



عملية ترشيد القرارات الإدارية في ظل الإدارة الإلكترونية لتحقيق التنمية المحلية

"دراسة حالة بلدية البلدية"

The Process Of Rationalizing Administrative Decisions In Light Of Electronic Management To Achieve Local Development.

"A Case Study Of The Municipality Of Blida"

حاجي نذير<sup>1</sup>، درويش جمال<sup>2</sup>

<sup>1</sup>جامعة امحمد بوقرة بومرداس، مخبر الدراسات السياسية والدولية، الجزائر،

[hadji09nadir@gmail.com](mailto:hadji09nadir@gmail.com)

<sup>2</sup>جامعة امحمد بوقرة بومرداس، مخبر الدراسات السياسية والدولية، الجزائر،

[hblida161@gmail.com](mailto:hblida161@gmail.com)

## الملخص

يعتبر الاهتمام بموضوع الإدارة الإلكترونية بمختلف نواحيه وزواياه، موضوعا مهما يجعلنا ندرك يقينا بمدى أهميتها بالنسبة لعمل الإدارة، من ناحية اتخاذ القرارات من جهة، ومن ناحية مسايرة التطورات من جهة أخرى، انعكاس هذه القرارات سيكون له تأثير مباشر على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات على اختلاف طبيعتها. فالرشادة في اتخاذ القرارات بوجود إدارة إلكترونية تمكن من الوصول إلى درجة عالية من تلبية الإحتياجات المجتمعية للمواطنين المتعامل معهم خاصة إذا تحدثنا عن البلدية، على اعتبار أنها الوحدة الإدارية التي تتعامل بشكل يومي مع المواطنين، مما يسهل عليهم التعامل مع الإدارة، وكذا السرعة واختصار الجهد في القيام بمعاملاتهم الإدارية، وهو ما تساهم فيه الرقمنة بشكل كبير، بما يساهم في ارساء التنمية المحلية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، المنظمة، البلدية، الرشادة، الرقمنة، التنمية المحلية، إتخاذ القرار.

## ABSTRACT

Interest in the topic of electronic management in its various aspects and angles is an important topic that makes us aware of its importance to the work of the administration, in terms of decision-making on the one hand, and on the one hand keeping pace with developments on the other hand, the reflection of these decisions will have a direct impact on the internal and external environment of organizations of different nature her job.

Guidance in making decisions with the existence of an electronic administration enables access to a high degree of meeting the societal needs of the citizens with whom it deals, especially if we talk about the municipality, given that it is the administrative unit that deals on a daily basis with citizens, which makes it easier for them to deal with the administration, as well as speed and shorten the effort in Carry out their administrative transactions, to which digitization greatly contributes to the establishment of local development.

**Keywords:** Electronic administration, organization, municipality, rationalization, digitization, local development, decision-making.

المؤلف المرسل: حاجي نذير ، الإيميل: [hadji09nadir@gmail.com](mailto:hadji09nadir@gmail.com)



## 1. المقدمة

تطورت فكرة توظيف المعلومات في الإدارة تطوراً كبيراً، حيث أصبح الاعتماد على التقنية ممثلاً في ثورة تقنية، انتهت إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة، واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل الإدارة المحلية نحو تحقيق أهدافها، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة، سواء الداخلية أو الخارجية، والتي سميت بالإدارة الإلكترونية، والتي تحد من المصطلحات الحديثة التي نتجت عن الثورة المعلوماتية التي بدأت مع بداية القرن الحادي والعشرين، وبرزت شبكات المعلومات، وقد غطت هذه التقنية جميع المكونات التقليدية للإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، كما تميزت بالقدرة على ابتكار المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف معتمدة على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثمة أداء الأعمال بكفاءة وفعالية.

ونظراً للأثر الإيجابي الذي تحدثه الإدارة الإلكترونية في ارساء التنمية المحلية، فقد سارعت معظم دول العالم الثالث للأخذ بهذه التقنيات الحديثة والاستفادة منها من أجل تطوير أساليب العمل والنظم الإدارية سعياً منها لتحقيق التنمية المحلية في هياكلها القاعدية، بالإضافة لضمان جودة الأداء الإداري من خلال ترشيد عمليات ترشيد القرارات الإدارية، من هنا نصل إلى طرح الإشكالية التالية: كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في عملية ترشيد القرارات الإدارية لتحقيق التنمية المحلية ببلدية البلدية؟

ننطلق من فرضيتين رئيسيتين هما:

1/ كلما كانت الأبعاد الإستراتيجية للإدارة الإلكترونية عالية، كلما كانت القرارات الإدارية في المستوى المطلوب، لتحقيق التنمية المحلية.

2/ كلما تم تفعيل الإدارة الإلكترونية في بلدية البلدية، كلما زادت رشادة إتخاذ القرارات الإدارية بها، وتحقيق تنمية مستدامة.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على عملية ترشيد القرارات الإدارية، هذا في ظل الإدارة الإلكترونية، من أجل:

- التعرف على أهمية ترشيد القرارات الإدارية المحلية
- الكشف عن واقع الإدارة الإلكترونية في بلادنا، ودورها في ارساء التنمية المحلية.
- التعرف على مدى تأثير الإدارة الإلكترونية ببلدية البلدية على عملية التنمية المحلية.
- الدعوة إلى تحسين ظروف و وسائل تفعيل هذه الآليات، من أجل الوصول إلى ترشيد القرارات الإدارية، وتحقيق تنمية محلية فاعلة.

إضافة إلى إثراء الساحة بمثل هذه الدراسات للاستفادة العلمية منها.

للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، ودراسته وتحليله تحليلًا شاملاً، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يستند على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويركز على ما هو موجود في حياة الفرد والمجتمع، على إعتبار أن البحث الوصفي التحليلي هو كل استقصاء ينصب على الظواهر كما هي قائمة في الحاضر، بقصد تشخيصها وكشف جوانبها، وتحديد العلاقة بين عناصرها.

## 2. مقارنة معرفية للإدارة الإلكترونية

إن الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في البناء التنظيمي واستخدام التقنية الحديثة بما فيها من شبكات الإنترنت والحواسيب الآلية وغيرها لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة، وفي هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية والتطرق إلى أهدافها.

## 1.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها



يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية مصطلح حديث ناتج عن تطوير وتحديث الإدارة التقليدية، وقد وردت مجموعة من التعريفات تناولت الإدارة الإلكترونية من مختلف الزوايا، فيمكن القول عنها أنها استثمار للإمكانيات المتاحة البشرية، والمادية، والتكنولوجية لتحقيق الأهداف المنشودة على أحسن وجه.

ويشير عبد المجيد عبده فيقول على أن الإدارة عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد، وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع، لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

ويمكن القول عن الإدارة عموماً أنها، عملية توجيه للطاقت البشرية توجيهاً صحيحاً نحو خدمة بعضها، والوصول إلى الهدف الذي يحقق الخير والسعادة لجميع الأفراد، عن طريق استخدام الموارد بجميع أنواعها، بشرية أو مادية، في ظل وجود أسلوب علمي مبني على المعلومات، والحقائق و الإحصائيات الدقيقة، فسوف نتوقع نتائج وإنتاجاً أفضل لعملياتها الإدارية، على اعتبار أنها ذلك العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة. (الهورري، 1982، صفحة 15)

أولاً- الإدارة الإلكترونية: قبل الولوج إلى تقديم التعريفات المرتبطة بالإدارة الإلكترونية، يتوجب الحديث عن العديد من التسميات التي يمكن أن تستخدم للدلالة من استخدامات التكنولوجيات المعلوماتية الحديثة خلال انجاز مختلف الأعمال الإدارية كالحكومة الإلكترونية، الحكومة الرقمية، الحكومة الذكية والإدارة الإلكترونية... إلى غير ذلك، ولعل التعدد في التسميات راجع إلى أن مصطلح الإدارة الإلكترونية مشتق بالأساس من المصطلح الإنجليزي Electronic Government، والذي يعني الحكومة الإلكترونية بحيث أن ترجمته تمت بشكل جامد وحر في اللغة العربية دون مراعاة لمعناه الحقيقي، وما يراد به في لغته الأصلية. (الندوي، 2011، صفحة 54)

إن مصطلح الحكومة يرتبط بشكل أساسي بالقانون الدستوري للدلالة وتعبير عن السلطة التي تعمل على ممارسة الحكم في الدولة، أما مصطلح الحكومة الإلكترونية Electronic Government فليس المقصود به ممارسة الحكم بطريقة إلكترونية، إنما هو توظيف شبكة الإنترنت لتقديم المعلومات والخدمات الحكومية للمواطنين، وبذلك يرى أحد الباحثين أن أفضل وأحسن تسمية التي تبين الاستخدام الموسع والمكثف للتكنولوجيا الحديثة لخدمة المجتمع هي الإدارة الإلكترونية، باعتبارها أعم وتشمل الخدمات الإلكترونية التي يقدمها المرفق العام والقطاع الخاص على حد سواء. (حجازي، 2004، صفحة 45)

كما يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، التي تأثرت باستخدام تقنيات المعلومات والتكنولوجيات الحديثة، ونظراً لكونها مصطلح من المصطلحات العلمية الحديثة فقد اجتهد وحاول العديد من الباحثين والمفكرين والمهتمين على تقديم مجموعة من التعريفات تضمنت الاتجاهات والآراء والأبعاد التي ينظر منها إلى الإدارة الإلكترونية دون حصر هذه الأخيرة في تعريف واحد، ولذا سيتم استعراض عدد من التعريفات المرتبطة بالإدارة الإلكترونية على النحو الآتي:

يرى سعيد بن المعلا العمري على أن الإدارة الإلكترونية تتمثل في: " قدرة المنظمة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات عن طريق وسائل إلكترونية بيسر وسهولة وبأقل تكلفة ووقت وجهد مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات في أي وقت ومكان". (العمري، 2003، صفحة 7)

وعن رضوان رأفت يعرفها على أنها استخدام البيانات والمعلومات المتكاملة في توجيه سياسات وإجراءات عمل المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتاحة داخليا وخارجيا. (رأفت، 2004، صفحة 2)

في حين ينظر نجم عبود للإدارة الإلكترونية على أنها مجموعة من العمليات الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات العمال في التخطيط والتنظيم والإشراف والمتابعة والرقابة على المواد والقدرات الجوهرية بدون حدود من أجل تحقيق الأهداف. (نجم، 2004، صفحة 137)



من خلال ما تم تقديمه من تعريفات المرتبطة بالإدارة الإلكترونية يمكن استخلاص تعريف إجرائي بقول أن الإدارة الإلكترونية هي: منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية وتكنولوجية قوية تساعد على اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف الممكنة، إلى جانب تقديم خدمات نوعية وجودة للأفراد.

### ثانيا- أهداف الإدارة الإلكترونية: تتمثل في:

- تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تدعيم الاقتصاد الوطني من خلال حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الاقتصاد في الدولة وذلك عن طريق مزاي المعلومات والاتصالات التي تنتم بها الإدارة الإلكترونية .
- العمل على تحقيق الشفافية في كونها تساعد الموظف من الحصول على المعلومات الجديدة عن طريق الاتصال بالمؤسسة التي يعمل بها والمؤسسات الأخرى، كما تساهم في تحقيق الشفافية بين المواطنين عن طريق الأعمال المبذولة لكل موظف في المؤسسة الواحدة. (دراكر، 1999، صفحة 164)
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات والأجهزة مما ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم للمواطنين، واختصار وقت وجهد تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة والدقة والوضوح في تنفيذ العمليات الإدارية داخل المؤسسة.
- تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيادي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ أعمال هذه الإدارة وذلك عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة، والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد. (السالمي، 2003، صفحة 139)
- تقليل الجمود الإداري والبيروقراطي من خلال التدفق المستمر للمعلومات بين الإدارات وفي جميع الجهات، والتأكيد على العمل الاستراتيجي، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الإدارة .
- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة، وتحري الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة.

### 2.2 متطلبات الإدارة الإلكترونية المحلية ووظائفها

تمثل الإدارة الإلكترونية المحلية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفا جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمعناها الحقيقي وإخراجها إلى حيز الواقع.

#### أولا: متطلبات الإدارة الإلكترونية وهي كالآتي:

- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: ومن أهمها تشكيل إدارة أو هيئة أو نظام وطني للمعلومات لتخطيط ومتابعة تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية، والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للدراسة، وضع المواصفات العامة والمقاييس للإدارة الإلكترونية، التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة حكومية وتحديد منافذ الإدارة الإلكترونية وأيضا الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل مشروع التحول للعمل الإلكتروني. (الحمادي، 2002، صفحة 3)

- المتطلبات التقنية: وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، التي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة



الإنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحواسيب آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات، وبرامج وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على نطاق واسع ومكثف. (المير، 2007، صفحة 29)

- المتطلبات المالية: التحول إلى الإدارة الالكترونية هو جزء من مشروع الاندماج في اقتصاد المعلومات والمعرفة وخطوة مهمة في طريق بناء مجتمع المعلومات، وهو ما يتطلب إجراءات ومبالغ مالية كبيرة، حيث أن تطبيق الإدارة الالكترونية في بادئ الأمر يحتاج لتكلفة مالية طائلة إلا أن الغرض النهائي منه هو توفير نفقات على المدى البعيد مما سيؤثر إيجابيا على أداء الأفراد العاملين وبالتالي أداء المنظمة. (الدايني، 2010، صفحة 24)
- وجود التشريعات والنصوص القانونية: التي تعتبر أساس عمل نظامي لتحديد العلاقات بين الجهات المتعاملة مع أجهزة الإدارة الالكترونية، إن ضمان حقوق جميع الأطراف يتطلب توفير تشريعات كفيلة بتحديد أطر العمل التي تشغل فيها أنظمة الإدارة الالكترونية، إنه لمن الواضح أنه بمجرد الشروع في تهيئة الأرضية اللازمة لعملها، يترتب عن ذلك توفير تشريعات جديدة لضبط أسلوب التعامل الجديد مع الأوضاع التي نشأت الحاجة إليها.
- المتطلبات الثقافية: لاشك أن تجاوب المواطنين مع التجديدات التي يملها الانتقال إلى الإدارة الالكترونية لن يكون مباشرا، فعقدة السلوك الاجتماعي ونزعتة المقاومة للتغيير هما عاملين أساسيين يجب مراعاتهما، إذا أردنا لتجربة الإدارة الالكترونية أن تنجح لابد من التركيز في البداية على تطبيقات بسيطة ذات فائدة واضحة وصلة قوية ووثيقة بالحياة اليومية للناس.
- المتطلبات الأمنية: ويقصد بها حماية وتأمين كافة الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات، بحيث تؤمن المؤسسة نفسها، والموارد البشرية العاملة فيها، وأجهزة الحواسيب المستخدمة فيها، ووسائل المعلومات التي تحتوي على بيانات عن طريق إتباع إجراءات ووسائل حماية متعددة لضمان سلامة المعلومات. (شليبي، 2011، صفحة 20)
- التدريب وبناء القدرات: ويشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الالكترونية بشكل سليم ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة، أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام الإدارة الالكترونية وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضا من أجل خلق كفاءات قادرة على توسيع نطاق استعمال هذه التقنيات التكنولوجية من جيل إلى جيل.
- متطلب سياسي: أي وجود رغبة وإرادة سياسية قائمة على أساس تحقيق مشروع الإدارة الالكترونية في ظل بيئة ومحيط مناسب للعمل تحت إشراف مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها عملية التنفيذ.

#### ثانيا: وظائف الإدارة الالكترونية المحلية

تغيرت وظائف الإدارة في إطار الإدارة الالكترونية من وظائف تعتمد على نظم المعلومات المستقلة إلى وظائف تعتمد على نظم المعلومات المندمجة للعمل من خلال الإنترنت، ومن وظائف تعتمد على نظم المعلومات التقليدية إلى وظائف تعتمد على نظم معلومات ذكية، مما يساعد المؤسسة على الاعتماد على هياكل مرنة بدلا من الاعتماد على هياكل مركزية، وأسفر ذلك عن عدة وظائف الكترونية للإدارة، ويمكن ذكرها على النحو التالي:



- التخطيط الإلكتروني: قبل الحديث عن التخطيط الإلكتروني، يمكن القول أن التخطيط حسب مفهومي التقليدي وهو تلك الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية. (العريفة، 2013، صفحة 5)
- ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل، وبطبيعة الحال يختلف التخطيط الإلكتروني تماما عن التخطيط التقليدي. (غنيم، 2004، الصفحات 57-59)
- التنظيم الإلكتروني: يشير التنظيم في معناه التقليدي إلى تلك العملية المنضوية على حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف، وتقسيمها إلى اختصاصات تمس الإدارة والأفراد وتمثل كذلك تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات، بالإضافة إلى تنمية الهيئة الإدارية. (عطوي، 2004، الصفحات 22-23)
- كما أن التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفلطح، كما يتطلب أيضا إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها، لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف وإعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم واستحداث أخرى جديدة.
- التوجيه الإلكتروني: يقصد بالتوجيه بصفة عامة إصدار التوجيهات، والتعليمات للمرؤوسين لإخبارهم بالأعمال التي يجب القيام بها، وموعد أدائها، وبعد حلقة وصل بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة، والتنفيذ من جهة أخرى، ولكي يؤدي إلى انجاز الأعمال المطلوبة يجب أن يقترن برفع الروح المعنوية، والنشاط لدى الأفراد، ودفعهم لحسن الأداء ولذلك ينبغي أن يكون واضحا لا غموض فيه.
- الرقابة الإلكترونية: ترتكز الرقابة التقليدية على قياس مدى كفاءة وفعالية الخطط المرسومة من خلال تنفيذها، كما يمكن معرفة مدى ملائمة الخطة وأسلوب تنفيذها في تحقيق الأهداف للوصول إلى الاستراتيجيات المرسومة واما إذا كان هناك أسلوب أفضل لتحقيق المطلوب، وعليه فإنه يتم تغيير المسار أو الأسلوب أو الأهداف، وتسمح الرقابة الإلكترونية بعملية الرقابة الفورية
3. عملية ترشيد القرارات في ظل الإدارة الإلكترونية لتحقيق التنمية المحلية ببلدية البلدية
- 1.3. أهمية القرارات الإدارية:
- أصبح علماء الإدارة يهتمون بموضوع القرارات الإدارية في معظم كتبهم خاصة كتب الإدارة العامة وكتب إدارة الأعمال نظرا للأهمية البالغة في التسيير الإداري، وعليه تتجلى أهمية القرارات فيما يلي:
- 1/ إن القرار هو عامل مشترك في كل مكونات العمليات الإدارية ويمتد لكافة جوانب الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتزداد أهميته بالنسبة لتعدد أهداف المنظمة وتعقد أنشطتها واتساع حجمها. (بوغليطة، 2010، صفحة 156)
- 2/ القرارات الإدارية تبين سلوك ومواقف المسؤولين الإداريين، كما تعتبر الوسيلة الفعالة لقياس كفاءة وقدرات الرؤساء الإداريين في تنفيذ الأعمال الموكلة لهم.
- 3/ يمكن لقرار واحد فقط أن يوقع منظمة بأكملها في أزمة ويؤدي لزوالها، كما يمكنه أن يؤدي لتطورها وتحقيق التميز في ظل البيئة التنافسية.
- 4/ يمثل القرار جوهر عمل القادة وأهم الأنشطة التي يمارسونها في المنظمات المختلفة، فهو أساس النشاطات والتصرفات داخل المنظمة وخارجها، فالتوقف عن إصدار القرارات يؤدي لتعطيل الأعمال والأنشطة، فالنجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف على قدرة وكفاية قيادتها في إصدار القرار المناسب في الوقت المناسب. (عياصرة و حجازين، 2006، صفحة 24)



يعتبر القرار ذو أهمية كبيرة على مستوى الفرد داخل التنظيم، فأساس تحقيق الأهداف تعتمد على مدى رشادة القرار، ومدى رشادة القرار يتوقف على تأهيل الأفراد ومستوى كفاءتهم وخبرتهم، هذا من جهة ومن جهة أخرى تأثير سلوك الفرد على كافة أعضاء الجماعة، فهذا الفرد هو من يتحكم في كل الأعضاء لتحقيق الأهداف المشتركة، فالعلاقة الموجودة بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي على إعتبار أنه الهيئة التي تقوم بعملية التسيير وفق نظام المداولات، فإن آراء الفرد يمكن لها أن تكون لها انعكاسات على قرارات الجماعة، فكل منتخب يحمل فكاراً ونظرة تختلف عن بقية المنتخبين حتى وإن كانوا من نفس الكتلة، هذا الاختلاف في الطرح يمكن في الأخير من الوصول إلى معالجة المواضيع بشكل كبير.

كما أن الأمر له علاقة أيضاً بالجهاز الإداري إنطلاقاً من الأمين العام للبلدية وصولاً إلى باقي الموظفين، فبلدية البلدية هي بلدية كبيرة جداً، وهو ما يحتم وجود مديريات بها، هذه المديريات تحتاج كفاءات للتسيير، وهنا يجب النظر أولاً إلى نوعية التكوين المتحصل عليه من طرف الموظفين، وكذا الأقدمية والكفاءة في التسيير وهو ما يضمن تمكناً أكثر من المجال، وهذا الأمر سيسمح بوصول المعلومات بشكل سليم ودقيق، وفق برامج إلكترونية تسمح للقيادة الإدارية بالإطلاع على كل المعلومات مما سيمكنها من إتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وكذا تكون هذه القرارات سليمة. (وهيبة، 2020)

ونجد أن القرارات تختلف تبعاً لاختلاف الأسس القائمة عليها وذلك حسب ما يلي:

#### 1/ تصنيف القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها:

- قرارات كيفية: تتخذ هذه القرارات بالاعتماد على التقدير الشخصي والخبرة والتجارب السابقة لمتخذ القرار، وغالباً ما تكون هذه القرارات حلولاً رضائية بدلاً من حلول مثالية.

- قرارات كمية أو معيارية: وتعتمد على القواعد والأسس العلمية عند اتخاذها، فهي تساعد على اختيار البديل الأحسن الذي يحقق أفضل النتائج بأعلى كفاءة وأقل وقت وأقصر جهد مع الاستغلال الأحسن لكافة الموارد المتاحة، وفي هذا النوع من القرارات يُفترض اتصاف متخذ القرار بالعقلانية والرشد، واعتماده على الأسلوب العلمي الذي من خلاله يمكن تحديد المشكلة وتوضيح الأهداف وإيجاد البدائل وتقييمها وترتيبها ترتيباً منطقياً حتى تكون عملية اتخاذ قرارات صائبة ورشيدة. (العجمي، 2008، صفحة 259)

#### 2/ القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

- القرارات المبرمجة: هي القرارات المتكررة والتي تتصف بالروتينية، وتتعلق بمشكلات العمل اليومية البسيطة التي يمكن التنبؤ بها، ولا تتطلب جهداً في جمع المعلومات حول المشكلة، كما لا تتطلب القيام ببحوث ودراسات لتحديد البدائل والمفاضلة بينها، وهذه القرارات تتخذ استناداً للخبرة والتقدير الشخصي لمتخذ القرار، ومن أبرز الأمثلة على هذه النوعية من القرارات: قرارات التعيين والتوظيف والعطل. (حمدي، 2009، صفحة 121)

- أما القرارات غير المبرمجة: هي تلك القرارات غير الروتينية التي تتخذ لمعالجة مواقف ومشاكل حديثة وغير متوقعة، والتي لها آثار هامة على نشاط المنظمة على المدى البعيد، وتتعلق بوضع الخطط ورسم سياسات العمل، وتستلزم لاتخاذها وقت طويلاً لجمع المعلومات وإجراء البحوث والدراسات، كما تستلزم «التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع بين المدير ومساعديه ومستشاريهم من الإداريين والفنيين والقانونيين، ومن أبرز الأمثلة على هذه النوعية من القرارات: قرارات التوسع وقرارات الاندماج. (عامر و قنديل، 2010، صفحة 206).



### 3/ القرارات الفردية والقرارات الجماعية:

- القرارات الفردية: هي كل القرارات التي تتخذ بصفة منفردة دون إشراك الآخرين حيث يمثل متخذ القرار في هذه الوضعية تسلط الإدارة، وتتخذ هذه القرارات لعدة أسباب مثل: ضغط الوقت وعدم توفره، انعدام الثقة بين متخذ القرار والتابعين له، ضعف كفاءة المرؤوسين، كون المشاكل بسيطة وروتينية لا تستدعي المشاركة في اتخاذ القرار.
- القرارات الجماعية: وهي تلك القرارات الصادرة عن اجتماع اللجان أو فرق العمل أو المجالس، وهذا النوع من القرارات مكلفة من الناحية الاقتصادية، ويمثل متخذ القرار في هذه الوضعية الأسلوب الديمقراطي للإدارة، وهذا ما نلمسه في تسيير شؤون البلدية، بحيث أن العملية تتم عبر المداولات وهو ما يجسد مبدأ القيادة التشاركية، فإن كانت مهام التسيير تعود لرئيس المجلس الشعبي البلدي، إلا أن المجلس يلعب دورا كبيرا في هذه العملية.

### 4/ أنواع القرارات وفقا لمستويات اتخاذها:

- القرارات الاستراتيجية: تتعلق بالمدى الزمني الطويل، وترتبط بالخطط الطويلة المدى التي تعالج المشكلات الجديدة الغير مألوفة والغامضة، والإدارة العليا هي المسؤولة عن اتخاذها.
- القرارات التكتيكية: وهي القرارات التي تتخذها الإدارة الوسطى والمتعلقة برسم السياسات، ووضع الأهداف القصيرة لتحقيق الاستراتيجية التي وضعتها الإدارة العليا.
- القرارات التشغيلية: وهذه القرارات تتعلق بتنفيذ الخطط الداخلية وتحويلها لأعمال، حيث تتخذ هذه القرارات من قبل الرؤساء في المستويات الدنيا للإدارة، ويهتم هذا النوع من القرارات بتنفيذ المهام المحددة وفق إجراءات معينة، وغالبا ما تكون مبرمجة مسبقا لتنفيذها.

### 5/ القرارات الشخصية والقرارات التنظيمية:

- القرارات التنظيمية: تتخذ بصفة رسمية من طرف المسؤول الإداري في المنظمة، كقرارات التعيين والترقية، وهذا النوع يمكن تفويضه وهو يسعى لتحقيق الأهداف العامة.
- القرارات الشخصية: تصدر من متخذها بصفته الشخصية، فهي تعبر عنه لا على التنظيم الذي يشغله، وهذا النوع من القرارات لا يفوض، وهو يحقق المصلحة الخاصة. (سوايغ، 2009، صفحة 78)

### 6/ حسب درجة توفر المعلومات:

- قرارات في حالة التأكد: في هذه الحالة يبني القرار على بديل واحد نظرا لتوفر المعلومات الكافية والدقيقة، حيث لا توجد أي تأثيرات غير مرغوب فيها.
- قرارات في حالة عدم التأكد: هذه القرارات تبني على عدة افتراضات بسبب نقص المعلومات، ولا بد من إيجاد معايير جيدة عند اختيار البديل الأنسب نظرا لوجود عدة احتمالات ذات ظروف متعددة، فكل احتمال قد يحدث وقد لا يحدث. (كلالدة، 1997، الصفحات 264-265)
- قرارات في ظل المخاطرة: يتصف هذا النوع من القرارات بوجود عدة احتمالات لكل بديل بالإضافة لتوفر معلومات قليلة ودقتها منخفضة، وفي هذه الحالة يجب على متخذ القرار تقدير الظروف والمتغيرات المحتمل وقوعها مستقبليا.
- عدم مراعات حجم المنظمات وانتشارها جغرافيا عند الشروع في اختيار البدائل المختلفة. (مشرقي، 1997، صفحة 29)





### 2.3. الأساليب المساعدة في ترشيد القرارات الإدارية لإرساء التنمية المحلية:

كما هو معلوم فإن أساليب اتخاذ القرارات بالطريقة التقليدية لا يساعد في الوصول إلى النتائج الدقيقة والرشيده، نظرا لقيام عملية اتخاذ القرار على التجربة والخبرة الشخصية، أو الآراء والحقائق، أو التقدير والحكم الشخصي، وعلى هذا الأساس ظهرت عدة دراسات جاءت بطرق علمية جديدة تساعد على ترشيد القرار، فمرحلة وضع البدائل وتحليلها وتقييمها لاختيار أفضلها يستدعي الاستعانة ببعض من هذه الأساليب، شرط أن تتناسب طبيعة المشكل معها.

يعتبر الترشيح النمط السلوكي الذي يُخضع الفعل لكل ما هو واقعي وعملي في سبيل اختيار الوسائل المستهدفة للغايات الشرعية في جو من الضغوط والغموض وعدم التأكد تفرضها ظروف البيئة المحيطة، وبهذا فترشيح القرار يعبر عن اختيار أفضل الطرق وأحسن الاحتمالات الممكنة للوصول لأفضل النتائج وبلوغ الهدف، وعليه فهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب احترامها من أجل ترشيح القرار وجعله أكثر فاعلية .

تمر عملية اتخاذ القرار بخمس مراحل أساسية وهي:

#### أ. تحديد وتشخيص المشكلة

المشكلة هي حالة من عدم التوازن والانحراف عن الهدف المحدد مسبقا، فالمرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرار يتم التعرف فيها على المشكلة وأسباب ظهورها، وتحديد أبعادها وأعراضها، فلا بد على متخذ القرار أن يقوم بتشخيص دقيق للمشكلة، ومعرفة درجة أهميتها، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، وتحديد الوقت الملائم للتصدي لها واتخاذ القرار الفعال الذي يقضي بحلها، وهنا نجد أن الإدارة الإلكترونية تعمل تقدم المعلومات السليمة للقيادة، وعلى هذا الأساس يتم تحديد المشكلة بدقة، ثم يتم إتخاذ القرارات المناسبة لحل هذه المشكلة، فمثلا لو تنطرق إلى الجانب الاجتماعي للمواطنين المحليين، هنا عندما يتم رقمنة كل الوضعيات المجتمعية لكافة مواطني البلدية فإنه سيكون من السهل على البلدية الوصول إلى الحالات التي تستدعي تقديم المساعدة، وهنا يجب التنويه إلى أن الأمر يتعلق بالأوضاع العادية وكذا الأوضاع الإستثنائية التي يمكن أن تمر بها البلاد. (وهيبة، 2020)

#### ب. جمع البيانات والمعلومات

إن الفهم الدقيق للمشكلة يقتضي البحث عن حلول وبدائل عدة، وللوصول لهذه البدائل يتطلب الإحاطة بالمشكلة من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة من كلا البيئتين، فقوة القرار تتوقف على كمية ونوعية البيانات والمعلومات المتحصل عليها من مصادرها الرسمية، وبعد الحصول على هذه البيانات يتم معالجتها وتحليلها وتحويلها لمعلومات صالحة للاستعمال، ليتم لاحقا المقارنة بين الحقائق والأرقام، واستخراج المؤشرات التي تساعد على الوصول للقرار المناسب، فجمع البيانات والعمل على رقمنتها سيوجد لنا أرشيفا إلكتروني يمكن العودة إليه كذاكرة للمنظمة، وعلى هذا الأساس يتم معالجة مختلف المشاكل خاصة المتشابهة دون عناء كبير، خاصة فيما يتعلق ببرمجة المشاريع التنموية المحلية.

#### ت. إيجاد البدائل وتقييمها

بعد التحديد دقيق للمشكلة وجمع البيانات والمعلومات وتحليلها واستخراج المؤشرات، يتم إيجاد عدة بدائل تمثل الحلول الممكنة لحل المشكلة، وهناك عدة معايير لتقييم البدائل أهمها: (لعويسات، 2005، صفحة 31)

- إمكانية تنفيذ البديل، وتكاليفه، وكفاءته في تحقيق أعلى عائد محلي.
- مدى توفر المعلومات المتاحة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البديل.
- الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل، والمتمثلة في الآثار الإنسانية والاجتماعية وانعكاسها على الأفراد.
- الوقت الذي يستغرقه تنفيذ البديل.



- مدى استجابة المتأثرين به .

- مدى اتفاق البديل مع أهداف المنظمة وقيمها ونظمها وإجراءاتها . (عبيدات، 2007، صفحة 143)

ث. اختيار البديل المناسب لحل المشكلة

بعد القيام بعملية المفاضلة بين البدائل المختلفة يقع الاختيار على البديل الأنسب والأكثر أهمية وفقا للمعايير المذكورة سابقا.

ج. تنفيذ القرار المحلي ومتابعته وتقييمه

إن العمليات السابقة لاتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اتخاذ القرار المحلي، وإنما تمتد لمتابعة نتائج هذا القرار على أرض الواقع بعد تنفيذه، والتحقق من نجاحه في علاج المشكلة وتحقيقه للنتائج المرجوة، وفي هذه المرحلة كما أشرنا سابقا لا بد من إدخال التغييرات على هذا القرار إن لزم الأمر لذلك، نظرا للحصول على معلومات جديدة، أو تطور المشكلة في الشكل الغير مرغوب فيه.

ح. البرمجة الخطية أو الرياضية

هذا الأسلوب كان بدايته كفكرة طبقها العالم "جورج انتزاج" في مجال البحوث الحربية منذ عام 1974، حيث كان أول استخدام لهذا الأسلوب في المجالات العسكرية، واعتمد للمساعدة على توزيع الموارد المتاحة بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة النتائج، وتطور فيما بعد ليشمل معظم مجالات اتخاذ القرارات في عدة ميادين، ولقد تطور فيما بعد على يد "جورج دانتزغ"، كما اهتم العالم الرياضي الروسي "كاتوروفتش" باستخدام الرياضيات في حل مشاكل التخطيط، وكما كان أول تطبيق له من قبل العالم الاقتصادي "جورج ستوجدال"، وازداد استخدامه بسبب الحاجة التخطيطية للقوات الجوية الأمريكية خلال الحرب العالمية الثانية. (الموسوي، 2006، صفحة 14)

#### 4. النتائج

انطلاقا من فرضية أنه كلما كانت الأبعاد الإستراتيجية للإدارة الإلكترونية عالية، كلما كانت القرارات الإدارية في المستوى المطلوب لتحقيق التنمية المحلية، نجد أن هذه الفرضية صحيحة من منطلق أنه الإدارة الإلكترونية من خلال ما توفره من جو عملي، وكذا من تحقيق للغاية من وجود هذا الجهاز الإداري المحلي وهو تحقيق المصلحة العامة المحلية، فإن الإدارة الإلكترونية بالنظر لسهولة الوصول إلى المعلومة فيها، بما يسمح للقيادة الإدارية من إتخاذ القرارات المناسبة، والتعامل مع المستجدات وفق ما تقتضيه الضرورة، وأيضا تخفيف العبئ الإداري والمعاملات الورقية.

وأما عن الفرضية الثانية والتي تقوم على أنه كلما تم تفعيل الإدارة الإلكترونية في بلدية البلدية، كلما زادت رشادة إتخاذ القرارات الإدارية بها تحقيقا للتنمية المحلية، فإن بلدية البلدية على إعتبار أنها بلدية كبيرة، وتعتبر عاصمة ولاية البلدية فإنه كان لزاما عليها تطوير المنظومة الإلكترونية لمواكبة العملية التنموية المحلية، سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية، أو البيئة الخارجية، فأما البيئة الداخلية فيكون ذلك عبر تسهيل عمل الموظفين، وأما عن البيئة الخارجية فهي العلاقة الموجودة بين البلدية كوحدة إدارية، وبين المواطنين، والتكفل بإنشغالهم اليومية عبر نظام رقمي محلي يسمح بالوصول إلى المعلومات الدقيقة التي تخص المواطنين، وكذا برمجة مشاريع تنموية مستدامة، لخلق الثروة والمساهمة في خلق مناصب العمل.

فرشادة إتخاذ القرارات تتعلق بشكل مباشر بسلامة المعلومات المتحصل عليها، أو من التقارير التي تتلقاها الإدارة المحلية في البلدية، وتوفر هذه المعلومات بشكل آني سليم خال من الأخطاء، ويتسم بالدقة، سيجعل من القيادة الإدارية المحلية قادرة على التعامل مع مختلف ما تواجهه البلدية من عقبات، ونجدها تعمل أيضا على:

- تقليل الجمود الإداري والبيروقراطي من خلال التدفق المستمر للمعلومات بين الإدارات وفي جميع الجهات، والتأكيد على العمل الاستراتيجي، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الإدارة .

- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.



- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة، وتحري الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة.

#### 5. الخاتمة:

- خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات نذكرها في ما يأتي:
- عدم وضوح العلاقات التنظيمية داخل المنظمة، وانعدام الثقة والتعاون بين القائد والتابعين تؤدي إلى عدم وضوح الأهداف الأساسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
  - عدم توفر الموارد المادية والبشرية الكفؤة وكذا نقص الموارد المالية الكافية لتجهيز الإدارات إلكترونياً.
  - عدم اهتمام متخذ القرار باحتمال مقاومة للتغيير من قبل الأفراد المتأثرين بالقرار الإداري.
  - عدم الاستقرار السياسي يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الإلكترونية، و في بعض الأحيان تبديل وجهتها، مما يشكل خطراً كبيراً على مشروع الإدارة الإلكترونية.
  - ضعف توعية المجتمع وإستعداده لقبول فكرة الإدارة الإلكترونية و الإتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت نظراً للأزمات الإجتماعية و الإقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مادية.
  - نقص القدرات المحلية على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات أو دعم غير الكافي من قطاع تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
  - وجود حالة مقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات و تنظيم العمليات الإدارية.

كما يمكن طرح مجموعة من التوصيات والتي نذكرها في ما يأتي:

- مراجعة طبيعة النظام الإداري في الدولة، و التأكيد على مدى انسجام القرارات مع الصالح العام واحترامها للتشريعات والقوانين والأنظمة المعمول بها.
- القيام بعمليات تكوينية للقادة الإداريين بشكل دوري مما يساهم في تحيين معلوماتهم.
- العمل على رقمنة مختلف المجالات بشكل يسمح للبلدية بالتكفل بمختلف إنشغالات المواطنين والوقوف على حقيقتها.
- دمج المواطنين من ذوي الكفاءة في عملية إتخاذ القرارات، للوصول إلى إدارة إلكترونية متكاملة يكون للمواطن والبلدية دور مهم في بناء هذه المنظومة، وهذا في سبيل الوصول إلى بلدية ذكية تعتمد على الرقمنة في التسيير.

#### 7. قائمة الهوامش:

- أحمد محمد غنيم. (2004). الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل. المنصورة: المكتبة المعاصرة.
- السيد الهواري. (1982). الإدارة الأصول والأسس العلمية. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- إيهاب خميس أحمد المير. (2007). متطلبات تنمية الموارد البشرية دراسة تطبيقية على العاملين بإدارة المرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين. تأليف رسالة ماجستير (صفحة 29). السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا.
- باسم عبد العزيز الحمادي. (2002). مفاهيم ومتطلبات الحكومة الإلكترونية. الرياض: معهد الإدارة العامة.



## كتاب المؤتمر الدولي المغاربي الأول لمستجرات التنمية المستدامة

- بساعد وهيبية. (2020). القرارات الإدارية والتنمية المحلية في بلدية البلدية. (حاجي نذير، المحاور) البلدية: مندوب بالمجلس الشعبي البلدي ببلدية البلدية.
- بيتر دراكر. (1999). تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، خلاصات. تأليف العدد 159 (صفحة 164). الشركة العربية للإعلام العلمي.
- جمال الدين لعويصات. (2005). الإدارة وعملية اتخاذ القرار. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- حسن علي مشرقي. (1997). نظرية القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة. عمان: دار المسيرة.
- دارين سوايغ. (2009). الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار. تأليف مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية (صفحة 78). الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة.
- رشاد خضير وحيد الدايني. (2010). أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين. تأليف رسالة الماجستير (صفحة 24). جامعة الشرق الأوسط: كلية الأعمال.
- رضا هاشم حمدي. (2009). تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية. عمان: دار الراية.
- رضوان رأفت. (2004). الإدارة الإلكترونية. القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء.
- سامح عبد المطلب عامر، و علاء محمد سيد قنديل. (2010). التطوير التنظيمي. عمان: دار الفكر.
- سامر حسين العريفة. (2013). الإدارة العامة والإدارة الخاصة. الجامعة اللبنانية: كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية.
- سعيد بن المعلا العمري. (2003). المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. تأليف رسالة ماجستير، غير منشورة (صفحة 7). المملكة العربية السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- سهيل أحمد عبيدات. (2007). القيادة أساسيات نظريات مفاهيم. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- ظاهر محمود كلالدة. (1997). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عبد الرزاق علاء السالمي. (2003). نظم إدارة المعلومات. القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- عبد الفتاح بيومي حجازي. (2004). لحكومة الالكترونية، ونظامها القانوني. مصر: شركة جلال للطباعة.
- عبد الوهاب جمانة شليبي. (2011). واقع الإدارة الالكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، فلسطين. فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- عزت جودت عطوي. (2004). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- علي عبد المجيد عبده. (1981). الأصول العلمية للإدارة والتنظيم. تأليف ط 12 (صفحة 21). القاهرة: دار النهضة العربية.
- علي عياصرة، و هشام عدنان موسى حجازين. (2006). القرارات الإدارية في الإدارة التربوية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.



## كتاب المؤتمر الدولي المغاربي الأول لمستجدات التنمية المستدامة

- فريد كورتل وإلهام بوغليطة. (2010). الاتصال واتخاذ القرار. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- محسن الندوي. (2011). أهمية الإدارة الإلكترونية في عصر العولمة. تأليف مجلة الشؤون الإستراتيجية (صفحة 54). تطوان: مطبعة الخليج العربي.
- محمد حسنين العجوي. (2008). القيادة الإدارية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- منعم الموسوي. (2006). الأساليب الكمية وبحوث العمليات في الإدارة. عمان: زهران للنشر.
- نجم عبود نجم. (2004). الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات. الرياض: دار المريخ للنشر.