%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%A6-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/>، تاريخ الاطلاع : 2022/12/01.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

7. موقع WARBLETONCOUNCIL، فريدريك هيرزبرج: السيرة الذاتية والنظرية والمساهمات والأعمال، أنظر: <https://ar.warbletoncouncil.org/frederick-herzberg-16102>، تاريخ الإطلاع: 04-12-2022.
8. موقع أسود البنس، نظرية هيرزبرج – ما هي، كيفية استخدامها الانتقادات، أنظر: <https://www.business4lions.com/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D9%87%D9%8A%D8%B1%D8%B2%D8%A8%D8%B1%D8%AC>، تاريخ الإطلاع: 04-12-2022.
9. موقع المدينة، نظرية Z اليابانية، أنظر: <https://www.al-madina.com/article/456614/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-z-%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9>، تاريخ الإطلاع: 05/12/2022.
10. موقع أفاق، أحدث النظريات اليابانية في الإدارة، أنظر: <https://aafaq.kku.edu.sa/news/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA/%C2%ABz%C2%BB-%D8%A3%D8%AD%D8%AF%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9>، تاريخ الإطلاع: 04/12/2022.
11. موقع science، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 18001 OHSAS، أنظر: <https://www.sertifikasyon.net/ar/detay/ohsas-18001-isci-sagligi-ve-is-guvenligi-yonetim-sistemi-temel-prensipleri-nelerdir>، تاريخ الإطلاع: 05-12-2022.
12. تقرير منظمة العمل الدولية، نظام إدارة السلامة والصحة المهنية – دليل تدريبي وتطبيقي للشركات المتوسطة والكبيرة، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2016، أنظر: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---africa/---ro-abidjan/---sro-cairo/documents/publication/wcms_623552.pdf.
13. موقع science، نظام إدارة الجودة الشاملة 9001 iso، أنظر: <https://www.sertifikasyon.net/ar/detay/iso-9001-kalite-yonetim-sistemi-temel-prensipleri-nelerdir>، تاريخ الإطلاع: 06-12-2022.

محاضرات مقياس أنظمة التسيير

14. bsi، موقع المعهد البريطاني للمعايير، الإمارات العربية المتحدة، أنظر : <https://www.bsigroup.com/ar-AE> تاريخ الاطلاع 2017-05-23.
15. موقع مفاهيم، الإدارة بالأهداف، أنظر: <https://mafaheem.info/?p=3455>، تاريخ الإطلاع: 2022-05-12.
16. أحمد السيد الكردي، نظرية الإدارة بالأهداف، *MANAGEMENT BY OBJECTIVES*، MBO، موقع ثابر الحجازي، أنظر : [HTTP://THABETHEJAZI.COM/ARTICLE-17](http://THABETHEJAZI.COM/ARTICLE-17)، تاريخ الإطلاع : 2022/12/05.
17. عبد الرحيم محمد، نظرية x and y و z، أنظر: <http://dr-ama.com/wp-content/uploads/2019/05/Theory-YX-and-Z.pdf>
18. موسوعة الجهات الحاصلة على شهادات نظم الإدارة، أ : نظر : <http://www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/iso-14001> تاريخ الاطلاع 2017-05-23.